

МОДЕЛЬ ДЕЛОВОГО СОВЕРШЕНСТВА – МЕТОД САМООЦЕНКИ И РОСТА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИРМЫ

Татьяна СТУКАЛОВА

Технический Университет Молдовы

Резюме: В настоящее время репутация организации в области качества является одним из основных факторов конкурентоспособности, как на внутреннем, так и на международном рынке. Постоянно меняющиеся условия рынка требуют от руководства организаций тщательного стратегического планирования и управления рисками. Сегодня недостаточно только выполнения стандартов; условием успеха становится внедрение эффективных систем менеджмента качества. Важным направлением при этом является сбалансированная комплексная система проверки и оценки эффективности системы менеджмента качества, которая получает все большее распространение в мировой бизнес-среде и является главным инструментом для достижения целей организации на рынке.

Ключевые слова: качество, стандарт, внутренний аудит, конкурентоспособность, модель делового совершенства, стратегия, бенчмаркинг, цикл PDCA

Качество давно перестало быть сильным конкурентным преимуществом, которым обладает сравнительно небольшое число фирм. Сегодня — это предпосылка для существования в бизнесе: производители, не выпускающие качественных продуктов, не имеют будущего. Благодаря качеству компании получают:

- ✓ более высокую удовлетворенность клиентов, а значит, и лояльность, что обеспечивает прибыльность;
- ✓ более высокую долю рынка, которую формирует устная реклама лояльных покупателей, привлекающая новых клиентов;
- ✓ более высокие дивиденды для инвесторов – курс акций компаний лидеров в области качества заметно выше, чем у обычных компаний;
- ✓ лояльный персонал, который гордится своей работой и работает более производительно;
- ✓ низкие издержки за счет выполнения операций с первой попытки и минимизации расходов на исправление брака;
- ✓ большую ценовую конкурентоспособность.

Как правило, большинство национальных производителей, стремящихся к закреплению позиций на рынке и повышению своей конкурентоспособности, используют международный стандарт качества ISO 9000, ограничиваясь внедрением системы и получением международного сертификата. Одной из составляющих стандарта является возможность проведения внутреннего аудита и самооценки деятельности компании в области функционирования и результативности системы менеджмента – разработана методика, с помощью которой компания может проанализировать и оценить свое положение. Самооценка используется для определения сильных и слабых сторон деятельности организации с точки зрения эффективности ее деятельности, в сравнении с лучшими практиками, как на уровне организации, так и на уровне отдельных процессов.

Сам процесс проходит в несколько этапов (рис. 1), при этом результаты самооценки способствуют:

- постоянному повышению общей эффективности деятельности организации;
- ходу работ по достижению и поддержанию устойчивого успеха организации;
- обновлению процессов организации, ее продукции и структуры в случае необходимости;
- стимулированию передовых методов;
- выявлению дополнительных возможностей для совершенствования.

Все больше организаций по всему миру используют самооценку как часть своего процесса бизнес-планирования, однако, на наш взгляд, подход, предложенный в стандарте ISO 9000, в современное время не столь эффективен и недостаточно полон.

В мировой практике на сегодняшний день существует 3 основных направления в области оценки качества – три *Модели Делового Совершенства* (Business Excellence Model – BEM) – Японская, Американская и Европейская премии по качеству. При этом диагностическая самооценка изначально была составной их частью, но завоевала отдельное место в арсенале менеджеров. Вначале самооценка представляла собой внутренний аудит, затем акцент сместился на диагностику по баллам, что помогло организациям сопоставлять свои результаты с эталоном, лидерами и конкурентами, определять свой уровень совершенства. Сегодня же диагностическую самооценку следует воспринимать как критический самоанализ, который вместе с бенчмаркингом является неотъемлемой частью цикла PDCA в лучших организациях (рис. 2):

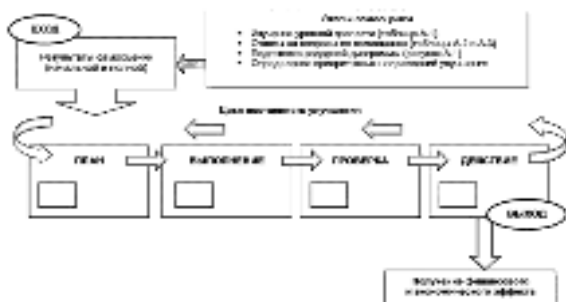


Рис. 1 Процесс самооценки фирмы (ISO 9000)

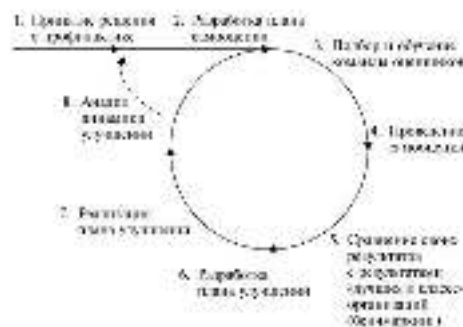


Рис. 2 Самооценка фирмы (EFQM)

Основными особенностями моделей являются:

1) Японская модель делового совершенства (премия Э. Деминга, с 1951 г.)

Согласно этому подходу, «в основе качества продукции лежит качество труда и качественный менеджмент на всех уровнях, т.е. такая организация деятельности коллективов людей, когда каждый работник получает удовольствие от своей работы». Данная система оценки организаций в последние годы была подвержена серьезным изменениям, чтобы соответствовать изменяющейся бизнес-среде и включает в себя три группы показателей:

☞ **Базовые категории** (политика в области управления и ее реализация; разработка новой продукции и инновация процессов; поддержание и улучшение качества; система менеджмента; анализ информации и применение новых технологий; развитие человеческих ресурсов) при этом оцениваются эффективность, совместимость, непрерывность и тщательность деятельности;

☞ **Уникальная практика** раскрывает особенности подходов каждой организации; оценивается эффективность, воспроизводимость и инновационность заявленных бизнес-решений;

☞ **Роль высшего руководства** является субъективным критерием, оценка проводится по результатам личной беседы руководителя с экспертом.

Эксперты премии Деминга ежегодно определяют, насколько успешно компании применяют принципы и методы TQM, оценивая деятельность по обеспечению качества, построению систем внутриорганизационного контроля компании с применением статистических методов контроля качества и организации "кружков качества", а так же достигнутые результаты: улучшение качества продуктов и услуг, повышение производительности, снижение издержек, увеличение продаж, рост прибыли (рис. 3):

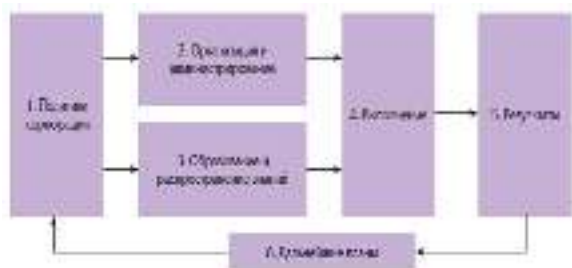


Рис. 3 Модель премии Э. Деминга

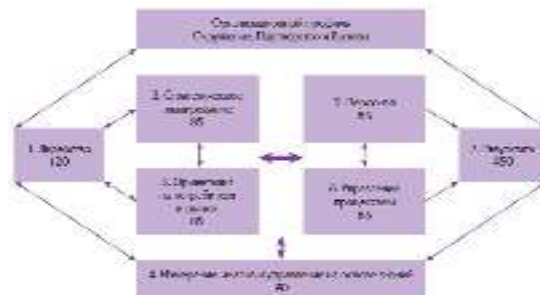


Рис. 4 Модель премии М. Болдриджа

2) Американская модель (премия качества М. Болдриджа, с 1987 г.)

«Философия Болдриджа, устанавливающая фокус на потребителя, развитие партнерства, стратегическое планирование и расширение возможностей работников, определяет ключевые

элементы мирового бизнеса. Фактически, премия доказала, что является наиболее эффективным инструментом в оценке и управлении улучшениями в глобальной модели бизнеса» (Б. Бэнкс, вице-президент Quality STMicroelectronics, лауреат премии Болдриджа, 1999 г.). Премия М. Болдриджа призвана распространять философию качества, определять требования к совершенствованию качества, способствовать обмену информацией об успешных стратегиях улучшения качества.

Ключевые принципы премии М. Болдриджа: лидерство, ориентация на потребителя, индивидуальное обучение и обучение организации, ценность работников и партнеров, оперативность, инновации и развитие, управление на основе фактов, социальная ответственность, нацеленность в будущее, на результат и создание ценностей, системный взгляд. Эти принципы формируют структуру совершенствования и являются базой для критериев премии (рис. 4).

3) Европейская модель (премия качества European Quality Award - EQA, с 1992 г.)

Модель Делового совершенства – практический инструмент, помогающий организациям установить целостную всеобщую систему управления, измеряя их местонахождение на пути к Деловому Совершенству, понять пробелы в деятельности, и, стимулируя необходимые комплексные решения, достигать успеха.

Среди основных преимуществ использования модели можно отметить следующие:

- ✚ целостное всеобщее представление менеджмента;
- ✚ структура фундаментальных ценностей;
- ✚ ценный инструмент анализа и оценки продвижения;
- ✚ структурное постоянное улучшение, основанное на процессах;
- ✚ организация управления предприятием на основе сбалансированной системы ключевых показателей деятельности;
- ✚ бенчмаркинг;
- ✚ отличная база для мотивации;
- ✚ формирование общего языка для всей организации.

В данной модели критерии совершенства EFQM разделены на две группы:

- ✓ «**возможности**» включает категории: лидерство, политика и стратегия, люди, партнерство и ресурсы, процессы организации;
- ✓ «**результаты**» объединяет категории: удовлетворение потребителей, удовлетворение персонала, влияние на общество, ключевые результаты деятельности (рис. 5):

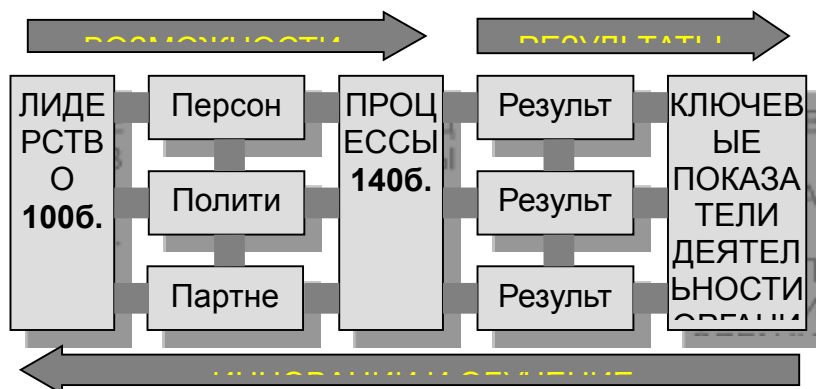


Рис. 5 Модель качества EFQM



Рис. 6 Матрица оценки RADAR

Смысловым завершением «полного пакета» совершенствования бизнеса по версии EFQM является матрица оценки RADAR – это оценочный механизм на базе модели EFQM, обозначающий цикл оценки системы: Results (результаты) — Approach (подход) — Deployment (внедрение, развертывание подхода по уровням организации) — Assessment and Review (оценка (или самооценка) и пересмотр (анализ для пересмотра и попыток актуализации) – рис. 6).

Стоит отметить, что согласно европейской модели предусмотрено 5 уровней делового совершенства, которые доступны как членам, так и не членам EFQM:

1.«Стремление к совершенству» (Committed to Excellence) – основной акцент на то, чтобы помочь организациям оценить текущий уровень совершенства своей деятельности и определить приоритеты для её улучшения;

2.«Признанное совершенство» (Recognised for Excellence) – предназначен для организаций и их подразделений, которые имеют опыт самооценки по модели EFQM, например, после успешного проведения работ по первому уровню;

3.Финалист конкурса на получение Европейской премии по качеству (Finalist European Quality Award) – являются организации, которые продемонстрировали высокую степень совершенства на основе постоянного улучшения;

4.Призер конкурса на получение Европейской премии по качеству (Prize Winner European Quality Award) – являются организации, которые не только продемонстрировали высокую степень совершенства на основе постоянного улучшения, но и добились особых успехов в реализации отдельных основных принципов делового совершенства (ориентация на результат, ориентация на потребителя, лидерство, развитие и вовлечение персонала, социальная ответственность);

5.Победитель конкурса на получение Европейской премии по качеству (Winner European Quality Award) – премия присуждается ежегодно организации, определенной как лучшая в своей категории.

При этом для участия в конкурсе необходимо выполнение следующих требований:

■ наиболее важные показатели деятельности должны улучшаться в течение 3-5 лет и некоторые должны быть лучшими для своей категории;

■ систематическое улучшение по критериям модели должно быть генеральной линией деятельности в организации, по крайней мере, 5 лет;

■ организация должна иметь несколько программ улучшения деятельности;

■ в организации несколько раз проведена самооценка деятельности на соответствие модели совершенства EFQM и, по крайней мере, один раз независимым аудитором (полученная оценка не ниже 450 баллов);

■ основные процессы в организации постоянно контролируются и усовершенствуются на основе регулярных анализов и установления контрольных точек для сравнения с аналогичными организациями.

Модель делового совершенства EFQM позволяет построить эффективную систему управления организации любой отрасли, представляя собой инструмент бенчмаркинга, по использованию опыта ведущих компаний. Кроме того, модель, на наш взгляд, имеет широкие возможности применения и в Р. Молдова в связи с расширением экономического пространства, процессами глобализации и интеграции, а также необходимостью использования современных методов управления в рамках национальных производств. Внедрение модели и самостоятельное проведение внутреннего аудита предприятиями позволит им целенаправленно и эффективно достигать высокого качества менеджмента, организации и удовлетворения потребностей клиентов, что позволит выигрывать в конкурентной борьбе и выходить на международный уровень.

Литература:

1. [Ильдеменов А.С.](#) *Операционный менеджмент. Учебник*, - М.: Изд-во [Синергия](#), 2012 г.
2. Маслов Д.В. *От качества к совершенству. Полезная модель EFQM*, – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 152 с.
3. Маслов Д.В., Шестаков А.Л., Мидхерст Д. *Полезная модель EFQM: профилактика системы управления*, - М.: РИА «Стандарты и качество», Методы менеджмента качества (№7), 2006 г.
4. Международный стандарт ИСО 9004. Система менеджмента качества. Руководство по улучшению деятельности. ISO-2000.