

УДК 621.002

# Сохранение бизнеса и обеспечение устойчивости его развития на основе менеджмента качества

**СТАВИЦКАЯ НАТАЛЬЯ БОРИСОВНА**, кандидат технических наук, доцент кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета

E-mail: n.stavitskaya@mail.ru

**Аннотация.** Актуальность темы обусловлена важностью решения проблем сохранения бизнеса и обеспечения устойчивости его развития особенно в условиях кризиса, а также неоднозначностью отношения к особенностям применения международных стандартов и инструментов менеджмента качества для достижения устойчивого успеха. В статье рассматриваются некоторые аспекты этого направления с точки зрения менеджмента качества. Анализируются роль менеджмента качества в обеспечении конкурентоспособности бизнеса, основные инструменты и проблемы их применения с целью возможности его сохранения и дальнейшего развития. Отмечается необходимость выбора соответствующих конкретным ситуациям инструментов и прогнозирования возможного развития событий, определяющих результативность и эффективность бизнеса. Особая роль отводится технологическим факторам и диверсификации. Предложенные рекомендации позволят руководителю выделить наиболее существенные факторы, определяющие дальнейшую судьбу бизнеса, и принять соответствующее конкретным условиям решение.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, сохранение бизнеса, качество, менеджмент качества, качество менеджмента, инструменты управления качеством, интегрированные системы менеджмента.

## Business maintenance and ensuring its development stability on the basis of quality management

**STAVITSKAYA NATALYA B.**, Ph.D, associate professor of the department „Strategic and anti-crisis management” of the Finance University

E-mail: n.stavitskaya@mail.ru

**Abstract.** The topic actuality is determined by the importance of solving the problem to maintain business and ensure its development stability especially under crisis conditions and also by ambiguous attitude towards peculiarities and possibilities to use international standards and quality management tools for reaching ongoing success. Some aspects of this direction from the point of view of quality management are considered in this article. The role of quality management in ensuring business competitiveness, main tools and the problems of their usage in order to maintain and further develop it are analyzed. The necessity to choose the tools relevant to concrete situations and forecasting the possible ramification defining business performance and efficiency is noted. A special role is given to technological factors and diversification. The suggested recommendations will allow the CEO to emphasize the most essential factors defining the further business future and make a decision relevant to concrete conditions.

**Keywords:** anti-crisis management, business maintenance, quality, quality management, quality management tools, integrated management systems.

Сохранение бизнеса, обеспечение его непрерывного и устойчивого не только функционирования, но и развития в долгосрочной перспективе являются важными задачами, эффективное решение которых невозможно без разработки соответствующих антикризисных стратегий и обеспечения возможности их реализации.

Основные подходы к решению управленческих задач, которые рассматриваются с учетом возможности прогнозирования угроз устойчивости деятельности, и технологии планирования управления сохранностью бизнеса изложены в работах [1–4]. Задачи сохранения работоспособного бизнеса в антикризисном управлении рассматриваются также в работе [5]. Особое внимание авторы вышеприведенных работ уделяют принципам и методам антикризисного управления организацией в целях сохранения бизнеса, предотвращения кризисных ситуаций, угрожающих ее жизнедеятельности. В монографии [2] отмечаются возможность и необходимость обеспечения мер по сохранению не только работающего бизнеса, но и его «послеаварийного» восстановления при появлении форс-мажорных обстоятельств. Необходимость сохранения бизнеса определяется важностью непрерывности его развития. Современные подходы к решению указанных проблем и обеспечению устойчивого развития предполагают применение инструментов менеджмента качества. Создание стабильно работающей системы менеджмента качества, как отмечается в стандарте ISO 9004:2009<sup>1</sup>, может обеспечить устойчивый успех организации благодаря ее способности удовлетворять потребности и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе и с соблюдением соответствующего баланса.

Следует отметить существенное изменение требований к методам и инструментам антикризисного управления не только на уровне организаций, но и на более высоком уровне функционирования экономических систем, включая уровни отраслей, регионов, городов (в том числе моногородов). Этому направлению также посвящены работы научной школы профессора А.Н. Ряховской. В монографии [2] проанализировано

состояние зарубежной и российской практики управления непрерывностью развития бизнеса и выделены основные виды управления, в каждом из которых присутствуют элементы антикризисного управления и неопределенность управленческой ситуации.

- *Управление в период стабильного функционирования организации* — характеризуется основной направленностью на разрешение текущих противоречий в организации, а состояние финансовой и в целом хозяйственной деятельности организации не вызывает у руководителей опасений. Антикризисное управление в этом случае ориентировано на устранение последствий кризисной ситуации при ее возникновении и предупреждение ее возможного повторения. Можно предположить, что руководитель воспринимает кризис как неизбежную ситуацию и считает, что постоянно контролирует ситуацию и не предпринимает усилий для разработки превентивных мер.

- *Превентивное управление* с учетом условий и особенностей эволюционного развития организации — направлено на предупреждение нежелательных для организации явлений.

- *Риск-менеджмент* — управление направлено на предупреждение случайных кризисных ситуаций, сроки и вероятность наступления которых могут быть просчитаны.

- *Управление по обеспечению непрерывности бизнеса* (сохранности или восстановлению бизнеса) — управление сводится к обеспечению мер по сохранению работающего бизнеса или его «послеаварийное восстановление» [2]. В данном случае важна реализация превентивного управления, обеспечивающего устранение причин форс-мажорных обстоятельств, обусловленных действием внешней среды, что может оказаться невыполнимой задачей.

- *Управление в судебных процедурах банкротства организации*: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение [2].

Приведенный перечень основных стадий управления, направленных на обеспечение непрерывности развития бизнеса, еще раз подтверждает сложность и многоаспектность этой проблемы. В связи с этим в настоящей статье затронуты только некоторые моменты, касающиеся ее решения с точки зрения менеджмента качества.

<sup>1</sup> ГОСТ Р ИСО 9000–2001 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». URL: [http://docs.nevacert.ru/files/gost/gost\\_r\\_iso\\_9004-2010.pdf](http://docs.nevacert.ru/files/gost/gost_r_iso_9004-2010.pdf) (дата обращения: 25.08.2015).

В соответствии со стандартом ГОСТ Р ИСО 9000–2001<sup>2</sup> менеджмент качества представляет скоординированную деятельность по руководству организацией применительно к качеству. В Большом энциклопедическом словаре качество определяется как философская категория, выражающая существующую определенность объекта, «благодаря которой он является именно этим, а не иным»<sup>3</sup>. Качество — характеристика объектов, обнаруживающаяся в совокупности их свойств. В соответствии с ГОСТ ISO 9000–2011<sup>4</sup> качество (*quality*) — «степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям». Понимание сути качества и отношение к качеству заинтересованных сторон определяют возможности достижения устойчивого успеха, влияя на стратегические и тактические решения. В качестве заинтересованных в развитии бизнеса сторон в последнее время принято рассматривать не только потребителей, но и персонал, акционеров, государство и общество. Понимание успеха должно подразумевать не сиюминутные финансовые достижения, а как гарантию длительного существования компании при обязательном достижении удовлетворенности всех заинтересованных сторон. Главный принцип устойчивого развития состоит в том, чтобы каждое поколение заботилось о сохранении ресурсов для будущих поколений [6]. Путь к успеху организации и обеспечение определенного запаса прочности, позволяющего добиваться стабильного функционирования и создавать предпосылки для дальнейшего развития в любых условиях, лежит через последовательное решение задач по обеспечению ее результативности, эффективности и конкурентоспособности. Важную роль в решении этих задач должна играть служба качества путем расширения ее функций в области оценки, анализа и совершенствования деятельности организации [7]. К таким задачам следует отнести применение самооценки, бенчмаркинга и других современных методов.

Известные принципы менеджмента качества в соответствии с ГОСТ ISO 9000–2011 предполагают:

<sup>2</sup> ГОСТ Р ИСО 9000-2001 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». URL: [http://docs.nevacert.ru/files/gost/gost\\_r\\_iso\\_9004-2010.pdf](http://docs.nevacert.ru/files/gost/gost_r_iso_9004-2010.pdf) (дата обращения: 25.08.2015).

<sup>3</sup> Большой энциклопедический словарь. URL: [http://enc-dic.com/enc\\_sovet/Kachestvo-24012.html](http://enc-dic.com/enc_sovet/Kachestvo-24012.html) (дата обращения: 25.08.2015).

<sup>4</sup> ГОСТ ISO 9000–2011 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». URL: [http://standartgost.ru/g/%D0%93%D0%9E%D0%A1%D0%A2\\_ISO\\_9000-2011](http://standartgost.ru/g/%D0%93%D0%9E%D0%A1%D0%A2_ISO_9000-2011) (дата обращения: 25.08.2015).

ориентацию на потребителя; лидерство руководителя; вовлеченность работников; процессный подход; системный подход к менеджменту; постоянное улучшение; принятие решений, основанных на фактах; взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Необходимо отметить важность понимания и соблюдения всех принципов, но все-таки следует подчеркнуть особую роль лидерства руководителя. Можно привести много примеров из практики, когда лидерство руководителя определяло вовлеченность работников и реализацию остальных принципов, что в конечном итоге влияло не только на судьбу компании, но и на возможность создания и развития инновационных направлений.

Современные подходы к обеспечению успеха и устойчивому развитию рассмотрены в стандартах ISO 9004:2009 и ISO 22301:2012<sup>5</sup>. Стандарты ISO серии 9000 устанавливают систему последовательной разработки, контроля и постоянного улучшения качества выполняемых работ на всех стадиях, начиная от потребительских требований к продукции и заканчивая оценкой удовлетворенности потребителей [7]. Стандарт ISO 9004:2009 носит рекомендательный характер и является руководством для поддержания устойчивого успеха организации в сложной, постоянно меняющейся среде с точки зрения менеджмента качества. «Устойчивый успех — результат способности организации достигать целей и поддерживать такое состояние в течение длительного периода» (определение, приведенное в международном стандарте ISO 9004:2009).

В качестве важного инструмента оценки зрелости организации международный стандарт предполагает самооценку, которая должна включать оценку лидерства, стратегии, системы менеджмента, ресурсов и процессов для определения сильных и слабых областей, а также возможностей для улучшений или инноваций.

Современные подходы устойчивого развития с позиции менеджмента качества, рассмотренные в стандартах ISO 9004:2009 «Управление с целью достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества», ISO 22301:2012 «Безопасность социальная. Системы менеджмента непрерывности бизнеса. Требования» и других, могут служить руководством для сохранения бизнеса

<sup>5</sup> ISO 22301:2012 «Социальная безопасность. Системы менеджмента непрерывности бизнеса. Требования». URL: <http://iso-smk.ru/vidyi-sertifikatov/iso-22301-2012> (дата обращения: 25.08.2015).

и поддержания устойчивого успеха любой организации при условии результативного управления организацией с учетом всех особенностей среды, в которой действует организация, соблюдения принципов менеджмента качества, стратегии, возможностей улучшений. Для решения поставленных задач управления с перечисленными ранее целями, а также для постоянного совершенствования компании используют методы менеджмента качества, такие как «Lean Production», «Шесть сигм», QFD, бенчмаркинг. Постоянное внимание должно быть уделено совершенствованию бизнес-процессов, интегрированным системам менеджмента [8]. Следует также отметить функционально-стоимостной анализ, статистические методы. Результаты применения этих методов зависят от компании, ее руководителя, вовлеченности персонала и других факторов. Проблемы применения перечисленных методов могут объясняться формальным временным подходом к применению методов менеджмента качества как краткосрочному мероприятию. К причинам, мешающим результативному и эффективному функционированию системы менеджмента качества и применению перечисленных инструментов для сохранения и устойчивого развития бизнеса, можно отнести в первую очередь отношение собственников и руководства к судьбе бизнеса в целом, несогласованность между собственниками (или собственниками и руководством) при принятии стратегических решений, а также их отношение к менеджменту качества как к формальной необходимости при заключении контрактов, а не инструменту для улучшения деятельности. Отрицательно могут сказаться и недостаточная вовлеченность персонала, отсутствие обучения и оценки, позволяющей в дальнейшем определить направления необходимых улучшений. Внимательное отношение к перечисленным проблемам и изучение специфики возможностей решения соответствующих задач помогут не только сохранить бизнес, но и обеспечить его успешность в будущем.

### Литература

1. Антикризисный менеджмент / Под ред. проф. А.Г. Грязновой. М.: ТАНДЕМ; ЭКМОС, 1999. 368 с.
2. Антикризисное бизнес-регулирование: монография / Под ред. проф. А.Н. Ряховской. М.: Магистр; ИНФРА-М, 2015. 240 с.
3. Трансформация антикризисного управле-

ния в современных экономических условиях: монография / В.Н. Алферов, К.А. Березин, С.Е. Кован и др. М.: ИНФРА-М, 2014. 157 с.

4. Современные подходы к управлению устойчивостью бизнеса: монография / Под ред. проф. А.Н. Ряховской, проф. О.Г. Крюковой. М.: Финансовый университет, 2012. 280 с.
5. Кован С.Е. Теория антикризисного управления социально-экономическими системами (ресурсный подход): монография. М.: ИНФРА-М, 2013. 160 с.
6. Томсон Н.Г. От качества к устойчивому развитию и процветанию // Стандарты и качество. 2013. № 11. С. 81–83.
7. Камышев А.И. Повышение роли службы качества в обеспечении результативности, эффективности и успеха организации // Методы менеджмента качества. 2013. № 7. С. 4–9.
8. Ефимов В.В. Улучшение качества продукции процессов, ресурсов: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2013. 240 с.

### References

1. Anti-crisis management. Edited by Professor A. G. Gryaznova. Moscow, 1999, 368 p. (in Russian).
2. Anti-crisis business regulation: monograph. Edited by Professor A.N. Ryahovskaya. Moscow, 2015. 240 p. (in Russian).
3. Anti-crisis management transformation under modern economic conditions: monograph / V.N. Alferov, K.A. Berezin, S.E. Kovan. Moscow, 2014. 157 p. (in Russian).
4. Modern approaches to business stability management. Edited by Professor A.N. Ryahovskaya. Moscow, Finance University, 2012. 280 p. (in Russian).
5. Kovan S.E. Social and economic systems anti-crisis management theory (a resource approach): monograph. Moscow, 2013. 160 p. (in Russian).
6. Tomson N.G. From quality to sustainable development and prosperity. *Standarti i kachestvo*. 2013, No. 11, pp. 81–83 (in Russian).
7. Kamishev A.I. Raising the role of quality service in ensuring organization performance, efficiency and success. *Metodi menejmenta kachestva*. 2013, No.7, pp. 4–9 (in Russian).
8. Efimov V.V. The improvement of production quality, processes and resources: study guide. Moscow, 2013, 240 p. (in Russian).