

# ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТЕХНОЛОГИЙ ФОРМИРОВАНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Н.Р. МОЛОЧНИКОВ, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента, Кубанский государственный университет  
e-mail: mnr001@mail.ru*

*К.О. ЛИТВИНСКИЙ, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики и управления инновационными системами, Кубанский государственный университет  
e-mail: litvinsky@econ.kubsu.ru*

## Аннотация

Развернутая сетевая модель организации и формирования системы менеджмента качества с поддетальной технологией ожидаемых процессов и взаимосвязанных этапов представляет первостепенное значение для предприятий, принявших решение о ее внедрении и повышении деловой репутации.

**Ключевые слова:** сетевая модель, система менеджмента качества, технология, стандарты, финансовая устойчивость, контроль.

В условиях посткризисной экономики и реализации стратегии импортозамещения системе менеджмента качества (СМК) принадлежит решающая роль в конкурентной борьбе: предприятия получают право выхода на рынок.

В ходе выполненного исследования нами первоначально была предложена укрупненная сетевая модель организации и формирования данной системы как взаимосвязанного комплекса последовательно параллельных процессов, а отдельно построенные сетевые графы, характеризующие содержание соответствующих этапов проектирования системы, позволяющие каждому ответственному исполнителю оценить и реализовать предстоящую технологию внедрения [3].

Встраивая сетевые графы в укрупненную сетевую модель, мы также построили развернутую сетевую модель, что позволяет высшему менеджменту вести более успешный поддетальный контроль за ходом этапов и про-

цессов СМК к директивному сроку в соответствии с МС ИСО серии 9000 (рис. 1). Этапы и процессы формирования СМК приведены в табл. 1.

Как видно из сетевой модели, этап 4 выступает во времени связующим графом между начальными этапами 1, 2, 3, с одной стороны, с другой – последующими 5, 6, 7. Одновременно модель замыкают этапы 8 и 9.

Однако, как показывает практика, внедрение СМК не всегда сопровождается высокой эффективностью, а ее оценка в определенной мере косвенно характеризует систему. Безусловно, каждый методический подход к оценке эффективности СМК представляет повышенный научный и практический интерес со своими преимуществами и недостатками [1]. Обобщение этих подходов представлено нами в табл. 2. Следует заметить, что последний метод в табл. 2, предложенный также нами, не представляет особых затруднений и, как нам представляется, можно утверждать о существовании взаимосвязи финансовой устойчивости предприятия и эффективности СМК, что отражено в предложенной матрице (рис. 2).

Оценка финансовой устойчивости предприятия выполняется по шести финансовым коэффициентам: абсолютной ликвидности, критической оценке, текущей ликвидности, финансовой независимости, обеспеченности собственными источниками финансирования, финансовой независимости в части формирования запасов и затрат [2].



Таблица 1

## Этапы и процессы формирования СМК

№ п/п	Этапы	Процессы	Код
1	2	3	4
1	Предпроектный анализ и обучение	Анализ действующей на предприятии нормативной и технической документации	0–1
		Анализ состояния технологических процессов	1–4
		Анализ состояния оборудования	1–5
		Анализ состояния метрологического обеспечения	1–6
		Анализ состояния дисциплины и качества поставок	1–7
		Обследование деятельности необходимых подразделений и анализ укомплектованности предприятия кадрами	1–8
		Обучение персонала в области менеджмента качества	8–14
		Составление отчета	14–16
2	Разработка политики и целей	Анализ степени удовлетворенности потребителей	0–2
		Оценка вклада партнеров	2–9
		Оценка необходимых ресурсов	2–10
		Меры по улучшению деятельности предприятия	10–17
3	Проектирование СМК	Определение процессов, необходимых для системы менеджмента качества	0–3
		Определение последовательности процессов	3–11
		Мониторинг процессов	11–12
		Меры для достижения запланированных результатов	11–13
		Оценка результативности управления процессами	11–55
		Менеджмент процессов в соответствии с требованиями стандартов	15–18
4	Документирование СМК	Документальное оформление политики и целей в области качества	18–19
		Документирование процедур по управлению документацией; записями о качестве, несоответствующей продукции, проведении внутренних проверок; корректирующим и предупреждающим действиям	19–20
		Разработка руководства по применению СМК	19–21
		Записи о соответствии требованиям и результативности СМК	21–22
5	Внедрение СМК	Проведение изменений в организационной структуре управления предприятия	22–26
		Введение в действие документов СМК	22–28
		Разработка и реализация программы проведения внутреннего аудита СМК	28–30
		Составление акта о внедрении СМК	28–33

1	2	3	4
6	Организация службы управления качеством	Назначение директора по качеству	22–31
		Назначение начальника отдела	31–32
		Назначение ведущих специалистов: – по управлению СМК	32–35
		– по стандартизации и сертификации продукции	32–36
		– по охране труда, технике безопасности и противопожарной безопасности	32–37
		Назначение команды инспекторов (ОТК)	32–38
		Функционирование службы управления качеством	31–34
7	Организация технического контроля качества	Планирование контроля качества и технических средств контроля	22–23
		Сбор информации о качестве, определение затрат на обеспечение качества, обработку информации и анализ данных о качестве из сферы производства и эксплуатации	22–24
		Разработка методик контроля, обеспечивающих сравнимость и надежность результатов контроля	22–25
		Предотвращение выпуска продукции, не соответствующей требованиям стандартов	25–27
		Укрепление производственной дисциплины и повышение ответственности всех звеньев производства за качество выпускаемой продукции	25–29
8	Аудит СМК	Назначение руководителя аудиторской группы	33–39
		Определение цели аудита	33–40
		Анализ документов	33–42
		Подготовка плана проведения аудита	42–44
		Согласование с заказчиком аудита	42–45
		Проведение аудита	42–46
		Подготовка, утверждение и рассылка акта по аудиту	46–49
Завершение аудита	49–52		
9	Подготовка к сертификации	Принятие решения о сертификации	33–41
		Выбор органа по сертификации	41–43
		Оформление договора на сертификацию	43–47
		Подготовка персонала организации к взаимодействию с внешними аудиторами	47–48
		Проведение сертификационного аудита СМК	47–50
		Завершение сертификации	50–51

Каждому показателю финансового состояния соответствует определенный рейтинг в баллах. Также уточнены высшие и низшие значения критериев оценки и условия снижения критерия.

Безусловно, каждый методический подход требует тщательного рассмотрения.

С учетом предложенной матрицы (табл. 3) высокая эффективность СМК характерна для предприятий, имеющих первый класс финансовой устойчивости. Группировка на классы финансовой устойчивости по сумме баллов дана в табл. 4.

Таблица 2

Методические подходы к оценке результативности системы менеджмента качества

№ п/п	Название методического подхода	Преимущества	Недостатки
1	Оценка результативности на основе выгод	Рассмотрение вариантов ответов по улучшению в плане ожиданий	Оценка носит субъективный характер
2	Определение результативности на основе анализа динамики экономических показателей средних по отрасли	Возможность позиционирования предприятия среди отраслевых конкурентов	Сложность определения влияния системы менеджмента качества на экономические показатели
3	Оценка экономической эффективности на основе соотношения результатов и затрат	Рассмотрение стоимостных показателей до и после внедрения	Разновременность показателей и необходимость процедуры дисконтирования
4	Оценка экономической эффективности на основе соотношения между выгодами и затратами на их получение	Рассмотрение вариантов ответов по соотношению между выгодами и затратами	Оценка носит субъективный характер
5	Оценка экономической эффективности на основе индекса удовлетворенности потребителей	Выявление взаимосвязи между удовлетворенностью потребителей и показателями деятельности предприятия	Не практикуется расчет национального индекса удовлетворенности потребителей в РФ в отличие от европейских стран и США
6	Оценка эффективности и результативности на основе сбалансированной системы показателей	Синергетический эффект системы и рост удовлетворенности потребителей и персонала предприятия	Относительная сложность применения
7	Оценка влияния на финансовое положение предприятия	Повышение качества и результативности внутренних процессов на основе сравнительного анализа финансового положения предприятий, внедривших и сертифицировавших системы качества, и предприятий, не имеющих этих систем	Сложность получения исходных данных к критериям оценки
8	Оценка влияния на финансовую устойчивость предприятия	Использование балансов предприятия за период до внедрения системы и после внедрения	Балльная оценка классов финансовой устойчивости во взаимосвязи с СМК возможна лишь с определенной степенью допустимости

Матрица взаимосвязи классов финансовой устойчивости и эффективности системы менеджмента качества предприятия

Класс финансовой устойчивости	Риск взаимоотношений с предприятием	Эффективность СМК
1	Отсутствует	Высокая
2	Практически отсутствует	Достаточно высокая
3	Присутствует	Низкая
4	Высокий	Очень низкая
5	Банкротство	Отсутствует

Таблица 4

Группировка на классы финансовой устойчивости

Класс финансовой устойчивости	Сумма баллов
1	100–94
2	93–65
3	64–52
4	51–21
5	20–0

В любом случае в предложенном методе динамика классов финансовой устойчивости предприятия за период до внедрения системы и после внедрения (на начало и конец каждого года) характеризует эффективность СМК (с определенной степенью допустимости).

Таким образом, использование развернутой сетевой модели как технологии организации и формирования СМК может позволить на предприятии более результативно осуществлять контроль за ходом ее внедрения. Что касается непосредственной оценки эффективности данной системы, то она имеет множество методических подходов со своими преимуществами и недостатками, но, как нам представляется, требует приведения более ча-

стого внутреннего аудита, а также обязательного мониторинга финансовой устойчивости.

#### Библиографический список

1. Горбашко Е.А. Управление качеством: учеб. для бакалавров. 2-е изд. испр. и доп. М., 2016.
2. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности. 4-е изд. перераб. и доп. М., 2001.
3. Молочников Н.Р. Сетевые технологии организации и формирования системы менеджмента качества на предприятии // Экономика устойчивого развития. 2018. № 2(34).