

КАЧЕСТВО И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Ю. Н. АРСЕНЬЕВ¹, Т. Ю. ДАВЫДОВА², С. И. ШЕЛОБАЕВ³

¹ Тульский филиал РАНХиГС при Президенте РФ, Тула

² Тульский государственный педагогический университет им. Л. Н. Толстого, Тула

³ Институт экономики и управления, Тула

Рассматриваются вопросы повышения эффективности, качества бизнеса и достижения деловой успешности субъектами хозяйствования.

Ключевые слова: бизнес, качество, модели совершенства, производство, эффективность.

Переход человеческого общества в постиндустриальную эпоху и ее информационное общество потребовал от всех государств мира, в т.ч. России, активного применения средств компьютеризации, информатизации и телекоммуникаций. Качество постепенно становится неотъемлемым свойством товаров и услуг, поставляемых потребителям, а конкурентоспособность продукции, услуг, процессов, присущих различным субъектам хозяйствования (СХ), — критерием успеха их деятельности, устойчивого развития государства. Постоянное повышение эффективности, достижение деловой успешности СХ противостоит естественным законам роста энтропии, что требует поддержки инновационных идей в сравнении с конкурентами при соответствии ожиданиям заинтересованных сторон.

Повышение качества бизнеса СХ в начале XXI века сопровождалось активным обучением их трудовых и управленческих команд. Выделяют ряд этапов в обучении персонала СХ при смене моделей бизнеса:

1. Выработка методологии обеспечения качества на этапе замены ремесел массовым производством привела к широкому применению статистического контроля качества на базе фундаментальных принципов научной организации труда, дополненных математической статистикой.

2. Существенное изменение организации производства, признание выходного контроля готовой продукции не эффективным из-за непроизводительных трудовых затрат на выявление дефектов и возврат ее на доработку.

3. Понимание несогласования дефектов продукции с требованиями потребителей (главной целью СХ стало удовлетворение представлений потребителя о качестве продукции, а не адекватности ее техническим требованиям).

4. Понимание того, что обеспечение качества — задача не только работников, занятых в производстве. В ней должен участвовать весь коллектив (от рабочих до высшего руководства), причем персонал следует обучать методам командной работы, умениям анализа, решения и оценки различных проблем.

Идею и принципы всеобщего управления качеством (Total Quality Management — TQM) выдвинул А. В. Фейгенбаум, а наиболее полно они реализовались в Японии, для которой качество считается лицом нации, что привело к появлению в мире феномена «японского чуда».

Совершенствование деятельности производителей сейчас организуется по ряду направлений: а) интеграции принципов TQM и экономного производства с реализацией концепции «производство точно в срок»; б) внедрения систем менеджмента качества (СМК), отвечающих требованиям стандартов ИСО серий 9000, 14000, 18000, SA 8000; в) совершенствования бизнес-процессов (БП) на основе самооценки и критериев, входящих в модели делового совершенствования и мировых премий по качеству — Европейского фонда менеджмента качества (EFQM), премии М. Болдриджа (США), Российской премии качества и др.; г) применения на практике статистических методов для управления качеством по методологии «Шесть сигм».

Современный подход к управлению качеством предполагает интеграцию указанных направлений организационного совершенствования в единую систему с целью достижения удовлетворенности всех заинтересованных сторон СХ. Непрерывная эволюция философии, методов и средств менеджмента в XXI веке привела к обобщению накопленных знаний в области

качества производства продукции (оказания услуг, выполнения работ, осуществления деятельности) для заложения прочного фундамента будущего успеха.

Понимание роли вовлечения персонала и деловых партнеров в деятельность СХ учитывается моделью премии по качеству М. Болдриджа (1987). Ранее оценка СХ ограничивалась качеством продукции, производственными результатами и удовлетворенностью потребителя. Позже в модель делового совершенствования EFQM, наряду с удовлетворенностью потребителей, финансово-экономическими показателями, включили критерии удовлетворенности работников СХ и их ответственности перед обществом. Учитывая традиционное для Европы внимание к социальным и экологическим аспектам, в модель EFQM включен критерий «влияние деятельности СХ на общество». Это означало возможность ограничения интересов СХ и его потребителей при противоречии интересам общества.

Моделями совершенства СХ сегодня считаются модели TQM, улучшения качества, делового совершенствования, СМК и т.д. Однако все они — модели организационного совершенства, описывающие сложные явления и системы. Главная проблема создания моделей совершенства деятельности СХ — описание систем с выделением критических переменных, влияющих на анализируемый результат. Чем конкретнее результат, тем легче подобрать модель. Расширение круга изучаемых характеристик ведет к усложнению и меньшей объективности применяемых моделей.

Прием использования моделей типичен для естественных наук, но он более подходит к экономическим и социальным дисциплинам, в которых превалирует человеческий фактор и применение таких моделей совершенства в управлении качеством. Любая модель полезна при корректной интерпретации получаемых с ее помощью результатов. Так, за рубежом модель EFQM считают наилучшей моделью с точки зрения качества. Она позволяет учесть возможности лидерства СХ, человеческий потенциал и капитал заинтересованных сторон (персонал, партнеры, ресурсы, политика, стратегия, основные результаты для персонала и конкретного СХ, потребителей и общества). Выбор состава, способов описания возможностей и результатов деятельности СХ имеет субъективный характер, что присуще особенностям высшего руководства СХ и отличается в разных моделях. Системными факторами этой модели являются: лидерство, организация, стратегия, человеческие и прочие ресурсы.

Тогда целями СХ должны выступать (по рангу): а) предпочтения потребителей (наивысший приоритет — миссия); б) уставные цели, долговременные успехи СХ (цели первого уровня); в) максимальное объединение усилий с заинтересованными сторонами при их взаимовыгодных отношениях (финансовые потоки, распределение прибылей — цели второго уровня).

В долгосрочной перспективе успешность СХ занимает центральное место, оттесняя на второй план предпочтения потребителей и заинтересованных сторон. Стремясь к успеху и поддерживая способности выполнять принятую на себя миссию, создавать новые ценности и постоянно совершенствоваться, СХ должен соответствовать быстроизменяющимся конкурентным условиям. Для гарантии поступления доходов, отвечающих потребностям самого СХ и всех его заинтересованных сторон, приоритетом выступает способность производства конкурентоспособной продукции — услуг, работ, проектов, программ, исполнения обязательств, осуществления эффективной деятельности. При этом ценностные потоки, соответствующие миссии и целям первого уровня, заменяются стоимостными финансовыми потоками и распределением прибылей между СХ и его заинтересованными сторонами.

СХ может преуспеть в деловом успехе лишь при наличии общности намерений, взглядов и сотрудничества всех заинтересованных сторон, обладающих властью, которые необходимо правильно сбалансировать. Злоупотребление властью одной заинтересованной стороной или группой сторон ведет к неблагоприятию СХ, снижению эффективности его деятельности, неудовлетворенности потребителей и иных заинтересованных сторон. До последнего времени заинтересованные стороны лишь формально признавали важными компонентами моделей TQM, хотя их природа, роли, полномочия, степень участия в распределении обязанностей и прибылей не исследована должным образом до сих пор. Лишь проведение правильной политики в отношении всех заинтересованных сторон — внешних (общество, деловые партнеры, органы местной власти) и внутренних (персонал, менеджмент, акционеры, высшее руководство) — способствует их активной деятельности для успеха СХ. Однако эти действия в большинстве случаев являются тактическими элементами стратегии. Четкое и сбалансированное распределение ролей, обязанностей и выгод разных заинтересованных сторон следует сделать основой корпоративной политики, а совет директоров — гарантом интегрированной системы. Поиск этого баланса особенно важен, если СХ

стремится создать сильную команду для успешной деятельности на рынке. Значительного эффекта в связи в развитии бизнеса в большинстве отраслей можно достичь через управление заинтересованными сторонами, дальновидную политику и стратегию развития.

Цель функционирования и развития любого СХ — создавать устойчивые конкурентные преимущества, достигать прибыли, удовлетворять потребности инвесторов, сохранять завоеванные позиции на рынке, рабочие места для сотрудников, поддерживать высокий уровень удовлетворенности потребителей через предложение качественных выпускаемых товаров и предоставляемых услуг. Конкуренция — главный дестабилизирующий фактор СХ в защите ими рыночных позиций и технологического превосходства, повышения доходов за счет роста объемов продаж старым и новым потребителям. Способность длительное время поддерживать свою репутацию для СХ намного важнее сиюминутной «подачи себя», рекламирования своей продукции. Правильный подход к инновационной деятельности требует от СХ постоянной демонстрации делового совершенства потребителям и другим агентам. Практика непрерывных инноваций требует изучения, интерпретации и удовлетворения нужд и желаний потребителей, исследования выгод, приносимых новыми технологиями, путей применения технологических прорывов. Для поставщиков важны своевременность поставок, стабильность характеристик и качества исходных ресурсов, для СХ — снижения затрат на покупку и эксплуатацию, повышение производительности и объемов выпуска продукции, соблюдение стандартов, снижение себестоимости изготовления. Оценка удовлетворенности потребителей по индексу ACSI (American Customer Satisfaction Index, США), проводимая с 1994 г., показывает, что до 20% потребителей не удовлетворяют продукты всех отраслей.

Основоположник теории привлекательности Н. Кано (Япония) раскрыл связь уровней удовлетворенности потребителей и выполнения поставщиком требований по продукции и услугам, уровней совершенства СХ в обеспечении им требуемых свойств продукции, занимающих широкий диапазон требований: «полное несоответствие — полное соответствие». Оценка уровня совершенства в удовлетворении требований потребителя предполагает прямое сравнение продукции по основным ее параметрам с продукцией конкурентов.

Теорией привлекательности качества выделяется три категории требований к конструктивным параметрам продукции и поведению потребителей:

- высказанные или явные требования, точно формулируемые потребителем и отражаемые в документах на поставляемые продукцию и услуги;
- невысказанные подразумеваемые требования к качеству продукции, считающиеся настолько известными, что любой потребитель считает их само собой разумеющимися, он даже не задумывается об их формулировках при определении потребности в этой продукции;
- невысказанные скрытые требования к качеству продукции, о существовании свойств которых потребитель даже не догадывается и не понимает, как их можно использовать для улучшения результатов СХ, повышения производительности работ при производстве продукции (скрытое качество).

Базовый принцип конкуренции — завоевать потребителя можно предложением ему продукции, превосходящей по своим параметрам изделия конкурентов. Выраженные потребности обычно формулируются набором критериев, когда полное соответствие продукции, купленной у СХ, означает наивысший уровень удовлетворенности потребителей, и этот СХ способен обеспечивать подобное соответствие.

Согласно М. Портеру, СХ может выделиться среди конкурентов, лишь предложив потребителю продукцию, превосходящую по стоимости или своим характеристикам. Указываемые в рекламе оценки потребительских товаров облегчают их выбор. Но такое «высказанное качество» узко отражает конкурентоспособность продукции, и требуется глубокое изучение взаимосвязи уровней удовлетворенности потребителей и конструктивных параметров изделий.

Подразумеваемые невысказанные характеристики качества кажутся потребителю неотделимыми от самой продукции, на которые он обращает внимание лишь при их несоблюдении (они никогда не служат фактором, обеспечивающим уровень удовлетворенности потребителей). Подобная продукция может конкурировать только по ценам (СХ, предлагающий подобную продукцию по минимальной цене, доминирует на рынке). Чрезвычайно важно не допускать опускания таких параметров ниже требований стандартов (их несоответствие общепринятым нормам оттолкнет любого покупателя). Мнение потребителя о качестве продукции влияет на прибыль СХ намного сильнее, чем было ранее.

Превосходные товары поражают воображение потребителей, а благодаря своим уникальным качествам они — вне конкуренции. Если потребитель

признает полезность новых качеств продукции, убежден в их ценности, то он выделит ее из других товаров на рынке, поведет себя соответствующим образом. Подобные свойства продукции также не могут быть объектами конкуренции (это — новинки технического прогресса в отрасли, стимул для развития творчества). СХ с уникальной продукцией следует подготовиться преодолевать любые трудности в постоянном поиске новых технологий и конструкторских разработок. Появление превосходной продукции на рынке вынуждает конкурентов принимать разнообразные дополнительные меры.

Любые инновации обладают естественной способностью к диффузии или распространению. Распознавание конкурентами ценности нового свойства переводит его в разряд конкурентных объектов (его начинают имитировать и в перспективе конкурирующие свойства становятся стандартными). Уникальные свойства со временем и по мере признания их ценности конкурентами и покупателями становятся конкурентными, далее — превращаются в рядовые свойства после признания рынком их обычными и стандартными. В результате действия закона роста энтропии значимость любых характеристик изделий как конкурентного объекта со временем снижается, и перед любым СХ возникает необходимость оценки того, как уникальные свойства или концептуальные инновации превращаются в конкурентные свойства продукции, а те, в свою очередь, переходят в разряд рядовых стандартных свойств.

Потребитель обнаружив, что товар или услуга не полностью соответствует его высказанным или невысказанным требованиям к качеству, сменяет свои умонастроения. Творческий подход к привлекательным компонентам качества сменяется рациональными оценками конкурентных свойств товаров или эмоциональными оценками при выяснении их неадекватности заданным стандартным требованиям.

Интеллектуальный капитал по своей природе непрочен, любые технологические новшества постепенно устаревают, ведут к утрате конкурентоспособности изделий. Руководству СХ важно предвидеть подобные изменения, спад их влияния на производимую продукцию и технологии ее изготовления. Важно определять горизонты планирования СХ для опережения своего развития в сравнении с отраслевыми тенденциями.

Покупателей реально волнует новизна и качество приобретаемой продукции (услуг), сопровождающего их сервиса. Качество продукции и услуг существенно влияет на лояльность

потребителей, их приверженность определенным брендам или СХ. Однако, если потребители относительно высоко толерантны к качеству новой уникальной продукции, то они столь же нетерпимы к недостаточному качеству потребительских товаров.

Успех СХ с устойчивой эффективностью деятельности связан с тщательной охраной их ключевых ценностей или активной реализацией инновационных проектов. Выделяются три компонента деятельности СХ во исполнение принятых на себя обязательств перед потребителями: а) формирование делового предложения по обязательствам поставки потребителям товаров, услуг по согласованным ценам, определенному уровню качества, возможности выбора; б) выбор деловой модели оценки БП, корпоративной культуры, системы работы, уровня квалификации исполнителей, точно фиксирующей, как СХ выполняет принятые обязательства перед потребителями; в) совокупность применения ценностных способов привлечения потребителей, по которым СХ в рамках избранной деловой модели намерен обеспечить превосходство своих предложений среди конкурентов.

Для достижения делового совершенства, как стратегического решения, высшее руководство СХ должно избрать один из этих трех подходов для превосходства над конкурентами: достичь лидерства в создании новейшей уникальной продукции (услуг); установить тесные связи с потребителями с поставкой продукции, отвечающей нуждам конкретного потребителя, а не средним требованиям рынка; совершенствовать бизнес-процессы (СХ поставляет доброкачественные товары и услуги, параметры которых не выше среднего рыночного уровня по наиболее приемлемым рыночным ценам и с минимальными отклонениями от требуемого уровня качества). Деловое предложение СХ, придерживающихся этого подхода, — обещание низких цен и беспрепятственного сервиса. Рыночная стратегия СХ с быстрой сменой технологий должна нацеливаться на создание новых видов продукции (услуг) с повышенными характеристиками и поддержкой интенсивным маркетингом (следует постоянно формулировать превосходные рыночные предложения СХ, базируясь на глубоком знании реальных потребностей, проблем и предпочтений потребителей).

Обеспечить устойчивый рост СХ можно, расширяя долю на рынке и рост доходов и снижая энтропию и негативные экономические последствия инфляции. Все это позволяет: достичь устойчивых деловых результатов; совершенствовать отно-

шения с потребителями; выполнять их требования, стремясь к качеству работы по методологии «Шесть сигм».

Конкуренция СХ с другими субъектами может быть непосредственной, опосредованной, скрытой или виртуальной. Лидерство в широком смысле — стремление к движению вперед, завоеванию новых позиций в выработке общей стратегии и политики СХ, внедрении новых технологий, выборе номенклатуры продукции и услуг, в реализации устойчивых преимуществ перед конкурентами. Руководство СХ, стремящееся постоянно побеждать конкурентов, должно: обладать достаточными знаниями, даром предвидения, быть в курсе дел; знать собственные БП глубже, чем конкуренты, превосходить их в понимании деятельности других СХ, отрасли, требований и нужд потребителей; быстрее реагировать на изменения в поведении покупателей, эффективнее использовать труд своих сотрудников; поставлять покупателям продукцию качественнее, чем конкуренты. Доказано, что СХ следует особое внимание уделять базовым ценностям в коллективе, индивидуальным способностям новых сотрудников, поступающих на работу, обучению давно работающих сотрудников и культуре отношений персонала.

Сегодня в мировой практике применима модель «4Р»: а) любой совершенный СХ должен располагать компетентными работниками; б) производственными бизнес-процессами; в) партнерскими отношениями; г) качественной выпускаемой продукцией и услугами. При этом развитие человеческих ресурсов (ЧР) — главный приоритет любой стратегии повышения качества и обеспечения делового совершенствования СХ. Приоритетной задачей стратегии каждого СХ должно быть внедрение идей качества в сознание и поведение работников путем развития базовых ценностей СХ, базовых индивидуальных способностей сотрудников и организационно-коммуникационных принципов культуры их взаимоотношений в коллективе. Модель формирования делового совершенства СХ представляется пирамидой: ее фундамент — руководители-лидеры, далее следуют управленческая команда из менеджеров-исполнителей, рабочие команды исполнителей, СХ в целом. Вершина пирамиды — само деловое совершенство СХ.

К. Исикава (Япония) считал, что «обеспечение качества начинается, продолжается и заканчивается обучением сотрудников». Общую идею формирования делового совершенства СХ можно уточнить циклом формирования приверженности сотрудников интересам СХ и моделью трансформации совершенства сотрудников в деловое совершенство СХ.

В моделях качества СХ следует учитывать: духовные, интеллектуальные и эмоциональные потребности сотрудников любых и их базовые ценности — наиболее важные, но скрытые параметры удовлетворенности человека своим трудом в том или ином СХ.

Эффективные изменения в СХ невозможны при отсутствии настоящих лидеров, играющих руководящую, направляющую и координирующую роль. Именно лидеры видят направления развития СХ, координируют и направляют их деятельность, не падая духом, перестраивая и перераспределяя имеющиеся ресурсы при движении к намеченным целям.

Для оценки делового совершенства СХ Британский фонд качества рекомендовал ряд следующих критериев:

а) приверженность руководства деловому совершенству и соблюдению требований по охране окружающей среды;

б) эффективное стратегическое планирование, совершенствование управления БП, постоянное внедрение принципов делового совершенства;

в) гуманизация производственных отношений, воспитание в коллективе принципов корпоративной культуры с ориентиром их на удовлетворение запросов и нужд потребителей;

г) участие персонала в определении миссии, целей и задач СХ и распространение в коллективе передового опыта.

В заключение приведем ряд важных выводов:

1. Сегодня в эпоху информатизации на смену материальному производству приходят нематериальные активы — идеи, знания, информация. Мировая экономика находится сейчас в центре 40-летнего переходного периода от индустриальной эры к эре информации или новой цифровой экономики [1]. Несмотря на противодействие противников цифровой экономики, это позитивно воспринято мировым сообществом, финансистами, деловыми лидерами.

2. Однако новая экономика не столь привлекательна, как кажется на первый взгляд. Есть все основания предполагать, что страны Западной Европы, Китай и Индия внесут свой вклад в решение проблем качества. Уже сейчас Индия — мощный игрок на рынке программных средств, Китай — на рынке производства технически сложной бытовой радиоэлектроники. Заметный вклад внесли Россия, США, Япония, Ю. Корея и др. в развитие систем автоматического управления, микроботов, ориентированных на производственные, организационно-управленческие и другие процессы, создание надежного высококачественного программного обеспечения. Известны открытия

в области генетики, прорывы в биотехнологиях, генетически модифицированных продуктах и т.п.

3. Для сохранения своей конкурентоспособности многие страны вынуждены дерегулировать промышленность, что сопровождается ростом конкурентного давления на производителей товаров и поставщиков финансовых услуг.

4. Несовершенство законодательной базы обнажает имеющиеся дефекты в планировании, открытии внутренних рынков труда, сбыта товаров, что ведет к снижению качества жизни, сохранения культуры, вероисповедания и менталитета населяющих ее народов, процессов создания добавленной ценности продукции, развития электронного бизнеса. России в этих процессах следует идти

на опережение, осознавая в то же время необходимость сохранения своих национальных приоритетов и ценностей.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Минько Э. В., Кричевский М. Л. Качество и конкурентоспособность. СПб.: Питер, 2004. 268 с.

2. Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития / под ред. Т. Конти, Е. Кондо, Г. Ватсона / пер. с англ. А. Раскина. М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. 280 с.

3. Арсеньев Ю. Н., Минаев В. С., Алимов М. А. Менеджмент качества, эффективности и безопасности деятельности: монография / под науч. ред. д.т.н., проф. Ю. Н. Арсеньева. М. — Тула: Изд-во ТулГУ, 2017. 211 с.

QUALITY AND EFFICIENCY OF ACTIVITY SUBJECTS OF ECONOMY

Y. N. ARSENYEV, T. Y. DAVYDOVA, S. I. SHELOBAEV

The issues of improving efficiency, business quality and achieving business success by business entities are considered.

Keywords: *business, quality, models of excellence, production, efficiency.*