

Менеджмент качества как инструмент создания финансовых и экономических выгод для организации

Шевченко Владимир Иванович,
*доцент, кандидат экономических наук,
Белорусский государственный университет информатики
и радиоэлектроники
(г. Минск, Беларусь)*

Представлено описание подхода к созданию финансовых и экономических выгод для организации через применение принципов менеджмента качества, установленных в международных стандартах ISO серии 9000. Эти выгоды создают условия для повышения устойчивости бизнеса, его конкурентоспособности за счет повышения эффективности деятельности и снижения зависимости от рисков, вызываемых внутренней и внешней средой организации. Описанный подход можно рекомендовать для использования в связке общего менеджмента организации и менеджмента качества.

The article describes the approach to creating financial and economic benefits for the organization through the application of the principles of quality management established in the international standards ISO 9000 series. These benefits create conditions for increasing the sustainability of a business and its competitiveness by increasing operational efficiency and reducing dependence on risks caused by the internal and external environment of the organization. The described approach can be recommended for use in conjunction with the general management of the organization and quality management.

Из экономической теории вытекает определение, что выгода — это положительные результаты деятельности, которые приводят к росту капитала организации или благосостояния человека. В профессиональной среде под выгодой понимают способность активов обеспечивать приток денежных средств или сокращать их отток. Само по себе поступление денежных средств нельзя воспринимать как самоцель в бизнесе. Полученные средства можно рассматривать в контексте экономической выгоды, если они формируют прибыль, что является основной целью любого бизнеса. То есть получение прибыли и ее размер можно воспринимать как показатель эффективного управления и состоятельности бизнеса.

Одним из важнейших условий обеспечения экономической устойчивости и развития бизнеса является эффективный менеджмент организации. Как известно, основными функциями менеджмента являются: планирование, организация, мотивация и контроль. Причем эти

действия должны реализовываться как в основной деятельности, направленной на создание добавленной стоимости, так и во вспомогательных функциях, обеспечивающих основную деятельность. К таким вспомогательным функциям нужно отнести обеспечение качества продукции, работ и услуг, направленное на удовлетворение потребителей.

Ориентация на потребителя в организации бизнеса обусловлена тем, что именно потребитель, приобретая результаты деятельности, оплачивает существование и развитие коммерческих организаций. Нет потребления — нет бизнеса. Это аксиома.

В современном мире работа, направленная на обеспечение удовлетворенности потребителей, наиболее эффективно строится через создание и функционирование СМК (системы менеджмента качества). Большинство из них опирается на требования международного стандарта ISO 9001:2015 (белорусская версия — СТБ ISO 9001-2015) [3]. Финансовые

выгоды в рамках СМК создаются в организации путем внедрения и использования экономически результативных практик, основанных на семи принципах менеджмента качества:

- ориентация на потребителя;
- лидерство;
- привлеченность персонала;
- процессный подход;
- улучшение;
- принятие решений, основанное на свидетельствах;
- менеджмент взаимоотношений [2].

Принципы менеджмента качества коррелируют с основными категориями и функциями общего менеджмента организации.

Экономические и финансовые выгоды могут быть получены через применение этих принципов и использования цикла постоянного улучшения PDCA (Plan — Do — Check — Action. Планируй — Делай — Проверь — Действуй), изображенного на рисунке 1.

Цикл постоянного улучшения предполагает разработку планов действий на основе данных и информации, получаемых в результате внедрения процессного подхода, а улучшение деятельности является неперенным условием

менеджмента качества в соответствии с международным стандартом ISO 9001:2015 [3]. Результат организационных и финансовых улучшений становится наиболее осязаемым и понятным, если он выражается в денежной форме.

Существуют различные инструменты и методы, направленные на получение финансовых и экономических выгод в рамках функционирования систем менеджмента. К ним можно отнести подход, признанный в компаниях ряда стран, описанный в международном стандарте ISO 10014:2021 «Системы менеджмента качества. Менеджмент организации для достижения результатов в области качества. Руководство по созданию финансовых и экономических выгод» (белорусская версия — СТБ ISO 10014-2022) [1].

Описанный в данном стандарте метод по созданию финансовых и экономических выгод основан на применении структурированного подхода «сверху вниз». Такой подход обеспечивает мониторинг и менеджмент ключевых метрик бизнеса и менеджмента качества. Он ориентирован на использование одобренных в организации экономически результативных

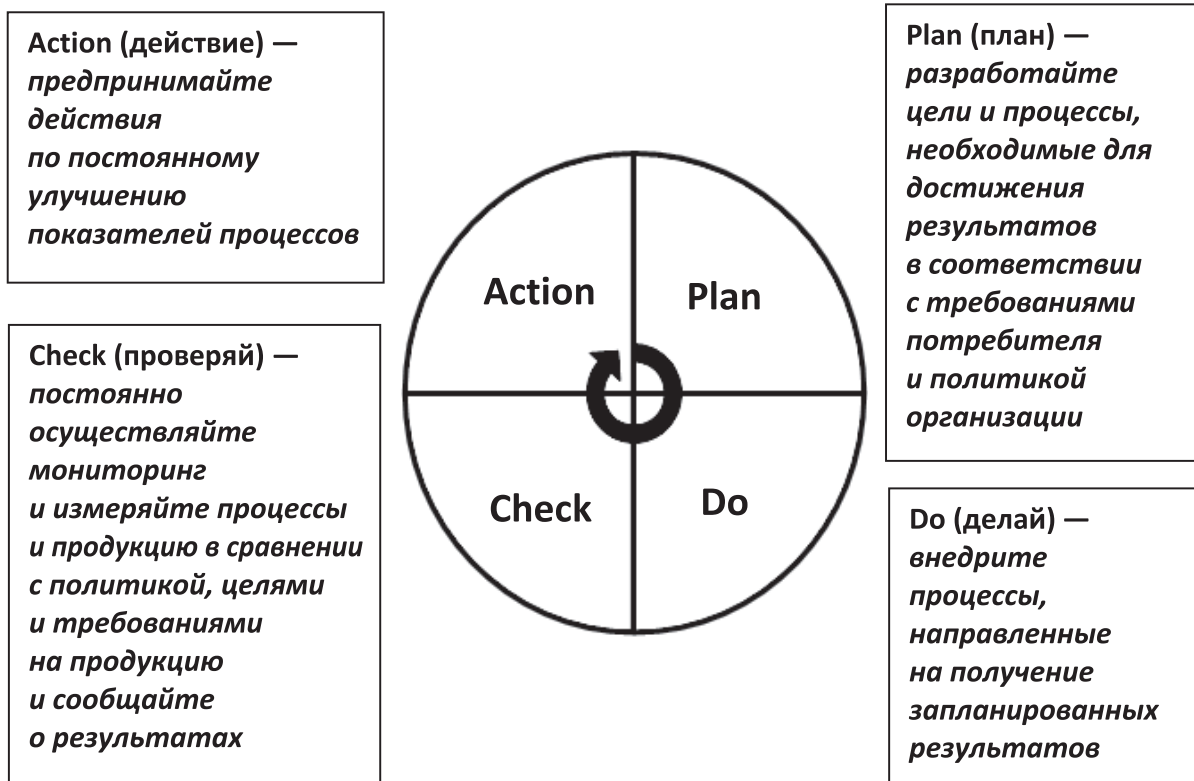


Рисунок 1. Цикл постоянного улучшения PDCA

Источник: [4]

практик, а под метриками подразумеваются измеримые показатели, которые отражают состояние и эффективность бизнеса. Это могут быть целевые показатели бизнес-планирования, которые также трансформируются и в цели в области качества организации. Подход может применяться как в рамках СМК по стандарту ISO 9001:2015, так и в организациях, где не используется этот стандарт.

Предлагаемый структурированный подход используется для мониторинга и менеджмента трендов в ключевых метриках, а также вы-

полнения действий по улучшению на основе наблюдаемых метрик. Он представляет собой двухстадийную конструкцию, что помогает высшему руководству в идентификации точек приложения усилий в работе, направленной на создание финансовых и экономических выгод. Иллюстрация данного подхода к анализу результатов и процессов для постоянного улучшения показана на рисунке 2. Этот подход является общим и применим к любому процессу или текущему состоянию бизнеса. Действия в рамках предлагаемого подхода устанавливаются в описании применяемых

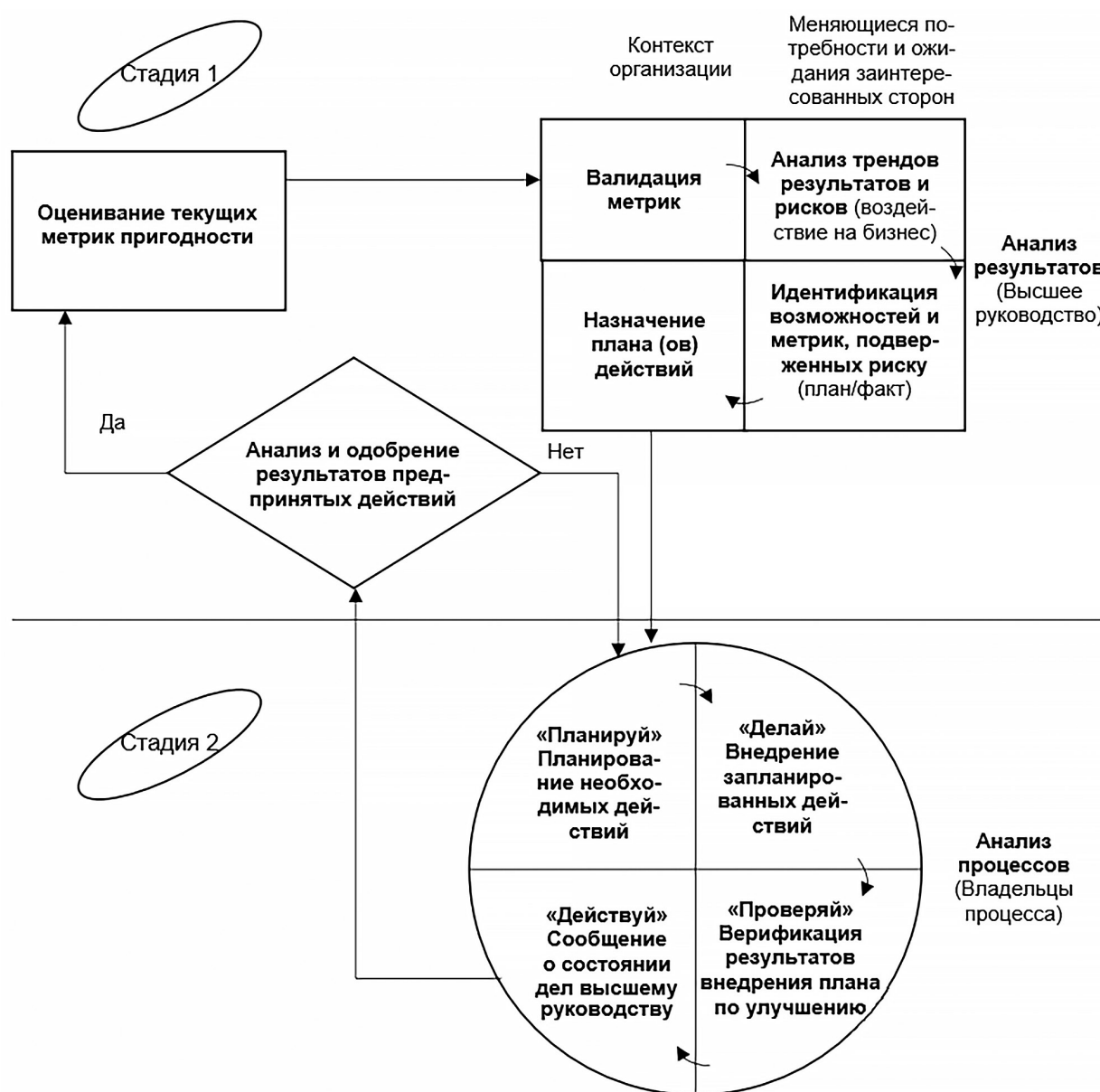


Рисунок 2. Иллюстрация двухстадийного подхода к анализу результатов и процессов для постоянного улучшения

Источник: [1]

процедур с учетом особенностей конкретного бизнеса.

Первая стадия подхода относится к уровню высшего руководства. Она посвящена анализу и оцениванию текущего состояния управления бизнесом и, при необходимости, изменения текущих практик и набора метрик пригодности. Так, для небольших организаций метриками пригодности могут быть просто отчеты о финансовых результатах деятельности. В больших организациях в качестве метрик пригодности могут рассматриваться цели долгосрочного и краткосрочного планирования, KPI (Key Performance Indicators, ключевые показатели эффективности) и другие индикаторы деятельности.

Обязательным условием предлагаемого подхода является поддержание актуальности используемых метрик пригодности. Для этого должна проводиться постоянная валидация метрик. Валидация должна подтверждать то, что применяемые метрики являются актуальными и полезными, а процедура поддерживает желаемый уровень пригодности для использования.

В условиях постоянно изменяющихся внутренней и внешней среды существования организации возникают новые риски. Это влияет

на уровень неопределенности бизнеса и формирование рыночной ситуации. Поэтому важным элементом данного подхода является анализ результатов, трендов и рисков, связанных с бизнесом. В ходе анализа со стороны руководства идентифицируются метрики, для которых характерны либо неприемлемые уровни пригодности, либо отрицательные тренды. Аналогичным образом могут быть идентифицированы метрики с исключительными результатами, полезные для применения к другим частям организации.

На основании проведенного анализа результатов, трендов и рисков необходимо идентифицировать те составляющие бизнеса, которые находятся в зоне риска. При этом необходимо проводить анализ процессов, где метрики указывают на то, что процессы не работают должным образом и содержат потенциальные риски для текущей пригодности. Так, метрика пригодности, которая в текущий момент имеет приемлемые уровни, но просматривается ее отрицательный тренд с течением времени, может представлять собой будущий риск, если этот тренд не будет своевременно устранен. Примеры потенциальных финансовых и экономических выгод и возможных метрик приведены в таблице 1.

Таблица 1. Примеры потенциальных финансовых и экономических выгод и возможных метрик

Потенциальные выгоды от применения принципов менеджмента качества	Возможные метрики	Принципы менеджмента качества
Увеличение чистой выручки	- Валовой доход или выручка - Общие понесенные расходы, включая затраты на материалы, рабочую силу, коммунальные услуги, налоги и амортизацию - Прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации - Чистый доход (прибыль или убыток)	- Улучшение - Принятие решений, основанное на свидетельствах
Улучшение исполнения бюджета (пригодность бюджета)	- Общее отклонение бюджета (затраты) - Коэффициент эффективности затрат (коэффициент пригодности затрат)	- Улучшение - Принятие решений, основанное на свидетельствах
Снижение затрат или расходов	- Бюджет и фактические расходы по основным категориям - Соотношение постоянных и переменных затрат	- Процессный подход - Улучшение - Принятие решений, основанное на свидетельствах
Улучшение денежного потока	- Период обеспеченности денежными средствами - Коэффициент денежного потока - Свободный денежный поток - Дисконтированный денежный поток - Среднее время между завершением работы, выставлением счета и получением оплаты	- Улучшение - Принятие решений, основанное на свидетельствах

Потенциальные выгоды от применения принципов менеджмента качества	Возможные метрики	Принципы менеджмента качества
Улучшение возврата инвестиций	• Чистый доход (прибыль или убыток) • Инвестиции в организацию, включая акции и нераспределенную прибыль • Время возврата средств • Возврат инвестиций	• Улучшение • Принятие решений, основанное на свидетельствах
Повышение конкурентоспособности	• Доля рынка (процент рынка, приходящийся на организацию) • Время вывода на рынок новой продукции или услуг	• Улучшение • Принятие решений, основанное на свидетельствах
Улучшение уровня удержания и лояльности потребителей	• Удовлетворенность потребителя • Привлеченность потребителя • Лояльность потребителя • Общее количество потребителей • Количество потребителей, которые регулярно пользуются продукцией или услугами организации • Количество обращений потребителей по отношению к потенциальным потребителям • Выручка от новых потребителей • Жалобы потребителей	• Ориентация на потребителя • Лидерство • Менеджмент взаимоотношений
Оптимизированное использование доступных ресурсов	• Продуктивность • Общая эффективность оборудования • Возврат на активы	• Процессный подход • Улучшение • Принятие решений, основанное на свидетельствах
Повышенная ответ- ственность сотрудников	• Привлечение рабочей силы • Удержание персонала • Коэффициент текучести кадров • Коэффициент невыхода на работу (прогулы)	• Привлеченность персонала
Улучшение интеллекту- ального капитала	• Поданные патенты • Одобренные патенты • Применение патентов для увеличения доходов от новой продукции	• Привлеченность персонала
Оптимизированные, эффективные и результативные процессы	• Дефекты процесса • Продолжительность процесса • Брак процесса • Затраты на переделки • Гарантийные случаи • Затраты на плохое качество • Индексы возможности процесса • Рентабельность чистых активов	• Процессный подход • Принятие решений, основанное на свидетельствах • Улучшение
Улучшение пригодно- сти цепи поставок	• Своевременность поставщика (своевременная поставка, точно в срок) • Качество поставщика (ноль проверок, ноль дефектов, ноль сюрпризов)	• Менеджмент взаимоотношений

Источник: [1]

По результатам анализа, при необходимости, следует поручить вытекающие из анализа действия соответствующим владельцам процессов.

Вторая стадия подхода содержит действия, относящиеся к уровню владельцев процессов. Она начинается с рассмотрения поручений

высшего руководства по результатам анализа деятельности организации. Проведя эту работу, владельцы процессов начинают улучшать процессы, как описано в цикле PDCA. О проделанной работе владельцы процессов сообщают высшему руководству для проведения анализа того, что сделано.

Первая фаза цикла PDCA — «Планируй» — посвящена планированию. В ее рамках владельцам процессов необходимо разработать планы улучшения. План должен включать:

- 1) анализ коренных причин результатов или трендов;
- 2) действия по менеджменту рисков и возможностей;
- 3) изменения, которые могут быть внесены в систему менеджмента качества;
- 4) ресурсы, необходимые для выполнения плана.

В плане следует предусмотреть все виды ресурсов, необходимых для реализации процессов в соответствии с поставленными целями улучшений по выбранным метрикам пригодности. Наличие процессов, влияющих на бизнес-метрики высшего уровня (например, операционные затраты, чистая прибыль), может потребовать более широкого изучения общих бизнес-процессов и взаимодействия между ними. Это может помочь владельцам процессов в разработке комплексного плана улучшений.

На втором шаге цикла PDCA — «Делай» — владельцам процессов следует обеспечить реализацию плана. Для этого владельцам процессов следует оценивать действия по улучшению, рассматривая и изучая первопричины неприемлемых уровней пригодности или трендов.

На третьем шаге цикла PDCA — «Проверяй» — владельцы процесса анализируют результаты ранее назначенных действий, чтобы определить их результативность. Улучшенные результаты валидируются (оцениваются), чтобы удостовериться в их воздействии на пригодность бизнес-деятельности.

На четвертом шаге цикла PDCA — «Действуй» — формируется вывод о достижении поставленных целей по улучшению или необходимости повторения цикла до достижения желаемых результатов. На этом шаге владельцы процессов:

- 1) представляют имеющиеся свидетельства и результаты улучшенных процессов;
- 2) готовят план предполагаемых улучшений, включая другие области организации;
- 3) предоставляют высшему руководству отчет с рекомендациями по разворачиванию действий в других областях организации для определения последующих улучшений.

Поступившая в виде обратной связи информация от владельцев процесса позволяет высшему руководству определить, привели ли выполненные действия к желаемым результатам и могут ли эти результаты быть устойчивыми. При необходимости метрики пригодности могут быть пересмотрены, чтобы содействовать в проведении работ для постоянного улучшения бизнес-деятельности.

Высшему руководству также следует рассмотреть:

- 1) другие аналогичные области бизнеса для постоянного улучшения;
- 2) рекомендации владельцев процессов.

Если результаты неприемлемы, высшему руководству следует пересмотреть назначенные действия, чтобы определить причины и разработать новый план действий.

После завершения полного цикла «сверху вниз» следует провести повторную оценку применяемых практик и метрик пригодности. Это необходимо для оценивания зрелости и результативности периодической оценки улучшений.

Описанный подход к улучшению деятельности показывает, что экономические выгоды могут быть достигнуты за счет применения принципов менеджмента качества, которые обеспечивают связь между результативным менеджментом качества и созданием финансовых и экономических выгод. Эти выгоды создают условия для повышения устойчивости бизнеса, его конкурентоспособности за счет повышения эффективности деятельности и снижения зависимости от рисков, вызываемых внутренней и внешней средой организации. Поэтому описанный подход можно рекомендовать для использования в связке общего менеджмента организации и менеджмента качества.

Литература

1. Системы менеджмента качества. Менеджмент организации для достижения результатов в области качества. Руководство по созданию финансовых и экономических выгод. СТБ ISO 10014-2022. — Введ. 01.08.2023. — Минск: БелГИСС, 2023. — 22 с.
2. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. СТБ ISO 9000-2015. — Введ. 01.03.2016. — Минск: БелГИСС, 2016. — 58 с.
3. Системы менеджмента качества. Требования: СТБ ISO 9001-2009. — Введ. 01.06.2009. — Минск: БелГИСС, 2009. — 44 с.

4. ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems: ISO/TC 176/SC 2/N 544R2(r). —

London: Secretariat of ISO/TC 176/SC 2: BSI, 2004. — 12 p.

Статья поступила в редколлегию: 04.05.2026 г.