

---

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ TQM**

---

**Кузьмичев Иван Михайлович,**

аспирант кафедры менеджмента Саратовского государственного социально-экономического университета; gugelev@ssea.runnet.ru

В данной статье проведен анализ эффективности менеджмента предприятий и вывод, что в научном обороте в настоящее время отсутствует единый подход к оценке результативности и эффективности менеджмента, отсутствия действенной регламентации содержания и порядка оценки результативности и эффективности. В соответствии с ГОСТ ISO 9000-2011 основополагающими инструментами обеспечения постоянного улучшения деятельности промышленного предприятия являются восемь принципов менеджмента, разработанные для использования высшим руководством: ориентация на потребителя; лидерство руководителя; вовлечение работников; системный подход к менеджменту; процессный подход; постоянное улучшение; принятие решений, основанное на фактах; взаимовыгодные отношения с поставщиками. В качестве субъекта управления этот подход рассматривает руководство предприятия, а управленческими инструментами воздействия на персонал служат принципы менеджмента качества.

**Ключевые слова:** менеджмент, предприятие, качество управления.

На современных промышленных предприятиях реализация «философии качества» предъявляет к руководству предприятий новые требования, особенно к компетентности и ответственности его за вопросы обеспечения эффективности менеджмента.

Анализ задач эффективности менеджмента предприятий дает основание утверждать, что в научном обороте в настоящее время отсутствует единый подход к оценке результативности и эффективности менеджмента, отсутствия действенной регламентации содержания и порядка оценки результативности и эффективности, в научной литературе продолжается дискуссия по вопросам разработки практических методов оценки эффективности функционирования. Современные исследователи указывают на необходимость активного участия руководства преимущественно в процессе оцени-

вания, акцентируют внимание на приоритетности роли менеджмента в достижении целей и реализации стратегии предприятий.

Согласно ГОСТ ISO 9000-2011 успешное функционирование организации обеспечивается путем ее систематического и прозрачного управления. Успех может быть достигнут в результате внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента качества, разработанной для постоянного улучшения деятельности с учетом потребностей всех заинтересованных сторон [1]. В соответствии с данным стандартом основополагающими инструментами обеспечения постоянного улучшения деятельности промышленного предприятия являются восемь принципов менеджмента, разработанные для использования высшим руководством: ориентация на потребителя; лидерство руководителя; вовлечение работников; системный подход к менеджменту; процессный подход; постоянное улучшение; принятие решений, основанное на фактах; взаимовыгодные отношения с поставщиками.

В качестве субъекта управления этот подход рассматривает руководство предприятия, а управленческими инструментами воздействия на персонал служат принципы менеджмента качества. ГОСТ ISO 9000-2011 указывает на то, что именно руководство предприятия с помощью реальных действий и лидерства может сформировать обстановку, способствующую вовлечению всех работников и эффективной работе предприятий. Очевидно, что ключевой принцип менеджмента качества – лидерство руководителя и основная цель управления – эффективная работа СМК могут и должны быть применимы ко всем аспектам менеджмента. Эффективность управления должна достигаться на основе:

- разработки и поддержания политики и целей организации;
- популяризации политики и целей во всей организации для вовлечения персонала;
- ориентации деятельности всего персонала предприятий на требования потребителей;
- внедрения процессов, соответствующих и позволяющих выполнять требования потребителей и других заинтересованных сторон;
- поддержания в рабочем состоянии результативной и эффективной системы менеджмента для достижения поставленных целей предприятия;
- проведения анализа системы менеджмента;
- принятия решений по мерам улучшения менеджмента.

Автор предлагает рассматривать эти восемь принципов менеджмента не только в качестве ключевых управленческих инструментов воздействия на персонал, но и как факторы повышения эффективности менеджмента предприятий. В этом случае важным вопросом будет являться оценивание влияния каждого фактора на эффективность менеджмента компании и, прежде всего, фактора лидерства руководителя. Следует отметить, что проведение систематического регулярного оценивания результативности и эффективности менеджмента, безусловно, является задачей высшего руководства

предприятия. ГОСТ ISO 9000-2011 (п. 2.10) рекомендует в качестве метода решения проблемы повышения результативности и эффективности использование статистических методов. Кроме того, п. 3.8 стандарта предусматривает при проведении оценки методы, возможные к влиянию принципов менеджмента качества на эффективность: контроль; объективное свидетельство; верификация; испытание; валидацию; анализ<sup>1</sup>. Результаты оценки в отношении оцениваемого фактора эффективности должны ответить на четыре вопроса:

– внедрены и поддерживаются ли в рабочем состоянии процедуры описания данных процессов?

– определены ли соответствующим образом процессы менеджмента, являющиеся объектом лидерства и ответственности руководства предприятия?

– распределена ли степень вовлеченности и составлена ли цепочка ролей по данным процессам?

– обеспечивают ли данные процессы достижение требуемых результатов менеджмента?

ГОСТ Р ИСО 9004-2010 [2] приводит перечень входных данных для оценки результативности и эффективности менеджмента:

- статус и результаты достижения целей и деятельности по улучшению;
- статус пунктов, по которым требовались действия на основе анализа со стороны руководства;
- результаты аудитов и самооценки организации;
- обратная связь об удовлетворенности заинтересованных сторон;
- результаты сравнения с лучшими достижениями;
- факторы, связанные с рынком (технологии, исследования и разработки, деятельность конкурентов и т.п.);
- сведения о работе поставщиков;
- новые возможности улучшения;
- управление несоответствиями процессов и продукции;
- оценка рынка и стратегию;
- статус деятельности по стратегическому партнерству;
- финансовые результаты деятельности, связанной с менеджментом;
- другие факторы, которые могут воздействовать на организацию, такие как финансовые, социальные или экологические условия и соответствующие изменения законов и регламентов [2].

Очевидно, что перечисленные входные данные тем или иным образом отражают влияние принципов менеджмента качества на результативность и эффективность менеджмента предприятия, однако этот перечень практически не затрагивает влияния принципа лидерства руководителя. Весьма расплывчато звучит запись «статус пунктов, по которым требовались действия

<sup>1</sup> В соответствии с п.3.2.15 ГОСТ ISO 9000-2011 анализ может также включать определение эффективности.

на основе анализа со стороны руководства» как входной параметр оценки. Недостаточная разработанность процессов менеджмента в настоящее время практически стала тормозом для ее оценки эффективности.

На промышленных предприятиях, где традиционно обеспечивается требуемый уровень ответственности, роль руководства в вопросах менеджмента, его владение методами и знаниями позволяют устанавливать ориентиры развития менеджмента – повышение эффективности всего предприятия. В экономической литературе остается до настоящего времени не разработанной методология оценки и повышения эффективности менеджмента предприятия в условиях модернизации производства, повышения требований к качеству и конкурентоспособности его продукции и предприятия в целом, ответственности руководства предприятий за реализацию стратегии.

Автор считает, что наиболее перспективными подходами для формирования методики оценки вовлеченности, лидерства и компетентности руководства в процессы менеджмента предприятия являются:

- методика рейтинговой оценки качества управления, нацеленная на повышение компетентности руководства; учет финансовых и нефинансовых показателей деятельности компании, реализация методологии постоянного совершенствования Э. Деминга;
- методика оценки управленческой добавленной стоимости, позволяющая провести экономическое измерение личного вклада целого подразделения управленцев или группы менеджеров;
- подход определения экономической эффективности на основе соотношения результатов и затрат, проецируемый на группу процессов менеджмента;
- подход к оценке эффективности на основе сбалансированной системы показателей, нацеленный на улучшение финансовых показателей деятельности предприятия, удовлетворенности и лояльности потребителей, результативности и эффективности внутренних процессов и удовлетворенности персонала.

Таким образом, вопросы описания, структурирования, оценки и повышения результативности процессов менеджмента являясь, несомненно, важной для эффективности менеджмента, должны решаться не только на уровне самих предприятий, а системно, посредством разработки и внедрения системы управления эффективностью управленческих процессов предприятия, выявления приоритетных зон ответственности руководства предприятия. Оценка эффективности управленческих процессов согласуется не только с моделями совершенствования бизнеса и премиями по качеству, с принципами менеджмента качества, подходами к оценке эффективности СМК и качества менеджмента предприятия, но и с основными подсистемами эффективности по общим функциям управления (см рис. 1).

Несомненно, что лидерство руководителя, вовлечение работников в деятельность предприятий, осуществление постоянных улучшений, исполь-

зование процессного подхода к управлению деятельностью организации означает, что в центре внимания менеджмента должны находиться не отдельные ресурсы, а способности всей компании, основанные на навыках ее сотрудников и компетентности руководства, активность менеджмента, а также спланированная и поддерживаемая руководством корпоративная культура.



Рис. Классификация подсистемы эффективности по общим функциям управления (разработано автором по [3])

Таким образом, решение задачи обеспечения и повышения ответственности руководства в соответствии с требованиями международных стандартов ИСО серии 9000 является одним из ключевых вопросов при разработке, внедрении, совершенствовании менеджмента российских предприятий для их устойчивого повышения конкурентоспособности.

Анализ подходов к оценке эффективности и работ по проблемам вовлеченности и ответственности руководства предприятия создают предпосылки для формирования понятия «эффективность менеджмента» как соотношению между результативностью группы процессов менеджмента и ресурсами, использованными на их разработку, реализацию и улучшение. Данный вид эффективности определяется ответственностью, компетентностью и лидерством руководства предприятия.

Таким образом, высокая значимость для российских промышленных предприятий, внедривших и совершенствующих стиль своего управления по стандартам ИСО серии 9000, проблемы оценки и повышения эффективности управленческих процессов предопределила направление исследования автора. Для того чтобы управленческие работники в полной мере соответ-

ствовали этим характеристикам, на предприятии должна осуществляться деятельность по указанным направлениям, ключевое, универсальное требование к управлению на предприятии, которое выражается в понятии «управленческий процесс» [4].

#### **Список источников**

1. ГОСТ ISO 9000-2011 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». – Москва: Стандартиформ, 2012. – 37 с.
2. ГОСТ Р ИСО 9004-2010 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. – Москва: Стандартиформ, 2011. – 47 с.
3. Белобрагин, В.Я. Современные проблемы территориального управления эффективностью производства и качеством продукции в условиях становления рынка [текст] / В.Я. Белобрагин. – М.: Изд-во стандартов, 1994. – С. 25.
4. Гугелев, А.В. Формирование систем менеджмента качества предприятий наукоемких отраслей [текст] / А.В. Гугелев // Вестник СГСЭУ. – 2005. – № 10.

---

## **EFFECTIVIZATION COMPANY'S MANAGEMENT TEAM ON THE BASIS OF THE PRINCIPLES OF TQM**

---

**Kuzmichev Ivan Mikhaylovich,**

Post-graduate student of the Chair of management of Saratov State Socio-Economic University; gugelev@ssea.runnet.ru

In this article the analysis of efficiency of management of the enterprises is made and the conclusion is drawn that in a scientific turn now there is no uniform approach to an assessment of productivity and efficiency of management, lack of an effective regulation of the contents and an order of an assessment of productivity and efficiency. According to GOST ISO 9000-2011 fundamental instruments of ensuring continuous improvement of activity of the industrial enterprise are eight principles of management developed for use by the top management: orientation to the consumer; leadership of the head; involvement of workers; system approach to management; process approach; continuous improvement; decision-making, supported by the facts; mutually advantageous relations with suppliers. As the subject of management this approach considers the enterprise management, and as administrative instruments of impact on the personnel the principles of quality management serve.

**Keywords:** management, enterprise, quality of management.