



Н. В. Андросенко,
к.э.н., заместитель
генерального
директора
ФБУ «Тест-С.-Петербург»

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, TQM, менеджмент качества, Европейская модель делового совершенства, система менеджмента качества

ИНТЕГРАЦИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И МЕТОДОЛОГИИ ВСЕОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

В статье проведен сравнительный анализ принципов Системы менеджмента качества (СМК), Всеобщего управления качеством (TQM), критериев Европейской премии в области качества и Сбалансированной системы показателей (ССП), убедительно подтверждающий, что данные подходы не противоречат, а наоборот дополняют друг друга, используют сходные по своей сути формализованные инструменты. Их интеграция позволяет организации повысить свою конкурентоспособность, улучшить управляемость и мобильность, что является одним из определяющих факторов успеха в рыночной среде.

В современных условиях эффективное управление качеством рассматривается как фактор системной организации предприятия, обеспечивающий его рыночный успех, конкурентоспособность, как необходимое условие его экономического развития. Современная методология управления качеством строится на принципах Всеобщего управления качеством.

Существует несколько форм реализации TQM. Наиболее распространенными среди них являются системы менеджмента качества и модель делового совершенства, на которой основаны Европейская и Российская премии по качеству. Практика показывает, что их применение способствует улучшению деятельности организации. В то же время появляется много новых подходов к повышению результативности бизнеса, каждый из которых имеет своих сторонников, пытающихся противопоставить его всем остальным подходам. Одним из таких новшеств является Сбалансированная система показателей. ССП

позволяет связать стратегии организации воедино, охватить основные направления развития предприятия и увидеть причинно-следственные связи между ними, т. е. удовлетворить требования всех заинтересованных сторон. Данный подход, основанный на применении как финансовых, так и нефинансовых показателей, гарантирует полноту и достоверность оценки эффективности деятельности организации, и в этом состоит его преимущество.

Хотя ССП и менеджмент качества достаточно долго рассматривались как вполне самостоятельные концепции, в данной статье делается попытка интегрировать принципы TQM, ССП и критерии Европейской премии в области качества и доказать, что противоречий между идеологией ССП и менеджментом качества нет. Более того, после проведенного исследования становится очевиден тот факт, что СМК и ССП следует применять как взаимодополняющие друг друга подходы.

Например, в ССП осуществляется управление по целям. В то же время требование к

определению целей в области качества и согласование их с общими целями организации – одно из базовых требований ИСО 9001:2008. Поставленные цели «транслируются» на всю организацию через систему четких и понятных для каждого сотрудника показателей, т.е. создается уравновешенная, целостная и по мере возможностей прозрачная система измерений, обеспечивающая принятие решений и оценку эффективности принятых мер. Таким образом, реализуется один из фундаментальных постулатов менеджмента качества – управление на основе фактов.

Более детально данный факт можно доказать, рассмотрев подробно несколько принципов стандарта ИСО 9001:2008. В разделе 5.1 «Обязательства руководства» содержится требование о том, что высшее руководство должно разработать политику и цели организации. Основным принцип ССП – разработать в организации политику (миссию), отражающую стратегические приоритеты организации в области качества. Таким образом, он находит свое отражение в требованиях стандарта ИСО 9001:2008 с той лишь разницей, что стратегия развития организации в форме политики распространяется только на область обеспечения качества.

Раздел 5.5.3 «Внутренний обмен информацией» содержит требование о том, что высшее руководство должно обеспечивать установление в организации соответствующих процессов обмена информацией, относящуюся к результативности системы менеджмента качества. ССП также предусматривает процедуру обмена информацией между персоналом, обеспечивающую возможность получать данные для корректировки стратегии организации, что полностью соответствует требованию стандарта.

Раздел 5.6 «Анализ со стороны руководства» стандарта гласит — высшее руководство должно анализировать через запланированные интервалы времени систему менеджмента качества организации в целях обеспечения ее постоянной пригодности, достаточности и результативности. Сбалансированная система показателей предусматривает периодический анализ эффективности функционирования: системы менеджмента качества в случае требований стандарта ИСО, и системы по-

казателей в случае развертывания стратегии организации до конкретных исполнителей в рамках ССП. При этом оба метода используют числовые измерители целей (коэффициенты) в качестве базы для проведения такого анализа.

Ниже в таблице приведен сравнительный анализ принципов СМК, TQM, критериев Европейской премии в области качества и Сбалансированной системы показателей, убедительно подтверждающий, что данные принципы не противоречат, а дополняют друг друга.

При применении сбалансированной системы показателей в СМК, построенной согласно требованиям ИСО 9001:2008, видно, что процесс сбора и анализа данных логично связывается с процессом анализа со стороны руководства, а сводка показателей как отчет о функционировании СМК может стать частью входных данных этого процесса. Интеграция ССП с системой менеджмента качества добавит в создаваемый комплекс новые расширенные функции и процессы. Структура сбалансированной системы показателей вместе с порядком сбора данных и формированием отчета будет выглядеть как документированная процедура, а ответственные за сбор и комплектацию показателей определяются в рамках системы распределения ответственности и полномочий, установленной в СМК (например, при помощи соответствующей матрицы).

Сбалансированная система показателей при необходимости может изменяться вместе со стратегией организации, а также совершенствоваться вместе с остальными процессами СМК. Например, может быть преобразована с учетом требований, предъявляемых по критериям той или иной премии в области качества. В этом случае роль модели делового совершенства состоит в выявлении областей для улучшения, реализация которых повышает конкурентоспособность предприятия и учитывается в ССП при формировании или пересмотре стратегической карты целей. Взаимосвязь подходов просматривается также и благодаря соответствию структуры критериев «Результаты» модели классическому варианту перспектив сбалансированной системы показателей.

**Сравнительный анализ принципов СМК, TQM, критериев Европейской премии
в области качества и Сбалансированной системы показателей**

Принципы СМК	Принципы TQM	Критерии Европейской модели делового совершенства	Сбалансированная система показателей
1. Ориентация на потребителя	1. Акцент на стратегическое управление на основе удовлетворения потребителей, мотивации и удовлетворенности заинтересованных сторон	1. Главное внимание интересам потребителей	1. Взаимоотношения с клиентами – чем мы можем заинтересовать наших клиентов, чтобы привлечь их и добиться требуемых финансовых результатов
2. Лидерство руководителя	2. Лидерство в политике, стратегии и управлении ресурсами	2. Лидерство и последовательность в достижении целей	2. Инициатива высшего руководства, его активная и видимая роль в реализации, разработки и разъяснении принятой в организации стратегии.
3. Вовлечение всего персонала	3. Обеспечение командной работы, ориентированной на процесс	3. Вовлеченность и совершенствование людских ресурсов	3. Обучение и развитие персонала показывает, за счет каких знаний, умений, опыта, технологий и прочих нематериальных активов мы сможем реализовать наше конкурентное преимущество
4. Процессный подход	4. Сокращение иерархических уровней управления и делегирование полномочий всем работникам	4. Управление процессами и информацией	4. Управление организацией через составляющую «Внутренние бизнес-процессы» – выделение ключевых процессов для реализации конкурентных преимуществ клиентам
5. Системный подход к менеджменту	5. Способность справляться с переменами	5. Ориентированность на конечные результаты	5. Периодический и систематический пересмотр стратегии организации с целью обеспечения мобильности и управляемости
6. Постоянное улучшение	6. Непрерывное улучшение	6. Инновации и совершенствование людских ресурсов, непрерывное обучение	6. Количественное измерение эффективности бизнес-процессов, результатов и сроков их достижения на основе карт сбалансированных показателей; обеспечение внедрения необходимых изменений, целевых проектов по инвестициям, обучению и т.д.
7. Принятие решений, основанное на фактах	7. Развитие организации, обеспечивающее использование ресурсов, удовлетворяющее потребности и ожидания внешних и внутренних групп.	7. Развитие партнерства и социальная ответственность.	7. Принятие решений на основе анализа оперативных данных, а не прошлого опыта. Ведущая роль в процессе принятия решений должна отводиться фактам
8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками			8. Управление взаимоотношениями между различными целевыми группами лиц, в том числе между организацией и партнерами, организацией и поставщиками на основе карт сбалансированных показателей

При правильном внедрении и использовании ССП в конечном итоге станет видно, что сбалансированная система показателей, будучи органичной частью СМК, начнет эволюционировать вместе с ней и приносить только положительные результаты.

Литература

1. *Окрепилов В. В.* Экономика качества / В. В. Окрепилов. – СПб.: Наука, 2011.

2. *Нивен Пол Р.* Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / Пол. Р. Нивен; пер. с англ. – М.: – Баланс Бизнес Букс, 2005 г.

3. *Каплан Роберт С.* Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М.: – Олимп-Бизнес, 2010 г. – 368 с.

4. *Каплан Роберт С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.

5. *Мескон М. Х.* Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 2005.

© Н. В. Андросенко