

## СТАНОВЛЕНИЕ ВЗГЛЯДОВ НА МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА

*Л. Е. Скрипко*

Санкт-Петербургский государственный экономический университет,  
Российская Федерация, 191023, Санкт-Петербург, наб. кан. Грибоедова, 30–32

**Для цитирования:** Скрипко Л. Е. 2022. Становление взглядов на менеджмент качества. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 21 (3): 395–428.

<http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2022.304>

В статье рассмотрены и проанализированы различные подходы к периодизации исследований в области менеджмента качества, сформировавшиеся за последние 120 лет. На основе проведенного анализа предложена авторская модель развития данного научного направления с разделением на три этапа и представлено описание каждого из них. Вопросы периодизации эволюции научных знаний не являются популярными и не несут в себе практической направленности, но без их систематизации невозможно понять механизмы появления новых идей, оценить перспективы и долговременность их использования и предугадать развитие научных направлений. Рассмотрение истории становления менеджмента качества, охватывающей более одного столетия исследований, не исключение. Однако общепринятого взгляда на ретроспективу этапного развития данного направления пока не существует. Изучение четырех- и семиэтапных моделей эволюции показывает отсутствие в них четкого перехода от одной главенствующей парадигмы к другой, при этом в рамках каждого из этапов не всегда можно выделить период «нормальной науки». Для некоторых из них не существует концепций, которые вследствие появившихся аномалий утрачивают свою актуальность на следующем этапе. Тем не менее понимание перспективы развития научного направления важно для любого исследователя. В особенности это относится к менеджменту качества, где теоретические и прикладные исследования нередко бывают оторваны друг от друга из-за особенностей применения различных методик обеспечения и улучшения качества, а также возможностей их стандартизации. В данной связи необходим ретроспективный анализ эволюционных подходов к трансформации взглядов на менеджмент качества с современных позиций.

*Ключевые слова:* менеджмент качества, TQM, эволюция научных взглядов, этапы развития научного направления.

### ВВЕДЕНИЕ

Появление систем менеджмента качества<sup>1</sup> и понимание их развития неразрывно связано с эволюцией подходов к качественному управлению. Стремительный рост применения в практике различных организаций стандартов ISO ком-

---

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2022

<sup>1</sup> В отечественной литературе часто используется терминологический конструкт «качественный менеджмент», что обусловлено сформировавшимся в начале 2000-х гг. представлением о Quality Management Systems (система качественного менеджмента) в соответствии с требованиями стандартов ISO. Развернувшаяся в этот период на страницах научных изданий дискуссия [Шонбергер, 2003; Аванесов, Швец, 2004; Адлер, 2004; Воронин, 2004; Свиткин, 2004; Кудрявцева, Фаерберг, 2010] показала, что большинство ведущих ученых и специалистов в этой области обоснованно считают

мерческого и некоммерческого типов и увеличение объема требований к описанию процессов управления заставляют еще раз обратиться к истории вопроса для понимания будущего международной стандартизации и области применения разрабатываемых документов.

Изменение взглядов на эволюцию и выделение главенствующих идей каждого из этапов является естественным процессом в научных исследованиях. Ретроспективный анализ, проводимый по прошествии разных временных интервалов, позволяет по-новому взглянуть на общую картину существовавших в научной и практической деятельности концепций, преобладающих взглядов, а иногда и полностью их переоценить с учетом апробации тех или иных подходов и методов. Одни идеи рождаются, развиваются и востребованы долгие годы, а другие быстро становятся популярными, но впоследствии демонстрируют свою несостоятельность и забываются исследователями и специалистами-практиками.

Рассмотрение любого научного направления не может быть плодотворным в отрыве от истории его развития. Изучение эволюции отдельно взятой отрасли знаний позволяет обнаружить источники многих устойчивых положений, систематизировать знания, выделить основополагающие концепции на каждом из этапов развития, а также оценить возможности и перспективы дальнейшего формирования научного направления [Скрипко, 2006b]. В полной мере это относится и к менеджменту качества.

Цель представленной работы — разработать модель развития исследований в области систем менеджмента качества для создания целостной концепции, позволяющей понять текущий контекст изменений подходов к менеджменту качества, а также оценить возможности и перспективы развития данного научного направления. В задачи исследования входит: изучение наиболее известных подходов к систематизации и периодизации научных исследований и структуры научного знания, применяемых в экономике и менеджменте; выбор и обоснование модели для достижения целей исследования.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе рассмотрены наиболее известные подходы к периодизации научных исследований и структуры научного знания; обоснован выбор модели, на основе которой проведено исследование. Во втором — представлены существующие модели периодизации, их достоинства и недостатки. В третьем — обоснована невозможность использования существующих моделей. В четвертом — проанализировано современное состояние исследований в области систем менеджмента качества. В пятом разделе приведены обоб-

---

некорректным употребление термина «менеджмент качества» и склоняются к использованию термина «качество менеджмента» или «качественный менеджмент». Аналогичного мнения придерживаются и зарубежные специалисты: «Согласно более широкой трактовке качество — не только объект, но и характеристика управления, поэтому правильнее говорить не столько о “менеджменте качества”, сколько о “качественном менеджменте”» [Трауд, 2021, с. 25]. Автором поддерживается данная точка зрения (см.: [Скрипко, 2016; 2018]), однако рассмотрение терминологических вопросов не является предметом настоящей статьи, поэтому в ней будет использоваться более привычный и традиционный термин «менеджмент качества».

щающие выводы по результатам исследования и предложена авторская модель периодизации и систематизации исследований в области систем менеджмента качества, охватывающая период с начала прошлого века по настоящее время.

## ОСНОВЫ ПЕРИОДИЗАЦИИ НАУЧНЫХ ЗНАНИЙ

Существует несколько наиболее известных подходов к периодизации научных исследований и структуры научного знания, применяемых в экономике и менеджменте. К ним можно отнести: теорию эволюции сменяющих друг друга волн Э. Тоффлера [Тоффлер, 2010], теорию длинных волн Н. Д. Кондратьева [Кондратьев, 2002], впоследствии дополненную и переработанную Й. Шумпетером [Шумпетер, 2007], теорию научных революций Т. Куна [Kuhn, 1962] и теорию инновационного предпринимательства У. Баумоля [Баумоль, 1965].

Для периодизации развития научного направления, связанного с системами менеджмента качества, используется теория структуры научных революций Куна. Несмотря на то что эта теория неоднократно критиковалась различными учеными (см., напр.: [Гинзбург, 1992]) и имеет ряд ограничений, в данном случае ее применение можно считать обоснованным.

Прежде всего в отношении менеджмента качества в отличие от других экономических исследований, в особенности связанных с развитием и внедрением инноваций, объект анализа не характеризуется существенной изменчивостью — даже определение качества Аристотелем в его знаменитом трактате «Категории» [Аристотель, 1971], по сути, не слишком разнится с современным пониманием качества как категории и имеет незначительные расхождения с его определениями в международных стандартах. Трактовка менеджмента качества как объекта изучения практически не изменилась за последние 120 лет. Поэтому в данном случае может применяться аргументация Куна, ориентированная на сохранение достаточной устойчивости в понимании объекта изучения.

Кроме того, несмотря на существенные отличия в контекстах различных организаций и наличие особенностей их функционирования, что неизбежно отражается на общем менеджменте, требования к системам менеджмента качества практически всегда носили достаточно унифицированный характер, что и было закреплено в стандартах ISO 9000 сначала в 1985–1987 гг., а позднее и в некоторых других направлениях, ориентированных на методологию построения таких систем менеджмента. Следовательно, творческая составляющая, характерная для инноваций в целом, для систем менеджмента качества будет в определенной степени нивелирована и реализована не в разнообразии применяемых методов, а в особенностях их использования. Часть методов сохранится практически неизменной в соответствии со стандартами ISO.

Для периодизации развития менеджмента качества можно было бы использовать теорию длинных волн. Однако, во-первых, публикации, посвященные качеству и методам управления им, появились около 100 лет назад, поэтому деталь-

ный анализ в первые три «волны» вряд ли возможен. Во-вторых, в основе этой теории лежит концепция предпринимательства и инноваций, не в полной мере соответствующая развитию менеджмента качества, поскольку, согласно требованиям Международной организации по стандартизации (ISO), в этом случае могут быть использованы только те новаторские концепции, которые уже подтвердили свою эффективность и положительное влияние на качество<sup>2</sup>. Поэтому внедрение изменений в рамках менеджмента качества несколько запаздывает по отношению к появляющимся инновациям. И в-третьих, предыдущие варианты периодизации опирались на теорию Куна, что формирует базу для сравнения различных подходов.

В основе периодизации развития научного направления, связанного с системами менеджмента качества, лежит концепция структуры научных революций, в соответствии с которой любая область исследований развивается посредством смены парадигм при наличии периода «нормальной науки», когда испытываются возможности применения конкретной парадигмы. Согласно Куну, «парадигмы приобретают свой статус потому, что их использование приводит к успеху скорее, чем применение конкурирующих с ними способов решения некоторых проблем, которые исследовательская группа признает в качестве наиболее острых. Однако успех измеряется не полной удачей в решении одной проблемы и не значительной продуктивностью в решении большого числа проблем» [Кун, 1977, с. 45].

В тот момент, когда правила существующей парадигмы не позволяют решить имеющиеся прикладные проблемы, а появляющиеся теории не в полной мере согласуются с доминирующей парадигмой, возникают аномалии, или «головоломки». Нарастающий кризис разрешается путем либо отбрасывания некоторых прежних убеждений, либо их пересмотра, а также замены этих компонентов другими. При этом источниками деструктивно-конструктивных изменений в парадигме выступают новые теоретические конструкты, и, согласно теории Куна, наступает период формирования новой парадигмы.

«Философы науки неоднократно показывали, что на одном и том же наборе данных всегда можно возвести более чем один теоретический конструкт. История науки свидетельствует, что особенно на ранних стадиях развития новой парадигмы не очень трудно создавать такие альтернативы» [Кун, 1977, с. 109]. Причем в русле нормальной науки ученые «не ставят себе цели создания новых теорий, обычно к тому же они нетерпимы и к созданию таких теорий другими», поскольку в период «нормальной науки» разрабатываются те проблемы и теории, «существование которых парадигма заведомо предполагает» [Кун, 1977, с. 45–46].

---

<sup>2</sup> Данный довод не имеет существенного значения, так как внедрение инноваций в организации не всегда происходит в соответствии с требованиями стандартов (скорее, наоборот), но при реализации методологии менеджмента качества (в отличие от, например, TQM) большинство организаций все-таки ориентируется именно на применение стандартов. Следовательно, при периодизации развития данного научного направления невозможно не учитывать это требование.

В период формирования новой парадигмы появление новых теорий (даже не проработанных детально и не подтвержденных положительным опытом практического применения), напротив, приветствуется и поддерживается. При этом ряд теорий модернизируется, видоизменяется и используется на следующем этапе, тогда как основная часть, на которой строился основной конструкт, отвергается и заменяется новыми, позволяющими решать существующие проблемы [Скрипко, 2006b]. Как говорил П. Дракер, «нельзя создать завтра, не избавившись от вчера» [Друкер, 2002, с. 105].

Что касается периодизации исследований, посвященных системам качества, стандартизированным системам менеджмента и, наконец, интегрированным системам менеджмента, то в ее основе лежит анализ эволюции с использованием критерия качественного своеобразия господствующих теоретических представлений на каждом из этапов, который позволяет четко отграничивать этапы друг от друга [Корицкий, 2005].

## ПЕРИОДИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА: ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ

Существует несколько подходов к периодизации истории менеджмента качества и, как следствие, интегрированных систем менеджмента. Наиболее востребованными и часто цитируемыми являются два из них.

Первый, менее распространенный в России, — эволюционный подход Д. Гарвина [Garvin, 1988], где история развития управления качеством представлена с позиции четырех сменяющих друг друга этапов: 1) инспектирования (1925–1945 гг.); 2) контроля качества на основе применения статистических методов (1946–1970 гг.); 3) гарантированности качества (конец 1970-х — середина 1990-х гг.); 4) стратегического менеджмента качества (середина 1990-х — начало 2000-х гг.)<sup>3</sup> (рис. 1).

Несмотря на четкость в разделении этапов эволюции, концепция Гарвина не в полной мере отражает развитие данного научного направления. Во-первых, работы, относящиеся к использованию стандартных методов управления, появились ранее 1925 г., поэтому начинать рассмотрение эволюции с этого периода некорректно.

Во-вторых, если ориентироваться на превалирование парадигм в период «нормальной» науки, то некоторые ключевые работы по проблемам статистического или, как говорили в то время, экономического контроля качества были опубликованы гораздо раньше 1945 г. Теоретической основой применения статистических методов управления производством считается труд У. Шухарта «Экономический контроль качества промышленной продукции» [Shewhart, 1931], в

---

<sup>3</sup> В начале 2000-х гг. вопросы периодизации развития стандартизированных и интегрированных систем менеджмента практически не изучались. В настоящее время наблюдается активное развитие данного направления, поскольку ранее постоянное появление новых концепций не позволяло четко разграничить его этапность.

котором обобщен опыт работы специалистов лаборатории контроля американской фирмы Bell Telephone Laboratories (в настоящее время — корпорация AT&T), образованной в начале 1920-х гг., где применялись контрольные карты [Скрипко, 2006b]. Основные усилия при этом направлялись на то, чтобы разделить необычные, выходящие за установленные пределы отклонения и те, которые естественно присущи производственному процессу. Главная цель применения контрольных карт заключалась в своевременном выявлении ухудшения характеристик процесса и его корректировке, а не в разделении изделий на годные и негодные.

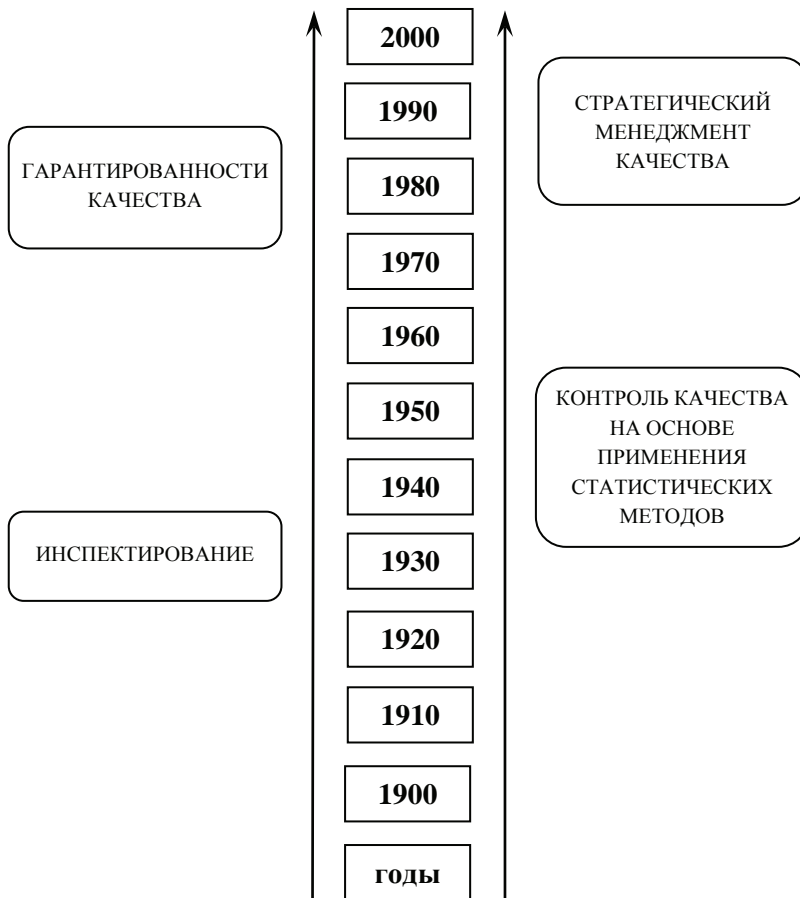


Рис. 1. Эволюция этапов исследования менеджмента качества: теория Д. Гарвина  
Составлено по: [Garvin, 1988].

Важно отметить, что акцент в применении статистических методов для регулирования процессов производства, который стал называться статистическим

контролем качества<sup>4</sup>, был смещен с идентификации годной продукции и исправления причин вариаций на связи между различными видами производственной деятельности. В результате производственный процесс стал восприниматься как единая система [Нодельман, 2004, с. 77]. Кроме того, использование статистических методов не только не завершилось к какому-то конкретному периоду, но активно развивается и применяется в управлении организацией вплоть до настоящего времени как для решения узких задач, связанных с контрольными операциями, так и в различных направлениях менеджмента организации. Следовательно, смены парадигмы и отказа от имевшихся теорий не произошло, хотя именно в этот период теории и практические методики использования статистических методов разрабатывались наиболее активно.

Аналогичные выводы можно сделать и в отношении этапа «гарантирования качества», вести речь об окончании которого с отказом от большинства теорий, разработанных в период «нормальной науки», несвоевременно.

Безусловно, менеджмент качества перешел на новый уровень, когда восприятие качества не ограничивалось исключительно продукцией или услугой, а сформировалось в виде общих принципов и основ управления организацией в целом. Таким образом, периодизация Гарвина во многом определяет приблизительное время начала использования механизмов, конструкторов и моделей менеджмента качества, применение которых не заканчивается при завершении этапа, а продолжает развиваться далее. При этом новые конструкторы не отвергают предыдущие, а могут составлять с ними гармоничную систему. Они не обязательны к применению на последующем этапе эволюции, а представляют собой незаконченную картину, которая имеет динамичный характер и индивидуальна для каждой организации. Это позволяет использовать некоторые механизмы и методы в определенные моменты времени, отказываться от них впоследствии и вновь возвращаться к ним в зависимости от изменения контекста и целей организации.

В целом в рамках периодизации Гарвина созданные теоретические конструкторы сохраняются, за исключением тех, которые не получили успешной практической апробации в период «нормальной науки», а не в результате накопленных и прогрессирующих аномалий. Таким образом, в данной периодизации не раскрывается в полной мере смена парадигм на различных этапах эволюции, не отвергаются полностью или частично предыдущие концепты, а следовательно, ее нельзя характеризовать как классическую модель эволюции с четко выделенными этапами.

Второй подход к периодизации истории менеджмента качества, получивший более широкое распространение в России, — это семиэтапная модель эволюции

---

<sup>4</sup> Назвать контроль «статистическим» неверно, поскольку и сам контроль, и выполнение различных контрольных операций не являются статистическими методами, но проводятся именно на их основе. Кроме того, большинство статистических методов, разработанных в 1920–1940-х гг., например применение гистограмм — метода обработки полученных данных, их систематизации и анализа, не может быть отнесено исключительно к выполнению контрольных операций.

менеджмента качества (в литературе встречаются и другие варианты структурирования), в которой выделяются следующие этапы: 1) индивидуальный контроль качества; 2) цеховой контроль качества; 3) приемочный контроль качества; 4) контроль качества на основе применения статистических методов; 5) комплексное управление качеством; 6) стандартизация менеджмента качества; 7) всеобщий менеджмент качества (рис. 2).

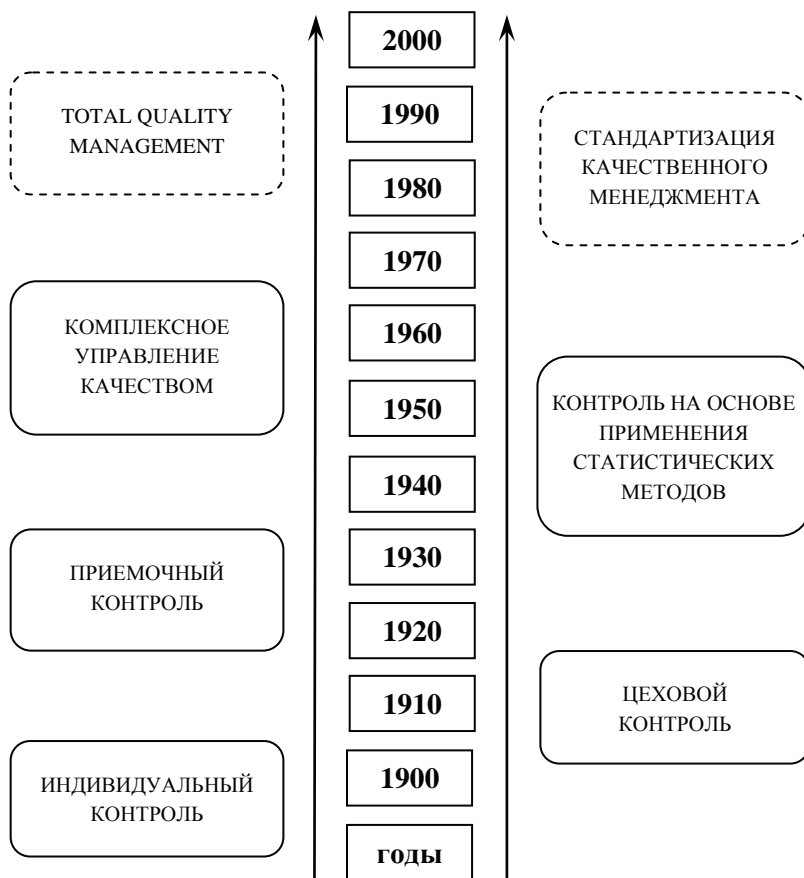


Рис. 2. Семиэтапная модель эволюции менеджмента качества

С о с т а в л е н о п о: [Свиткин, Мацута, Рахлин, 1999, с. 10; 2008, с. 7].

П р и м е ч а н и е: этапы «Стандартизация качественного менеджмента» и «Total Quality Management» выделены пунктиром, поскольку это два практически параллельных этапа.

Данная модель более детально показывает развитие менеджмента качества, но имеет ряд недостатков. Прежде всего следует отметить, что эволюция менедж-



мента качества в ней ограничивается качеством менеджмента, хотя уже с начала 2000-х гг. можно четко выделить появление интегрированных систем, в основе которых лежат системы качества или, если рассматривать более ранние этапы, развитие работ по контролю и обеспечению качества.

Этапы в представленной модели размыты и не всегда достаточно четко привязаны к границам временного периода. Каждая последующая ступень аналогично периодизации Гарвина не отвергает предшествующую, а как бы включает ее в себя, поэтому границы между этапами носят достаточно условный характер, хотя каждый из них имеет свою логику и закономерности развития. Еще один недостаток данной периодизации — разделение на два практически параллельных этапа «Стандартизация менеджмента качества» и “Total Quality Management”<sup>5</sup>.

Если рассматривать структуру модели в хронологическом порядке, то ее исходный посыл — индивидуальный контроль качества, действовавший на производстве до конца XIX в. Один работник или небольшая группа работников несли ответственность за изготовление всего изделия, и, следовательно, каждый из них мог полностью контролировать качество результата своего индивидуального труда, обеспечивая качество изделия. Тем не менее вывод о том, что каждый изготовитель на всех этапах самостоятельно контролировал и оценивал качество каждого изделия и готового изделия в целом, внося коррективы (если это требовалось) в технологию производства на основе своих оценок, не является полностью верным.

Действительно, при изготовлении продукции широкого потребления индивидуальными мастерами или небольшими группами работников ответственность за качество полностью возлагалась на одного человека, а управленческая составляющая сводилась к минимуму (ситуация «мастер — ученик») или отсутствовала (индивидуальное производство). Однако одновременно с индивидуальным производством активно развивалась и специализированная промышленность, например заводы по производству паровых котлов в Германии или Ижорские заводы в Петербурге, где контроль качества, строго говоря, уже не был индивидуальным. Следовательно, появление цехового контроля, зарождение которого было обусловлено углублением внутрипроизводственного разделения труда, вряд ли можно отнести к началу XX в.

Тем не менее становление этого этапа связано как с распределением функций и ответственности за качество продукции между различными цехами, так и

---

<sup>5</sup> В российской литературе, посвященной управлению качеством, наблюдаются разночтения в связи с переводом термина “Total Quality Management” на русский язык. Чаще всего встречаются следующие варианты перевода: комплексное (или всеобщее) управление качеством и управление комплексным (или всеобщим) качеством (также можно встретить термин «комплексный контроль качества»). Если исходить из того, что в англоязычной литературе употребляется лишь термин “total quality”, а “total management” отсутствует, очевидно, следует переводить его как «менеджмент качества в широком понимании» или же, как показано выше, менеджмент всеобщего (комплексного) качества. Но во избежание путаницы в данной работе используется только англоязычный вариант.

с разделением и специализацией труда, сужением производственных функций, выполняемых каждым работником. При этом на работника возлагалась определенная мера ответственности за качество, соизмеримая с объемом и сложностью выполняемых им операций. Одновременно усиливалась роль управленческой составляющей, определявшей координацию взаимодействия работников, методы выполнения работ, формы контроля и способы анализа и оценивания не только качества продукции, но и производственной деятельности в целом. Роль контроля усиливалась, а при все возрастающих объемах производства сплошной контроль каждого выпускаемого изделия становился все более сложной задачей.

Совокупность всех этих факторов привела к появлению новых принципов контроля и оценивания качества продукции. Если цеховой контроль опирался на принципы системы инспектирования, разработанные Ф. Тейлором [Taylor, 1919], а качество воспринималось исключительно как соответствие техническим требованиям, которые устанавливал сам производитель, то бурное развитие науки и техники начала прошлого века, усложнение промышленного производства, выпуск все более многообразных конструкторских изделий, сужение специализации, переход к конвейерному производству, а также ряд других факторов привели к изменению формы контроля и оценивания качества продукции [Скрипко, 2006b].

Сам работник уже не мог судить о качестве изделия по его внешнему виду и качеству исполнения отдельных производственных операций — для этого требовались специальные знания и навыки (а нередко и специальное оборудование), которыми он с конкретной рабочей специальностью не обладал. Поэтому к середине 1920-х гг. на промышленных предприятиях начали создаваться службы технического контроля со штатными контролерами, а технический контроль стал самостоятельным профессиональным видом деятельности. Это положило начало этапу приемочного контроля качества и резкому увеличению научных исследований в области обеспечения, контроля и управления качеством [Скрипко, 2006b]. Новая организация работ по контролю предопределила постановку проблемы обеспечения качества производственных процессов, использование дополнительных статистических инструментов в управлении организацией и переход к следующему этапу — контролю на основе применения статистических методов. Данный этап практически идентичен рассмотренному в периодизации Гарвина — отличие состоит только во временных границах.

Необходимо отметить, что при использовании такого критерия периодизации, как подход к контролю качества, разделение на этапы носит весьма условный характер, поскольку не выделяется период «нормальной науки», а осуществляется постоянная наработка новых методов и инструментов в рамках одной парадигмы. Четкое определение границы, когда происходит замена одних преобладающих идей другими, в данном случае наблюдается только для перехода к периодам «индивидуальное производство» и «промышленное производство»,

однако с очень размытыми временными границами<sup>6</sup>. Таким образом, выделение трех самостоятельных этапов эволюции — «цеховой контроль», «приемочный контроль» и «контроль на основе статистических методов» — не является правомерным в рамках теории Куна.

Кроме того, очевидна необходимость переноса главного акцента периодизации с продукции/услуги и, следовательно, контроля ее качества на управленческие механизмы, поскольку контроль — это всего лишь одна из операций, применяемых по отношению как к продукции/услуге, так и к различным видам производственной деятельности.

### СМЕНА ПАРАДИГМ В ИЗУЧЕНИИ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА: СОВРЕМЕННАЯ ТРАКТОВКА

Для того чтобы установить наличие смены парадигм и определить периоды существования «нормальной науки», следует рассмотреть хронологию развития событий. Важно выяснить присутствие всплесков активного развития новых парадигм в отношении менеджмента качества без ориентации на различные механизмы и методы проведения контрольных операций применительно к продукции или услуге.

Поскольку вплоть до начала XX в. количество печатных работ, в том числе и в отношении качества на уровне промышленного производства, было весьма ограничено, анализ целесообразно построить с начала XX в. Одними из первых работ, на которые опираются специалисты в области качества, стали труды Ф. Тейлора [Taylor, 1919] и А. Файоля (A. Fayol) [Файоль, 1923]. В них предлагается ориентироваться на функциональный подход к управлению организациями и использовать идеи интеграции функциональных видов деятельности в промышленном производстве. С этого времени стала доминировать концепция разделения труда по функциональному признаку на основе специализации, например, это касается выполнения токарных операций или ведения кадрового делопроизводства.

Данный подход был достаточно революционным, поскольку ориентировался на повышение производительности труда и снижение издержек промышленного производства. В связи с этим появилось понятие «инспектирование» (в варианте Гарвина) и возникла необходимость подготовки специалистов по контролю продукции как самостоятельному узкоспециализированному виду деятельности.

Дальнейшее увеличение объемов производства и потребления вызвало неизбежный рост количества контролеров для поддержания необходимого уровня «приемочного» качества при передаче продукции или услуги от производителя к потребителю. Осуществление контрольных операций становилось объемным

---

<sup>6</sup> Четких границ такого разделения не существует и в настоящее время, поскольку индивидуальное производство в его классическом понимании полностью не исчезло. Напротив, активное развитие частного предпринимательства и малого бизнеса с узкой специализацией является одним из трендов XXI в. и не предполагает ни цехового, ни статистического контроля качества, особенно если производятся изделия индивидуального назначения.

и затратным, что привело к поиску решений, позволяющих гарантировать качество, снижая и оптимизируя контроль, — развитию статистических методов. Тем не менее эти научные и прикладные исследования укладываются в концепцию периода «нормальной науки» и характерны не только для осуществления контроля качества продукции, но и для других производственных операций: опытно-конструкторских разработок, разработки и совершенствования технологии, хранения и поставки продукции (то, что в настоящее время называется логистикой) и др. Оттачивались и развивались функциональные навыки, росла специализация. На одном из известных советских плакатов указывалось: «Качество становится делом каждого». Однако при такой постановке вопроса размываются границы ответственности за выполняемую работу. Это стало одной из аномалий, или «головоломок», которые неизбежно должны были привести к кризису.

Второй существенной аномалией была унификация производимой продукции: рост объемов потребления и уменьшение времени от момента появления идеи до выпуска серийного экземпляра, а также необходимость производства большого объема продукции в относительно короткие сроки. Это привело к снижению качества изделий для конкретного потребителя, так как учитывать потребности каждого становилось невозможно даже для той продукции, которая не относится к предметам повседневного спроса.

Третья аномалия, сформировавшаяся в начале XX в. и существующая в том или ином виде в отдельных организациях до наших дней, — восприятие контроля и, соответственно, отделов и департаментов, которые его осуществляют, как операции, формирующей и гарантирующей качество выпускаемой продукции. Вместе с тем собственно контроль как производственная операция не имеет отношения к обеспечению надлежащего качества или управлению им, поскольку его задача — отделить годную продукцию или услугу от негодной на конечном этапе производства (иногда на промежуточном). Информация, полученная в результате проведения контроля, позволяет в дальнейшем анализировать ситуацию и с помощью управленческих решений вносить соответствующие корректировки в производственный процесс. Контроль не предполагает исправление негодной продукции: по решению руководства она возвращается на соответствующую производственную операцию для переделки, доработки или утилизируется<sup>7</sup>.

Кроме того, развитие статистических методов и распространение их применения в различных сферах деятельности компаний привело к тому, что акценты контроля с использованием статистики сместились с идентификации и исправления причин вариаций на повышение внимания к связям, существующим между различными видами производственной деятельности. В результате производственный процесс стал восприниматься как единая система сложных внутренних взаимосвязей, эффективное управление которой зависит от постоянного обмена информацией для диагностирования и решения возникающих проблем.

---

<sup>7</sup> Существуют и другие формы работы с продукцией, не соответствующей требованиям, например принятие с отклонениями или снижение сортности.

Однако в большинстве промышленно развитых стран перечисленные аномалии долгое время не оказывали критического влияния вследствие достаточно большого количества внешних и внутренних факторов, в частности низкого уровня международной кооперации и конкуренции (см., напр.: [Кернс, Недлер, 1996]), экономических последствий Второй мировой войны, необходимости восстановления промышленного производства, высокого роста потребительского спроса и т. д.

Вместе с тем в Японии в период острого экономического кризиса на основе международного, преимущественно американского, опыта было выбрано направление экономического развития, связанное с качеством продукции и качеством управления. В 1946 г. был основан Союз японских ученых и инженеров (The Union of Japanese Scientists and Engineers), а в 1949 г. появилась Исследовательская группа по контролю качества (Quality Control Research Group). Для обучения руководителей в страну был приглашен Э. Деминг со своими знаменитыми «восьмидневными лекциями», в которых затрагивались различные аспекты управления. Они были ориентированы в основном на руководство компаний, и в результате было обучено около 5 тыс. японских топ-менеджеров [Morrison, 1994], 14 700 инженеров и тысячи мастеров [Deming, 1982].

Почти одновременно с Демингом свои знаменитые лекции для японского топ-менеджмента проводил и Дж. Джуран<sup>8</sup>, который также акцентировал внимание на необходимости определения и реализации ответственности за менеджмент качества на разных уровнях управления — от генерального директора (или владельца бизнеса) до простого работника производственной линии. Кроме того, Джуран пытался донести до сотрудников организаций важную идею, а именно: «работа над качеством может означать больше, чем просто поиск дефектов и производство в соответствии со спецификациями, а управление качеством и контроль качества должны быть встроены в общую систему управления» [Нодельман, 2004, с. 78].

При этом в Японии качество стало восприниматься комплексно, как элемент любой деятельности организации. Происходило стирание различий между качеством продукции и качеством управления — они рассматривались как единая система, формировались и развивались различные концепции и даже философии (например, Дао Toyota), свойственные японскому менеджменту и впоследствии получившие распространение во всем мире.

Появилось понятие “Total Quality Control” (TQC) — комплексное управление качеством, которое позднее расширилось до “Total Quality Management” (TQM) — «философии, затрагивающей все функции фирмы и все уровни менеджмента» [Grant, Shani, Krishnan, 1994, p. 27]. В ключевых работах того времени (см., напр.: [Juran, 1951; 1962; Feigenbaum, 1961; Young, 1968]) обсуждались вопросы всеобъем-

---

<sup>8</sup> Достаточно подробно свое путешествие по Японии и реакцию японских руководителей и специалистов на проведенные лекции Дж. Джуран описал в [Juran, 1993].

лемости качества. Их авторы стремились показать невозможность управления качеством на уровне отделов контроля. Распространению таких взглядов способствовало и развитие теории систем (см., напр.: [Винер, 1958; Bertalanffy von, 1950; 1962]).

Считается, что понятие “Total Quality Control” было предложено А. Фейгенбаумом [Feigenbaum, 1961]. Еще в 1961 г., когда глобальная конкуренция только зарождалась, он писал: «Качество стало центральным и первостепенным вопросом управления. Руководители предприятий хорошо знают, что прибыльность определяется возможностями сбыта продукции, производства и производительностью. Существенная роль комплексного управления качеством в каждой составляющей такой формулы экономической деятельности является очевидным и неоспоримым фактом» [Фейгенбаум, 1986, с. 51].

Несмотря на то что именно Япония стала центром формирования нового этапа развития менеджмента качества, данная тенденция нашла отражение в практике других стран<sup>9</sup>. Европейские предприятия не были активно вовлечены в эту деятельность, но в США в 1946 г. было основано Американское общество контроля качества (American Society for Quality Control), которое должно было заниматься стандартизацией и развитием новых идей в отношении экономических и статистических методов управления качеством<sup>10</sup>. Однако существенным отличием американского опыта было использование привычных методов управления, несмотря на наличие нестыковок и расширение негативного влияния «аномалий», тогда как Япония пошла по пути формирования новых концепций и принципов для устранения обостряющихся проблем управления и отказа от стереотипов, которые начинали тормозить развитие «нормальной науки».

Следует отметить, что американские бизнесмены еще долгое время не могли поверить в возможность появления реальной конкуренции со стороны европейских и японских компаний [Кернс, Недлер, 1996]. Только в условиях рецессии 1980-х гг. многие американские компании, в частности Ford, Xerox, Motorola и др., стали воспринимать «японское экономическое чудо» как объект, достойный изучения<sup>11</sup>. В США даже был снят документальный фильм под названием «Если Япония может, почему мы нет?» (*If Japan can... Why can't we?*) о результатах работы Деминга в Японии в 1950-х гг.

Тем не менее хронологически именно в середине 1940-х гг. сначала в Японии, а затем и в других странах произошел возврат к идеям влияния на качество продукции всех функций коммерческой организации. Однако он осуществлялся не на уровне упразднения разделения труда, а путем снижения функциональной разобщенности и повышения взаимодействия различных структурных подразде-

<sup>9</sup> Даже в СССР, достаточно обособленном от остального мира, появлялись единичные публикации по этой проблематике (см., напр.: [Дунаевский, 1928]).

<sup>10</sup> Международная организация по стандартизации ISO тоже была образована в конце 1940-х гг. Однако на начальном этапе ее деятельность не затрагивала решение проблем менеджмента качества, а ориентировалась на решение вопросов мировой интеграции и кооперации.

<sup>11</sup> Одним из первых на необходимость изучения японского опыта и его применения на американских предприятиях обратил внимание П. Драйкер [Drucker, 1971].

лений организации между собой — по сути, происходило зарождение межфункциональных рабочих групп<sup>12</sup>.

Необходимо отметить развитие различных методов решения управленческих проблем, которые впоследствии были объединены и получили название методов менеджмента качества, или методов TQM. Ключевым словом по отношению к качеству становится “Total” — «всеобщее», но не в том смысле, что оно охватывает все страны, а применительно к управлению, которое затрагивает все функции организации как единой системы.

Позднее вновь наступил период «нормальной» науки: разработка различных методов и механизмов, в частности формирование принципов управления Деминга и переход от понятия “control” к понятию “management”. Это позволило в 1960–1970-х гг. в разных странах создать специфические организационные подходы к качественному управлению на уровне фирмы с учетом их национальных и экономических условий [Скрипко, 2006b]. При этом изменилась методология оценивания качества. Если раньше качество готовой продукции оценивалось по результатам контроля и испытаний, то новая идеология позволяла делать это на основе контроля организационных условий процесса ее производства (производственная и управленческая составляющие). Кроме того, нельзя не отметить появление нового научного подхода к комплексному оцениванию качества и конкурентоспособности продукции — квалиметрии [Гличев, 1968; Гличев, Панов, Азгальдов, 1968; Азгальдов, 1971].

Итоговым обобщением развития идеи межфункционального взаимодействия внутри организации можно считать разработку международных стандартов ISO 9000 первой редакции 1985–1986 гг. на основе решения, принятого в 1979 г. при создании Технического комитета ИСО 176. С этого момента началась стандартизация различных систем менеджмента качества, а в результате — и интегрированных систем менеджмента, затрагивающих практически все стороны деятельности организации.

В первой редакции стандартов ISO 9000 был аккумулирован почти полувековой мировой опыт в отношении качественного управления, основная идея которого заключалась в том, что обеспечить и гарантировать качество продукции или услуги можно путем как создания на предприятии организационной системы, позволяющей этого добиться, так и совершенствования менеджмента организации. Основными стандартами ISO 9000 стали: ISO 8402 (словарь и основы построения систем); ISO 9001, ISO 9002 и ISO 9003 (содержащие требования к построению систем качества); ISO 9004 (содержащий рекомендации по улучшению деятельности)<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> В японском варианте — это «кружки качества» (quality circles), которые стали инновацией, «оказавшей мощное влияние на развитие теории и практики TQM» [Нодельман, 2004, с. 77].

<sup>13</sup> ISO 8402:1987 Управление качеством и обеспечение качества. Словарь; ISO 9001:1987 Системы качества — Модель для обеспечения качества при проектировании, разработке, производстве, монтаже и обслуживании; ISO 9003:1987 Системы качества — Модель для обеспечения качества при окончательном контроле и испытаниях; ISO 9004:1987 Общее руководство качеством и элементы системы качества.

Наиболее широкие требования устанавливал стандарт ISO 9001 — требования к 20 элементам, которые необходимо включать в системы качества. Среди них: 1) ответственность руководства; 2) система качества; 3) анализ контракта; 4) управление проектированием; 5) управление документацией и данными; 6) закупки; 7) управление продукцией, поставляемой потребителем; 8) идентификация продукции и прослеживаемость; 9) управление процессами производства; 10) контроль и проведение испытаний; 11) управление контрольным, измерительным и испытательным оборудованием; 12) статус контроля и испытаний; 13) управление несоответствующей продукцией; 14) корректирующие и предупреждающие действия; 15) погрузочно-разгрузочные работы, хранение, упаковка, консервация и поставка; 16) управление регистрацией данных о качестве; 17) внутренние проверки качества; 18) подготовка кадров; 19) техническое обслуживание; 20) статистические методы.

При этом каждый элемент системы качества включал в себя набор определенных функций, необходимых для исполнения организациями, внедряющими систему качества. Поскольку четкой взаимосвязи между элементами системы установлено не было, то основная проблема заключалась в отсутствии организационного взаимодействия между ними. Данная проблема существовала и для стандартов ISO 9000, вышедших в 1986 г., и для версии стандартов ISO 9000 1994 г., требования к системам качества в которых на основе функционального подхода также аккумулировались в 20 основных элементах. Все это стало основной «головомолкой» данного периода, решение которой позволило бы устранить несоответствия межфункционального взаимодействия.

Кроме того, даже при наличии межфункциональных рабочих групп функциональное управление приводило «к непомерному росту численности управленческого аппарата, к созданию функциональных барьеров, усложнению взаимодействия между многочисленными подразделениями» и препятствовало «внедрению передовых управленческих технологий (таких как проектное управление, групповая работа, управление знаниями, научающаяся организация, горизонтальная корпорация и т. п.)» [Виханский, Наумов, 2004, с. 113].

Еще одна аномалия данного периода развития менеджмента качества — ориентация на реактивное поведение компаний, так как практически все идеи, возникшие и получившие развитие в почти полувековой период, были связаны с решением возникающих на предприятии проблем, т. е. организация активно реагировала на наличие несоответствий. Однако значимым шагом вперед следует считать переход от простого решения проблем, когда найденное несоответствие продукции или управленческой системы устранялось, к корректирующим действиям. В этом случае начинались поиск и воздействие на причину, чтобы избежать повторного появления несоответствия. Основные разработанные методы (диаграмма Парето, диаграмма Исикавы, методика «5 Почему» и др.) были направлены именно на поиск возможных причин возникновения отклонений.



Но только реактивного поведения компаний было недостаточно: устранение последствий проблем становилось экономически неоправданным, а главное — приводило к снижению конкурентоспособности и формированию негативного имиджа компании. По сути, в настоящее время «не мы движемся из прошлого через настоящее в будущее, а будущее приходит к нам» [Виханский, Наумов, 2004, с. 106]. Появились новые проблемы измерений, связанные с высокой вариабельностью и непредсказуемостью изменения факторов внешней и внутренней среды.

Достаточно критичным также было усиление двойственного восприятия ответственности за качество: несмотря на то что обеспечение качества считалось делом каждого, ответственность за возникновение отклонений несли рядовые или конечные исполнители; вовлеченность высшего звена руководства оставалась низкой или совсем не принималась во внимание<sup>14</sup>. Обострение аномалий привело к новому всплеску идей, не связанных с теми, которые возникли в результате рассмотрения организации как системы межфункционального взаимодействия, и следовательно, к формированию нового этапа развития систем менеджмента качества.

Таким образом, рост числа новых научных разработок, которые не отвергаются, а приветствуются научным сообществом, а также усиление негативного влияния «головоломок», согласно теории Куна, позволяют вести речь о завершении к середине 1990-х гг. второго этапа развития данного научного направления.

Второй этап можно назвать “Total Quality Management”, но это не вполне корректно не только в соответствии с аргументами, приведенными выше, но и потому, что содержание данного этапа не сводится к созданию концепции TQM — она была разработана и продолжает развиваться исходя из предложенных идей управления качеством на основе межфункционального взаимодействия производственных подразделений и системного подхода к управлению. Следовательно, основной конструкт, определяющий суть этого этапа эволюции менеджмента качества, — межфункциональное взаимодействие при решении производственных проблем.

## СОВРЕМЕННЫЙ ЭТАП РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

В отношении третьего этапа развития менеджмента качества, который начался в середине 1990-х гг., четко определить периоды возникновения аномалий и «нормальной» науки в отличие от предыдущих этапов достаточно сложно. Во-первых, для трех прошедших десятилетий характерна высокая динамика изменений внешней среды: практически «взрывообразно» менялись не только подходы к управлению организациями, но и все аспекты жизни человечества, начиная с

---

<sup>14</sup> Данная аномалия была более актуальной для американских и европейских компаний, чем для японских, но сохранялась практически в любой организации, несмотря на все выводы и разработки ученых (см., напр.: [Конарева, 1977; Харрингтон, 1990; Адлер, Липкина, 2000; Друкер, 2002; Ватсон, 2005]).

природно-экологических и заканчивая психологией человека и особенностями построения систем. Эти изменения были столь существенны, что компании, не обладавшие гибкостью и способностью воспринимать новые идеи и обучаться, просто перестали существовать, несмотря на то что до этого им удавалось поддерживать долгосрочный успех [Питерс, Уотерман, 2005].

Во-вторых, изменения неизбежно порождают рост новых идей и концепций, которые люди стремятся применять в различных сферах, в том числе и в производственных, но не с целью стать первыми, а чтобы не отстать от конкурентов. В-третьих, возникает новый подход к восприятию инновационных идей и их быстрому распространению из-за наличия открытого информационного пространства и снижения уровня научной обоснованности выдвигаемых гипотез. Как видно из названия одной из популярных бизнес-книг «Обновляйся или умри!» [Кирнэн, 2004], мир, который вынужден все время «бежать», не имеет возможности детального обдумывания и апробирования предлагаемых концепций, потому что для этого необходимо остановиться.

В-четвертых, в области менеджмента при одновременном сужении экспертизы каждого специалиста из-за огромного объема информации, которую необходимо отслеживать и анализировать, происходит стирание границ между некоторыми направлениями менеджмента ввиду системности их влияния на результативность.

Опираясь на наиболее цитируемые публикации, можно выделить основные черты современного этапа развития менеджмента качества. На этом этапе отвергаются не все, а только устаревшие концепции, формирующие «головоломки» и мешающие развитию. Те концепции, которые не приводят к возникновению проблем, продолжают развиваться в соответствии с новыми задачами менеджмента. Из предыдущих наработок активно реализуются «японизация» и использование различных методов оптимизации производственных процессов (см., напр.: [Конти, 2000; Джордж, Ваймерскирх, 2002; Вумек, Джонс, 2004; Имаи, 2004; Кирнэн, 2004; Коленсо, 2004; Кеннеди, Мацца, 2005; Лайкер, 2005]), а также расширяется сфера применения статистических методов для решения различных производственных задач со все более широким использованием программных продуктов (см., напр.: [Миттаг, Ринге, 1995; Федорова, Яблонский, 2010; Одинокоев, Семушкин, Яшин, 2007; Кокс, Джейкоб, Бергланд, 2011; Локтев, 2014; Cohen, 1995]). Можно констатировать, что эпоха цифровизации пришла в менеджмент качества на 50–70 лет раньше, чем в другие сферы общественной жизни.

Кроме того, очевидно, что феномен TQM не является основным конструктом какого-либо этапа менеджмента качества. На протяжении длительного времени реализуются различные перспективные направления TQM (см., напр.: [Drucker, 1971; Vogel, 1979; Ouchi, 1981; Ху, 1994]). При этом разработанные концепции продолжают использоваться, наблюдается их расширение и видоизменение, что фактически подтверждает существование TQM как общей философии подходов к обеспечению качества в широком смысле.

Современные исследования, посвященные рассматриваемой проблеме, охватывают достаточно широкий спектр вопросов, среди которых наиболее важными являются: анализ стратегической роли качества [Boaden, 1996; Shiba, Walden, 2001]; оценка оригинальности и независимости концепции TQM [Robbins, 1935; Dean, Bowen, 1994]; рассмотрение принципов, лежащих в основе концепции, и методов их реализации [Рахлин, 2003; Wilkinson et al., 1998]; оценивание воздействия TQM на организационную эффективность, конкурентную стратегию и улучшение деятельности организации [Нодельман, 2004]. Таким образом, концепции, составляющие TQM, являются более глобальными и всеобъемлющими, чем обеспечение качества менеджмента даже при рассмотрении интегрированных систем, и могут служить основой для развития некоторых из систем или их отдельных направлений, поддерживающих существование стандартизированных систем. Поэтому считать TQM отдельным этапом при периодизации развития научного направления, связанного с интегрированными системами менеджмента, было бы ошибкой.

Направления исследований и формирование новых концептов существенно расширились, и, на первый взгляд, они не вполне связаны между собой, однако при их систематизации можно проследить некоторые закономерности. Наблюдается практически полный отказ от работы в группах при организации межфункционального взаимодействия и переход к групповой работе или командному взаимодействию, в результате чего сформировалась концепция групповой работы, в основе которой лежит лидерское и ролевое поведение.

Итогом реализации данной концепции является процессный подход к управлению, который превалирует в производственном менеджменте уже на протяжении более 30 лет [Харрингтон, Эсселинг, Нимвенген, 2000; Гарднер, 2003; Кремсер, 2003; Новицкий, Болотина, 2005; Скрипко, 2006а; 2010; Остервальдер, Пинье, 2016; Garvin, 1998]. Впервые он был включен в стандарты ISO как обязательное требование к системам менеджмента качества в 2000 г.<sup>15</sup> В 2013 г. организация ISO сделала процессный подход базовой концепцией построения любой управленческой системы<sup>16</sup> и основой интеграции различных систем менеджмента, разрабатываемых с учетом требований и рекомендаций международных стандартов.

В определенной степени применение процессного подхода позволяет хотя бы частично решить «гоголоволмку», связанную с расслоением уровней управления, и обеспечить их четкое взаимодействие, вовлекая руководство компаний наравне с другими участниками процесса в решение проблем менеджмента качества. Кроме того, жесткость взаимодействия «начальник — подчиненный» несколько смягчается, так как в рамках регламентации процесса четко определены действия и роли всех его участников. Однако полностью устранить данное несоответствие, применяя только процессный подход, невозможно. Вместе с тем он рассматрива-

<sup>15</sup> ISO 9001:2000 Quality management systems — Requirements.

<sup>16</sup> Annex SL of the Consolidated ISO Supplement to the ISO/IEC Directives, Part 1.

ется как необходимая составляющая оптимизации, оценивания эффективности и системности любого бизнеса<sup>17</sup>, являясь в том числе одной из бизнес-перспектив теории BSC (Balanced Scorecard — сбалансированная система показателей) [Швейнарт, Сеггези, 2001; Фридаг, Шмидт, 2011; Kaplan, Norton, 1996; 2001] и других теорий оптимизации на основе баланса интересов компании (см., напр.: [Сеггези, 2001; Мейер, 2004; Рамперсад, 2004; Shiba, Walden, 2001]).

Еще одна характерная черта современного менеджмента качества — стремление к постоянному изменению и улучшению не столько качества продукции или услуги, сколько самой компании. Изменения становятся движущей силой поддержания конкурентоспособности, повышения удовлетворенности потребителей и общества. Эпоха потребления заставляет предприятия постоянно искать новые возможности, поскольку компании существуют до тех пор, пока могут удовлетворять потребности своего окружения. Соответственно, готовность изменяться и улучшаться становится жизненно необходимым для любого бизнеса. В связи с этим активно изучаются и развиваются различные конструкты, связанные одновременно с инновациями, изменениями, улучшениями и обеспечением стабильности бизнеса (см., напр.: [Хаммер, Чампи, 1999; Капра, 2002; Легри, 2003; Андреева, 2004; Кирнэн, 2004; Хамел и др., 2005; Dean, Bowen, 1994; Barnett, Carroll, 1995]). Изменение при сохранении некоторого равновесия, а также одновременное стремление повышать результативность и эффективность на сбалансированной основе привело специалистов в области менеджмента качества и стандартизации к пониманию того, что необходимо изучать потребности и обеспечивать удовлетворенность не только потребителей, но и других заинтересованных сторон [Бреде, 1995; Андерсон, Керр, 2003; Конти, 2003; Петров, 2004]<sup>18</sup>.

Характерной чертой современного менеджмента качества является его проактивная направленность. Поскольку реактивного поведения становится недостаточно, компании пытаются предотвращать появление негативных факторов, а не просто исправлять последствия уже возникших проблем. Основным, но не единственным инструментом реализации проактивного поведения становится риск-менеджмент [Бартон, Шенкир, Уокер, 2003; Качалов, 2011; Сиразетдинова, 2012; Скрипко, 2016; 2017; Covello, Mumpower, 1985; Slovic, 1987; Beck, 1992; Kunreuther, Slovic, 1996; Francis, Armstrong, 2003], реализация которого включается в качестве обязательных требований практически во все стандарты ISO на системы менеджмента, а в организации ISO открыт отдельный технический комитет по вопросам, связанным со стандартизацией управления рисками. Кроме риск-менеджмента в системы управления качеством включаются элементы стратегического управления и управления знаниями для достижения максимального

---

<sup>17</sup> В 2015 г. принцип системности был исключен из основных принципов менеджмента качества, чтобы избежать повторов, так как применение процессного подхода, по мнению ведущих специалистов организации ISO, само по себе формирует и поддерживает системность управления.

<sup>18</sup> В настоящее время теория стейкхолдеров активно развивается и имеет ряд признаков самостоятельного научного направления.

эффекта предвидения в реализации проактивного поведения [Нордстрем, Риддерстале, 2001; Гроув, 2003; Катъкало, 2003; де Гиус, 2004; Коллинз, Поррас, 2004; Сенге, 2004; Макаров, 2005; Йоффи, Кусумано, 2016; Nonaka, 1991; Fulford, Rizzo, 2009].

Несмотря на разнообразие идей, большинство из которых формируют базу теоретического конструкта современного этапа развития менеджмента качества, для них характерно объединяющее начало. Главными чертами этого этапа являются стремление к устойчивому, в некоторых случаях — инновационному развитию и обеспечению непрерывности бизнеса на основе высокого качества управления. Поскольку переход к этому этапу совершился уже не одно десятилетие назад, то период «нормальной науки» продолжается достаточно долго, вследствие чего и появляются «головоломки».

Рост и разнообразие применяемых форм управления и большого количества методов и механизмов, в том числе статистических, требующих особых подходов к документированию информации, привели к тому, что многие организации сталкиваются с чрезмерной формализацией, когда данные (их получение, структурирование, упорядочение, доведение до исполнителей, актуализация) становятся важнее процессов и результатов. Компании просто «тонут» в потоке цифр и других данных, не успевая их обрабатывать, и, не имея возможности отделить нужную информацию от ненужной, могут принимать ошибочные решения. Среди аномалий можно выделить отсутствие или неярко выраженное лидерство руководства, негибкость организационных структур, формальное внедрение и непонимание идеи процессного подхода. Проблема является столь острой, что вынуждает многие компании строить «потемкинские деревни» для прохождения внешнего аудита.

Ориентация компаний на проактивное и даже инновационное поведение, заставляющее все время меняться, внедрять новые методы и технологии, также привела к возникновению проблемы, связанной с мотивацией и активностью персонала. Изменения в принципе редко воспринимаются людьми позитивно, и, как это ни странно, даже самые убежденные оптимисты относятся к ним весьма настороженно. М. Кетс де Врис отмечает, что изменения «спускают с цепи множество страхов: страх нового, страх лишиться свободы, страх утратить власть и должностные полномочия и, наконец, опасение лишиться комфортных условий труда и денег» [Kets de Vries, 1995, p. 27]. В ситуации, когда изменения происходят практически непрерывно, и у руководства, и у сотрудников неизбежно наступает момент усталости, что не позволяет в полной мере реализовать изменения из-за недостаточной компетентности при управлении ими, нечеткости в определении необходимых ресурсов. Кроме того, желание необоснованно сэкономить (не тратить деньги на дополнительное обучение сотрудников), отсутствие четкого определения норм рабочего времени, чрезмерная загруженность работников и т. п. приводят к тому, что изменения не дают результатов и в конечном итоге могут обернуться провалом.

Согласно Д. Коннеру, нас пугают не изменения, а то, как они скажутся на нашей работе: «Термин “сопротивление изменениям” можно считать неточным, вводящим в заблуждение. Люди сопротивляются не столько переменам, сколько их скрытым последствиям — двусмысленности, которая возникает тогда, когда знакомое утрачивает смысл» [Conner, 1992, p. 115]. Управление изменениями настолько специфично, что в последнее десятилетие выделилось в самостоятельное направление менеджмента (см., напр.: [Дихтер, Гэньон, Александер, 2002; Андреева, 2004; Широкова, 2005]), связанное с определенной компетентностью, т. е. требующее специальных знаний и навыков.

Основная идея управления изменениями (улучшениями и негативными последствиями, запланированными и неожиданными) в рамках реализации менеджмента качества связана с тем, что, во-первых, изменения должны быть целевыми — поддерживающими реализацию стратегии; во-вторых, их внедрение следует обеспечить всеми необходимыми ресурсами, в том числе и административными; в-третьих, при планировании и внесении каких-либо изменений важно сохранить целостность системы менеджмента качества<sup>19</sup>, поскольку «несинхронизированное» изменение разрушает систему или вносит дисбаланс в ее управление.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Ретроспективный анализ развития подходов к менеджменту качества показывает, что данное научное направление обладает всеми признаками самостоятельной научной дисциплины. В его рамках сформированы ключевые элементы инфраструктуры: академические реферируемые научные издания, научные общества, специализированные курсы обучения, специализированная аспирантура [Скрипко, 2006б]. Следовательно, рассмотрение развития и периодизации исследований позволит структурировать имеющиеся знания и понять особенности дальнейшего развития этого направления.

Существующие периодизации развития менеджмента качества, базирующиеся на теории Куна (четырёх- и семиэтапная модели), не в полной мере отражают развитие данного научного направления, так как при их формировании не выделялась определяющая, главенствующая концепция для каждого из этапов, а также не вполне точно определен объект исследования (качество менеджмента или качество продукции). Поэтому переход от одного этапа к другому в этих моделях показывает не столько развитие самого научного направления, сколько модификацию используемых методов, характерных для определенных периодов. Кроме того, эти периодизации завершаются 1990–2000 гг.

---

<sup>19</sup> «Организация должна управлять запланированными изменениями и анализировать последствия непредусмотренных изменений, предпринимая действия, направленные на смягчение любых негативных воздействий по мере такой необходимости» (ISO 9001:2015 Quality Management Systems — Requirements, part 7).

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что история становления менеджмента качества укладывается в хрестоматийную трактовку структуры научных революций Т. Куна. При этом в развитии менеджмента качества на всех этапах можно выделить сменяющие друг друга парадигмы, для каждой из которых в промежутках между переходами имеется период «нормальной науки», когда испытываются возможности ее применения. Учитывая результаты проведенного анализа, можно сделать вывод о наличии трех полностью сформировавшихся этапов развития подходов к менеджменту качества, последний из которых еще не завершился (рис. 3).

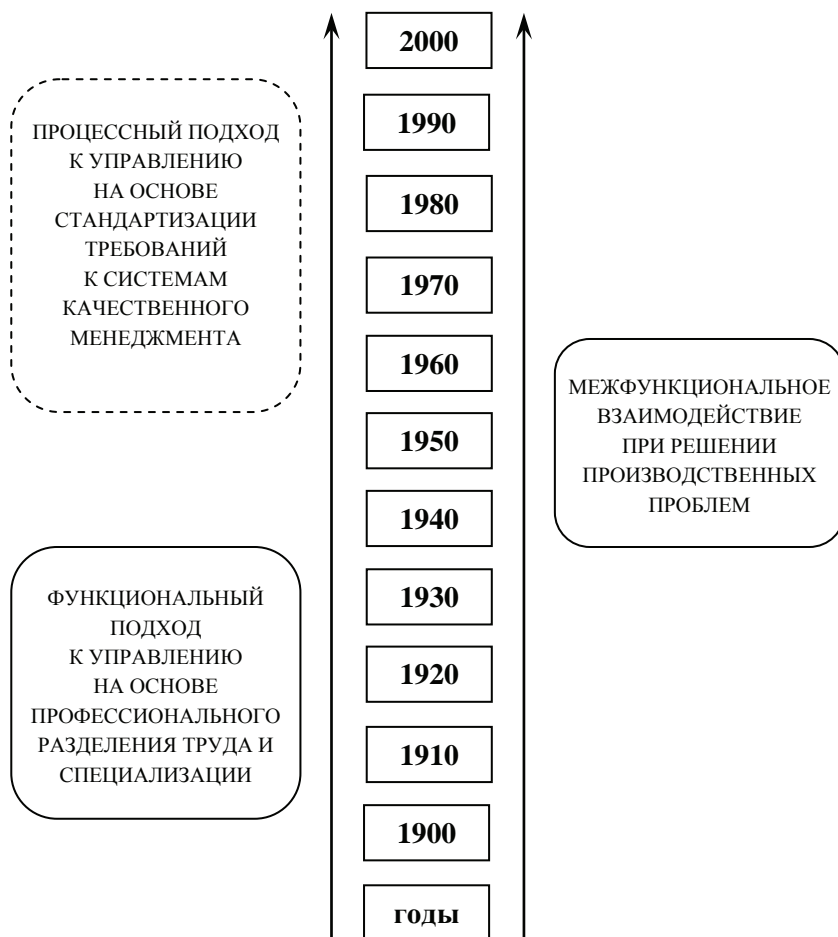


Рис. 3. Развитие направления менеджмента качества

Для первого этапа, который начался в 1900-е гг. и закончился в середине 1940-х гг., характерно стремление к разделению труда, развитию профессиональ-

ных навыков с опорой на функциональную модель управления. Основой менеджмента качества становится цикл PDCA (Plan — Do — Check — Act: Планируй — Дейлай — Проверь — Действуй) с особым акцентом на элементы контроля и оценивания качества с применением статистических методов сбора и обработки данных.

На втором этапе деятельность по менеджменту качества ориентирована на работу межфункциональных команд, которые создаются для решения конкретных проблем (по сути, проектное управление на основе реактивного поведения — реакции управленческих механизмов на устранение причин сложившихся негативных ситуаций и их последствий). При этом главный акцент переносится с контроля как непроизводительной, но затратной операции, на “Plan” и “Do”, появляются механизмы управления QFD (Quality Function Deployment), FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) и др., расширяется применение статистических методов, наступает эпоха цифровизации менеджмента качества и использования массивов данных о продукции, процессах и системе менеджмента.

Главенствующая идея третьего этапа — применение процессного подхода к управлению, отказ от работы в группах при организации межфункционального взаимодействия и переход к командному взаимодействию. Использование цикла PDCA становится более гибким, появляются его разновидности, например ACCRA (Attention — Context — Commitment — Reflection — Action). Стремление компаний изменяться и улучшаться на основе проактивного поведения, попытка предугадать и предупредить появление негативных ситуаций и смягчить тяжесть их последствий приводят к доминированию блока “Action”.

Как представляется, несмотря на кажущееся разнообразие используемых теоретических конструктов, основной характеристикой третьего этапа будет его ориентация на стандартизацию (разработку международных стандартов, их внедрение, сертификацию). Действительно, стандартизация, в том числе и в рамках работы ISO, — важный шаг, позволяющий закрепить на уровне некоторых общих формальных требований наиболее эффективные механизмы управления и сделать их доступными для широкого круга компаний. Но стандартизация, которая долгое время казалась более важным процессом, чем результативность управления, должна изменить свой статус и стать поддерживающим элементом, а не главным. Именно этот ключевой конструкт третьего этапа, воспринимавшийся начиная с 1979 г. почти как основной, меняет свое значение, уступая место индивидуальному подходу и учету особенностей как национальной, так и корпоративной культуры. Безусловно, стандарты продолжают существовать и активно использоваться, но их значение станет совершенно другим.

Становление третьего этапа развития систем менеджмента качества (интегрированных систем менеджмента) практически завершено, о чем свидетельствуют наличие устоявшихся основополагающих конструктов, развитие новых направлений и включение в системы качества теоретических и практических механизмов других направлений менеджмента. При этом нарастает негативный эффект аномалий, «головомолки» утратили гибкость, их влияние невоз-



можно не принимать во внимание. Таким образом, происходит смена главенствующей парадигмы и наступает четвертый этап развития систем менеджмента качества.

В настоящее время пока еще сложно предсказать тот путь развития, который станет доминирующим. Однако аномалии, требующие устранения, неизбежно связаны с изменением подходов к структурированию организаций при управлении качеством: последовательным переходом от жесткого функционального разделения труда сначала к работе межфункциональных групп, затем к процессному подходу и командно-ролевому структурированию. Все это так или иначе подтолкнет компании к изменению организационных структур и взаимоотношений между сотрудниками, на что обращается внимание в ряде исследований (см., напр.: [Минцберг, 2001; Рифкин, 2014; Дементьев, 2019]). Еще в 1974 г. было отмечено: «А хорошо ли будет чувствовать себя жесткая структура в меняющемся мире? Скорее всего, она просто сломается... Значит, надо попытаться сделать производство более гибким» [Горский, Адлер, 1974, с. 59].

Кроме того, очевидным преобразованием в отношении менеджмента качества станет частичный отказ от управления по целям (по крайней мере, «жестким») и переход к гибкому развитию компании на основе учета факторов контекста. Уже в настоящее время изменяется понимание социального контекста, обеспечения конкурентоспособности, организационного развития и внутренней культуры, а также других концептов, на которых долгое время базировалось построение долгосрочных стратегий. Это связано со стремительной трансформацией не только бизнеса, но и взглядов мирового сообщества, а также глобальными вызовами, включая проблемы пандемии, изменение климата, усиление влияния психологических аспектов на результативность работы организации. Поэтому современные компании вынуждены стремиться не к стабилизации внешней среды, а «к адаптации в изменчивой экономической ситуации как на внешнем, так и на внутреннем рынках, т. е. умение приспосабливаться к агрессивному влиянию» [Серова, Воробьев, Файнштейн, 2019, с. 534].

Наиболее вероятный путь развития менеджмента качества связан с доминированием концепции устойчивого развития и обеспечения непрерывности бизнеса, что можно проследить по направленности стратегического планирования таких ведущих организаций по стандартизации, как ISO и ИЕС.

\*\*\*

Следует отметить, что эволюционные изменения неизбежны и дальнейший анализ взглядов на менеджмент качества позволит более точно сформировать основные концептуальные идеи данного направления. Однако наличие определенных сложностей в предвидении развития исследований как при сохранении, так и при изменении объекта изучения, вероятно, приведет к необходимости применения теории длинных волн для периодизации данного научного направления.

## Литература на русском языке

- Аванесов Е. К., Швец В. Е. 2004. Развитие внутрифирменных систем менеджмента на основе регулярной оценки уровня их совершенства. В сб.: *XIV Международная конференция «От менеджмента качества к качеству менеджмента и бизнеса»*. СПб.: Конфлакс; 64–76.
- Адлер Ю. П. 2004. Сказка про репку, или новый взгляд на менеджмент. В сб.: *XIV Международная конференция «От менеджмента качества к качеству менеджмента и бизнеса»*. СПб.: Конфлакс; 12–18.
- Адлер Ю. П., Липкина В. В. 2000. Лидерство как механизм постоянного обеспечения конкурентоспособности. *Стандарты и качество* (10): 14–22.
- Азгальдов Г. Г. 1971. *Потребительная стоимость и ее измерение*. М.: Экономика.
- Андерсон К., Керр К. 2003. *Менеджмент, ориентированный на потребителя: CRM-технологии как основа новых отношений с клиентом*. М.: ФАИР-ПРЕСС.
- Андреева Т. Е. 2004. Организационные изменения: сравнительный анализ основных подходов. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* (2): 33–41.
- Аристотель. 1971. *Собрание сочинений в 4-х тт.* Т. 2. М.: Мысль.
- Бартон Т., Шенкир У., Уокер П. 2003. *Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься?* М.: ИД «Вильямс».
- Баумоль У. 1965. *Экономическая теория и исследование операций*. М.: Прогресс.
- Бреде Х. 1995. Современные методы управления на швейцарских предприятиях. *Проблемы теории и практики управления* (4): 72–76.
- Ватсон Г. 2005. Лидерство — ключ к устойчивому качеству. В кн.: Т. Конти, Е. Кондо, Г. Ватсон (ред.). *Качество XXI века. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития*. М.: РИА «Стандарты и качество»; 66–92.
- Винер Н. 1958. *Кибернетика: управление и связь в животном и машине*. М.: Советское радио.
- Виханский О. С., Наумов А. И. 2004. «Другой» менеджмент: время перемен. *Российский журнал менеджмента* 2 (3): 105–126.
- Воронин Г. П. 2004. Качество менеджмента и главные цели общественного движения за качество. *Стандарты и качество* (11): 8–9.
- Вумек Дж., Джонс Д. 2004. *Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании*. М.: Альпина Бизнес Букс.
- Гарднер Р. 2003. Десять уроков по улучшению процессов для руководителей. *Методы менеджмента качества* (7): 16–21.
- Гинзбург В. Л. 1992. *О физике и астрофизике: Статьи и выступления*. М.: Наука.
- де Гуис А. 2004. *Живая компания. Рост, научение и долголетие в деловой среде*. СПб.: Изд-во Стокгольмской школы экономики в СПб.
- Гличев А. В. 1968. *Качество продукции и экономика*. М.: Знание.
- Гличев А. В., Панов В. П., Азгальдов Г. Г. 1968. *Что такое качество?* М.: Экономика.
- Горский В. Г., Адлер Ю. П. 1974. *Планирование промышленных экспериментов. Модели статистики*. М.: Металлургия.
- Гроув Э. 2003. *Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается компания*. М.: Альпина-Паблицер.
- Дементьев В. Е. 2019. Жизнеспособность иерархических организаций в условиях изменчивости экономической среды. *Российский журнал менеджмента* 17 (3): 367–386.
- Джордж С., Ваймерскирх А. 2002. *Всеобщее управление качеством: Стратегия и технология, применяемые сегодня в самых успешных компаниях TQM*. СПб.: Виктория плюс.
- Дихтер С., Гэньон К., Александер А. 2002. Как руководить процессом преобразований. *Вестник McKinsey* (1): 183–205.
- Друкер П. Ф. 2002. *Задачи менеджмента в XXI веке*. М.: Изд. дом «Вильямс».

- Дунаевский Ф. Р. 1928. Комплексность в организации. *Труды Всеукраинского института труда* (2): 3–92.
- Имаи М. 2004. *Кайдзен. Ключ к успеху японских предприятий*. М.: Альпина Бизнес Букс.
- Йоффи Д., Кусумано М. 2016. *Искусство стратегии. Уроки Билла Гейтса, Энди Гроува и Стива Джобса*. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Капра Ф. 2002. *Паутина жизни. Новое научное понимание живых систем*. М.: София.
- Катькало В. С. 2003. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка. *Российский журнал менеджмента* 1 (1): 7–30.
- Качалов Р. М. 2011. Управление экономическим риском в российском бизнесе: мониторинг 2005–2010 гг. *Российский журнал менеджмента* 9 (1): 127–154.
- Кеннеди Р., Мацца Л. 2005. Взаимодействие 5S и TQM в системе TQM 3. *Методы менеджмента качества* (10): 16–20.
- Кернс Д. Т., Недлер Д. А. 1996. *Пророки во тьме, или Рассказ о том, как Ксерокс восстал из пепла и дал бой японцам*. М.: Азбука, Terra-Книжный клуб.
- Кирнэн М. 2004. *Обновляйся или умри! Как создать конкурентоспособную компанию XXI века*. СПб.: Крылов.
- Кокс Д., Джейкоб Д., Бергланд С. 2011. *Новая цель. Как объединить бережливое производство, шесть сигм и теорию ограничений*. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Коленсо М. 2004. *Стратегия кайдзен для успешных организационных перемен*. М.: ИНФРА-М.
- Коллинз Дж., Поррас Дж. 2004. *Построение навечно. Успех компаний, обладающих видением*. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге.
- Конарева Л. А. 1977. *Управление качеством продукции в промышленности США*. М.: Наука.
- Кондрачев Н. Д. 2002. *Большие циклы конъюнктуры и теории предвидения*. М.: Экономика.
- Конти Т. 2000. *Самооценка в организациях*. М.: РИА «Стандарты и качество».
- Конти Т. 2003. Система заинтересованных сторон: стратегическая ценность. *Методы менеджмента качества* (1): 4–13.
- Корицкий Э. Б. 2005. Развитие науки о менеджменте в России в 1900–1950-е гг. *Российский журнал менеджмента* 3 (1): 127–144.
- Кремсер В. 2003. Управление проектами — путь к управлению бизнес-процессами? *Методы менеджмента качества* (12): 7–11.
- Кудрявцева Е. П., Фаерберг Е. И. 2010. От качественного менеджмента к менеджменту качества проекта. *Качество. Инновации. Образование* (11): 19–25.
- Кун Т. 1977. *Структура научных революций. С вводной статьей и дополнениями 1969 г.* М.: Прогресс.
- Лайкер Дж. 2005. *Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира*. М.: Альпина Бизнес Букс.
- Легри П. 2003. Управление изменениями в организации. Внедрение информационных технологий: от эксперимента до практического внедрения. Часть 2. *Европейское качество. Дайджест* (3): 25–31.
- Локтев Д. А. 2014. Статистическое управление производственными процессами — ключ к успеху современного промышленного предприятия. *Известия МГТУ МАМИ* 2 (1(19)): 128–136.
- Макаров А. М. 2005. Преобразующий менеджмент: стратегическое управление организацией в современных условиях. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* (1): 61–81.
- Мейер М. В. 2004. *Оценка эффективности бизнеса: что будет после Balanced Scorecard?* М.: ООО «Вершина».
- Миттаг Х., Ринге Х. 1995. *Статистические методы обеспечения качества*. М.: Ринне Хорст.
- Минцберг Г. 2001. *Структура в кулаке: Создание эффективной организации*. СПб.: Питер.
- Новицкий А. Л., Болотина Т. Э. 2005. Идентификация процессов СМК. *Методы менеджмента качества* (5): 7–13.

- Нодельман В. А. 2004. Развитие теории управления комплексным качеством. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* (2): 69–86.
- Нордстрем К. А., Риддерстрале К. 2001. *Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта*. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге.
- Одинокоев С. А., Семушкин М. А., Яшин А. Н. 2007. Статистические методы в управлении качеством наукоемкого технологического процесса. *Научные труды (Вестник МАТИ)* (12(84)): 314–317.
- Остервальдер А., Пинье И. 2016. *Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора*. М.: Альпина Паблишер.
- Петров М. А. 2004. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* (2): 51–68.
- Питерс Т., Уотерман-мл. Р. 2005. *В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки*. М.: Вильямс.
- Рамперсад Х. К. 2004. *Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность*. М.: Альпина Бизнес Букс.
- Рахлин К. М. 2003. Менеджмент качества — перспективы развития. *Век качества* (6): 24–28.
- Рифкин Дж. 2014. *Третья промышленная революция. Как горизонтальные взаимодействия меняют энергетику, экономику и мир в целом*. М.: Альпина нон-фикшн.
- Свиткин М. З. 2004. От менеджмента качества к качеству менеджмента и бизнеса: миф или реальность? *Стандарты и качество* (1): 18–22.
- Свиткин М. З., Мацута В. Д., Рахлин К. М. 1999. *Менеджмент качества и обеспечение качества продукции на основе международных стандартов ИСО*. СПб.: Изд-во СПб картфабрики ВСЕГЕИ.
- Свиткин М. З., Мацута В. Д., Рахлин К. М. 2008. *Менеджмент качества на основе международных стандартов ИСО: содержание, проблемы, перспективы*. СПб.: Изд-во СПб картфабрики ВСЕГЕИ.
- Сегези Х. Д. 2001. Всеобщие системы управления — почему и как? В сб.: Г. Е. Герасимова (ред.). *Все о качестве. Зарубежный опыт*. Вып. 28. М.: НТК «Трек»; 8–19.
- Сенге П. 2004. Построение обучающейся организации. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 3 (1): 113–133.
- Серова Е. Г., Воробьев П. Ф., Файнштейн Е. М. 2019. Количественная модель SWOT-анализа и ее применение в стратегическом менеджменте: на примере сетевого ресторанного бизнеса. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 18 (4): 531–562.
- Сиразетдинова А. З. 2012. Модель управления рисками проекта на промышленном предприятии. *Вестник экономики, права и социологии* (1): 112–116.
- Скрипко Л. Е. 2006а. Построение процессных моделей менеджмента качества на основе требований ИСО 9001:2000. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* (1): 26–45.
- Скрипко Л. Е. 2006б. *Экономическое управление качеством: теория и методология*. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ.
- Скрипко Л. Е. 2010. Процессный подход к менеджменту качества. 10 лет спустя. *Стандарты и качество* (6): 80–83.
- Скрипко Л. Е. 2016. Терминология стандартов ИСО серии 9000 версии 2015 г.: проблемы и пути решения. *Стандарты и качество* (9): 47–51.
- Скрипко Л. Е. 2017. Мышление «сквозь призму» рисков: опыт реализации в системах качественного менеджмента. *Методы менеджмента качества* (6): 26–33.
- Скрипко Л. Е. 2018. *Проектирование системы менеджмента качества на предприятии*. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ.
- Тоффлер Э. 2010. *Третья волна*. М.: АСТ.
- Трауд М. 2021. «Мы прислушиваемся к мнению потребителей и находим оптимальные решения». *Методы менеджмента качества* (11): 24–27.

- Файоль А. 1923. *Общее и промышленное управление*. М.: Центральный институт труда.
- Федорова В. В., Яблонский О. П. 2010. Применение метода APQR для шинной промышленности. *Вестник Рыбинской государственной авиационной технологической академии* (3(18)): 245–250.
- Фейгенбаум А. 1986. *Контроль качества продукции*. М.: Экономика.
- Фридаг Х. Р., Шмидт В. 2011. *Сбалансированная система показателей*. СПб.: Омега-Л.
- Хамел Г., Прахалад К., Томас Г., О' Нил Л. 2005. *Стратегическая гибкость*. СПб.: Питер.
- Хаммер М., Чампи Д. 1999. *Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе*. СПб.: Изд-во СПбГУ.
- Харрингтон Дж. 1990. *Управление качеством в американских корпорациях*. М.: Экономика.
- Харрингтон Дж., Эсселинг К. С., Нимвенген Х. 2000. *Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация*. СПб.: Изд-во ООО «БМикро».
- Швейнарт С., Сегези Х. Д. 2001. Интеграция менеджмента качества в управлении бизнесом. В сб.: Г. Е. Герасимова (ред.). *Все о качестве. Зарубежный опыт*. Вып. 28. М.: НТК «Трек»: 19–29.
- Широкова Г. В. 2005. *Управление организационными изменениями*. СПб.: Изд-во СПбГУ.
- Шонбергер Р. 2003. Премия Малкольма Болдриджа: Имеет ли она по-прежнему отношение к проблемам качества? *Стандарты и качество* (1): 96–98.
- Шумпетер Й. 2007. *Теория экономического развития*. М.: Эксмо.

## References in Latin Alphabet

- Barnett W., Carroll G. 1995. Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology* 21 (1): 217–236.
- Beck U. 1992. *Risk Society: Towards a New Modernity*. London: Sage Publications.
- Bertalanffy von L. 1950. An outline of general system theory. *British Journal of the Philosophy of Science* 1 (2): 134–165.
- Bertalanffy von L. 1962. General system theory — A critical review. *General System* 7: 1–20.
- Boaden R. J. 1996. Is total quality management really unique? *TQM Journal* 7 (5): 553–570.
- Cohen L. 1995. *Quality Function Deployment: How to Make QFD Work for You*. N. Y.: Addison Wesley Longman.
- Conner D. 1992. *Managing at the Speed of Change*. New York: Random House.
- Covello V. T., Mumpower J. 1985. Risk analysis and risk management: An historical perspective. *Risk Analysis* 5 (2): 103–120.
- Dean J., Bowen D. 1994. Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review* 19 (3): 392–418.
- Deming W. E. 1982. *Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge: MIT Press.
- Drucker P. F. 1971. What we can learn from Japanese management. *Harvard Business Review* 49 (2): 110–122.
- Feigenbaum A. V. 1961. *Total Quality Control*. N.Y.: McGraw-Hill.
- Francis R., Armstrong A. 2003. Ethics as a risk management strategy: The Australian experience. *Journal of Business Ethics* 45 (4): 375–385.
- Fulford H., Rizzo A. A. 2009. A Conceptual model for the strategic orientation of small firms. *Journal of Enterprising Culture* 17 (1): 25–54.
- Garvin D. A. 1988. *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. N.Y.: Free Press.
- Garvin D. A. 1998. The process of organization and management. *Sloan Management Review* 39 (4): 33–50.
- Grant R. M., Shani R., Krishnan R. 1994. TQM's challenge to management theory and practice. *Sloan Management Review* 35 (2): 25–35.
- Juran J. M. 1951. *Quality Control Handbook*. N.Y.: McGraw-Hill.

- Juran J. M. 1962. *Quality Control Handbook*. N.Y.: McGraw-Hill.
- Juran J. M. 1993. Made in USA: A renaissance in quality. *Harvard Business Review* 71 (4): 42–50.
- Kaplan R. S., Norton D. P. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan R. S., Norton D. P. 2001. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kets de Vries M. 1995. *Life and Death in the Executive Fast Lane*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kuhn T. S. 1962. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kunreuther H., Slovic P. 1996. Science, values, and risk. *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 545 (May): 116–125.
- Morrison S. J. 1994. Managing quality. A historical review. In: B. G. Dale, J. J. Plinkett (eds). *Managing Quality*. London: Chapman & Hall; 41–79.
- Nonaka I. 1991. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review* 69 (6): 96–104.
- Ouchi W. 1981. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Robbins L. 1935. *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science*. London: Macmillan.
- Shewhart W. A. 1931. *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. N.Y.: Van Nostrand Company, Inc.
- Shiba S., Walden D. 2001. *Four Practical Revolutions in Management*. Cambridge: Productivity Press.
- Slovic P. 1987. The Perception of risk. *Science. New Series* 236 (4799): 280–285.
- Taylor F. W. 1919. *Shop Management*. N.Y.: Harper and Row.
- Vogel E. 1979. *Japan as Number One: Lessons for America*. Cambridge: Harvard University Press.
- Young S. 1968. Organization as a total system. *California Management Review* 10 (Spring): 3–63.
- Xu Q. 1994. *The Making of TQM: History and Margins of the Hi(gh)-Story*. Working paper presented at British Academy of Management Annual Conference. Lancaster.
- Wilkinson A., Redman T., Snape E., Marchington M. 1998. *Managing with Total Quality Management*. London: Macmillan.

### Russian Language References Translated into English

- Avanesov E. K., Shvets V. E. 2004. Development of in-house management systems based on regular assessment of their level of excellence. In: *XIV International Conference "From Quality Management to Quality Management and Business"*. St. Petersburg: Conflux Publ.; 64–76. (In Russian)
- Adler Iu. P. 2004. A fairy tale about a turnip, or a new look at management. In: *XIV International Conference "From Quality Management to Quality Management and Business"*. St. Petersburg: Conflux Publ.; 12–18. (In Russian)
- Adler Iu. P., Lipkina V. V. 2000. Leadership as a mechanism of continuous ensuring competitiveness. *Standarty i kachestvo* (10): 14–22. (In Russian)
- Azgal'dov G. G. 1971. *Use Value and Its Measurement*. Moscow: Ekonomika Publ. (In Russian)
- Anderson K., Kerr C. 2003. *Customer Relationship Management*. Rus. Ed. Moscow: FAIR-PRESS Publ. (In Russian)
- Andreeva T. E. 2004. Organizational change: A comparative analysis of some basic theoretic concepts. *Vestnik of Saint-Petersburg University. Management* (2): 33–41. (In Russian)
- Aristotel'. 1971. *Collected Works in 4 volumes*. Vol. 2. Moscow: Mysl' Publ. (In Russian)
- Barton T., Shenkir W., Walker P. 2003. *Making Enterprise Risk Management Pay Off: How Leading Companies Implement Risk Management*. Rus. Ed. Moscow: ID "Vil'iams" Publ. (In Russian)
- Baumol W. 1965. *Economic Theory and Operations Analysis*. Rus. Ed. Moscow: Progress Publ. (In Russian)
- Brede X. 1995. Modern management methods at Swiss enterprises. *Problemy teorii i praktiki upravleniia* (4): 72–76. (In Russian)

- Watson G. 2005. Leadership is the key to sustainable quality. In: T. Conti, Y. Kondo, G. Watson (eds). *Quality into the 21st Century: Perspectives on Quality and Competitiveness for Sustained Performance*. Rus. Ed. Moscow: RIA "Standarty i kachestvo" Publ; 66–92. (In Russian)
- Wiener. N. 1958. *Cybernetics or Control and Communication in the animal and the Machine*. Rus. Ed. Moscow: Sovetskoe radio Publ. (In Russian)
- Vikhanskii O. S., Naumov A. I. 2004. "Different" management: Time for changes. *Russian Management Journal* 2 (3): 105–126. (In Russian)
- Voronin G. P. 2004. The quality of management and the main goals of the social movement for quality. *Standarty i kachestvo* (11): 8–9. (In Russian)
- Womack J., Jones D. 2004. *Lean Manufacturing. How to Get Rid of Losses and Achieve Prosperity of Your Company*. Rus. Ed. Moscow: Al'pina Biznes Buks Publ. (In Russian)
- Gardner R. 2003. Ten lessons on process improvement for managers. *Metody menedzhmenta kachestva* (7): 16–21. (In Russian)
- Ginzburg V. L. 1992. *About Physics and Astrophysics: Articles and Speeches*. Rus. Ed. Moscow: Nauka Publ. (In Russian)
- de Geus A. 2004. *Live Company. Growth, Learning and Longevity in the Business Environment*. Rus. Ed. St. Petersburg: Publishing House of the Stockholm School of Economics in St. Petersburg (In Russian)
- Glichev A. V. 1968. *Product Quality and Economics*. Moscow: Znanie Publ. (In Russian)
- Glichev A. V., Panov V. P., Azgal'dov G. G. 1968. *What is Quality?* Moscow: Ekonomika Publ. (In Russian)
- Gorskii V. G., Adler Iu. P. 1974. *Planning of Industrial Experiments. Models of Statics*. Moscow: Metallurgiiia Publ. (In Russian)
- Grove A. 2003. *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company*. Rus. Ed. Moscow: Al'pina-Publisher Publ. (In Russian)
- Dement'ev V. E. 2019. Viability of hierarchical organizations under variability of economic environment. *Russian Management Journal* 17 (3): 367–386. (In Russian)
- George S., Weimerskirch A. 2002. *Total Quality Management: Strategy and Technology Applied Today in the Most Successful TQM Companies*. Rus. Ed. St. Petersburg: Viktoriia plus Publ. (In Russian)
- Dichter S., Gagnon C., Aleksander A. 2002. How to lead the transformation process. *Vestnik McKinsey* (1): 183–205. (In Russian)
- Drucker P. F. 2002. *Management Challenges for the 21st Century*. Rus. Ed. Moscow: ID «Vil'iams» Publ. (In Russian)
- Dunaevskii F. R. 1928. Complexity in the organization. *Trudy Vseukrainskogo institute truda* (2): 3–92. (In Russian)
- Imai M. 2004. *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. Rus. Ed. Moscow: Al'pina Biznes Buks Publ. (In Russian)
- Yoffie D., Cusumano M. 2016. *Strategy Rules. Five Timeless Lessons from Bill Gates, Andy Grove, and Steve Jobs*. Rus. Ed. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber Publ. (In Russian)
- Capra F. 2002. *The Web of Life: A New Scientific Understanding of Living Systems*. Rus. Ed. Moscow: Sofiia Publ. (In Russian)
- Kat'kalo V. S. 2003. The founding concepts of strategic Management and their contemporary assessment. *Russian Management Journal* 1 (1): 7–30. (In Russian)
- Kachalov R. M. 2011. Economic risk in Russian business: 2005–2010 monitoring. *Russian Management Journal* 9 (1): 127–154. (In Russian)
- Kennedy R., Mazza L. 2005. The interaction of 5S and TRM in the TRM 3 system. *Metody menedzhmenta kachestva* (10): 16–20. (In Russian)
- Kearns D. T., Nadler D. A. 1996. *Prophets in the Dark: How Xerox Reinvented Itself and Beat Back the Japanese*. Rus. Ed. Moscow: Azbuka, Terra-Knizhnyi klub Publ. (In Russian)
- Kiernan M. *Get Innovative or Get Dead! Building Competitive Companies for the 21st Century*. Rus. Ed. St. Petersburg: Krylov Publ. (In Russian)

- Cox J., Jacob D., Bergland S. 2011. *Velocity: Combining Lean, Six Sigma and the Theory of Constraints to Achieve Breakthrough Performance*. Rus. Ed. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber Publ. (In Russian)
- Colenso M. 2004. *Kaizen Strategy for Successful Organizational Change*. Rus. Ed. Moscow: INFRA-M Publ. (In Russian)
- Collins J., Porras J. 2004. *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*. Rus. Ed. St. Petersburg: Publishing House of the Stockholm School of Economics in St. Petersburg. (In Russian)
- Konareva L. A. 1977. *Product Quality Management in the US Industry*. Moscow: Nauka Publ. (In Russian)
- Kondrat'ev N. D. 2002. *Large Cycles of Conjunction and Theory of Foresight*. Moscow: Ekonomika Publ. (In Russian)
- Conti T. 2000. *Organizational Self-Assessment*. Rus. Ed. Moscow: RIA "Standarty i kachestvo" Publ. (In Russian)
- Conti T. 2003. Stakeholder system: Strategic value. *Metody menedzhmenta kachestva* (1): 4–13. (In Russian)
- Koritskii E. B. 2005. The evolution of management thought in Russia in 1900s — 1950s. *Russian Management Journal* 3 (1): 127–144. (In Russian)
- Kremser V. 2003. Project Management — The way to business process management? *Metody menedzhmenta kachestva* (12): 7–11. (In Russian)
- Kudriavtseva E. P., Faerberg E. I. 2010. From quality management to project quality management. *Kachestvo. Innovatsii. Obrazovanie* (11): 19–25. (In Russian)
- Kuhn T. 1977. *The Structure of Scientific Revolutions*. Rus. Ed. Moscow: Progress. (In Russian)
- Liker J. 2005. *The Toyota Way*. Rus. Ed. Moscow: Al'pina Biznes Buks Publ. (In Russian)
- Legri P. 2003. Managing changes in the organization. Introduction of information technologies: from experiment to practical implementation. Part 2. *Evropeiskoe kachestvo. Daidzhest* (3): 25–31. (In Russian)
- Loktev D. A. 2014. Statistical management of production processes is the key to the success of a modern industrial enterprise. *Izvestiia MGTU MAMI* 2 (1): 128–136. (In Russian)
- Makarov A. M. 2005. Transforming management: The strategy of organization management in contemporary conditions. *Vestnik of Saint-Petersburg University. Management* (1): 61–81. (In Russian)
- Meyer M. 2004. Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard. Rus. Ed. Moscow: OOO "Verzhina" Publ. (In Russian)
- Mittag H.-J., Rinne H. 1995. *Statistical Methods of Quality Assurance*. Rus. Ed. Moscow: Rinne Khorst Publ. (In Russian)
- Mintzberg H. 2001. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Rus. Ed. St. Petersburg: Piter Publ. (In Russian)
- Novitskii A. L., Bolotina T. E. 2005. Identification of QMS processes. *Metody menedzhmenta kachestva* (5): 7–13. (In Russian)
- Nodel'man V. A. 2004. Evolution of Total Quality Management (TQM) theory. *Vestnik of Saint-Petersburg University. Management* (2): 69–86. (In Russian)
- Nordström K., Ridderstrale J. 2001. *Funky Business: Talent Makes Capital Dance*. Rus. Ed. St. Petersburg: Publishing House of the Stockholm School of Economics in St. Petersburg. (In Russian)
- Odinokov S. A., Semushkin M. A., Iashin A. N. 2007. Statistical methods in the quality management of a knowledge-intensive process. *Nauchnye trudy (Vestnik MATI)* (12): 314–317. (In Russian)
- Osterwalder A., Pigneur Y. 2016. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Rus. Ed. Moscow: Al'pina Publisher Publ. (In Russian)
- Petrov M. A. 2004. The stakeholder theory: Ways of practical use. *Vestnik of Saint-Petersburg University. Management* (2): 51–68. (In Russian)
- Peters T., Waterman R., Jr. 2005. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Rus. Ed. Moscow: ID "Vil'iams" Publ. (In Russian)
- Rampersad H. 2004. *Total Performance Scorecard: Redefining Management to Achieve Performance with Integrity*. Rus. Ed. Moscow: Al'pina Biznes Buks Publ. (In Russian)



- Rakhlin K. M. 2003. Quality management — development prospects. *Vek kachestva* (6): 24–28. (In Russian)
- Rifkin J. 2014. *The Third Industrial Revolution: How Lateral Power Is Transforming Energy, the Economy, and the World*. Rus. Ed. Moscow: Al'pina non-fikshn Publ. (In Russian)
- Svitkin M. Z., Matsuta V. D., Rakhlin K. M. 1999. *Quality Management and Product' Quality Assurance Based on International Standards ISO*. St. Petersburg: Izd-vo SPb kartfabriki VSEGEI Publ. (In Russian)
- Svitkin M. Z. 2004. From quality management to quality management and business: Myth or reality? *Standarty i kachestvo* (1): 18–22.
- Svitkin M. Z., Matsuta V. D., Rakhlin K. M. 2008. *Quality Management based on International ISO standards: Content, Problems, Prospects*. St. Petersburg: Izd-vo SPb kartfabriki VSEGEI Publ. (In Russian)
- Seggezi H. D. 2001. Universal management systems — Why and how? In: *It's All about Quality. Foreign Experience*. Vyp. 28. Moscow: ITK "Trek" Publ; 8–19. (In Russian)
- Senge P. 2004. Building learning organizations. *Vestnik of Saint-Petersburg University. Management* (1): 113–133. (In Russian)
- Serova E. G., Vorobèv P. F., Fainshtein E. M. 2019. Quantitative SWOT analysis and its application to strategic management: The case of chain restaurant business. *Vestnik of Saint-Petersburg University. Management* 18 (4): 531–562. (In Russian)
- Sirazetdinova A. Z. 2012. Project risk management model at an industrial enterprise. *Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii* (1): 112–116. (In Russian)
- Skipko L. E. 2006a. Designing process quality management models based on ISO 9001:2000 requirements. *Vestnik of Saint-Petersburg University. Management* (1): 26–45. (In Russian)
- Skipko L. E. 2006b. *Economic Quality Management: Theory and Methodology*. St. Petersburg: Izd-vo SPbGUEF. (In Russian)
- Skipko L. E. 2010. Process approach to quality management. 10 years later. *Standarty i kachestvo* (6): 80–83. (In Russian)
- Skipko L. E. 2016. Terminology of ISO 9000 series standards, version 2015: problems and solutions. *Standarty i kachestvo* (9): 47–51. (In Russian)
- Skipko L. E. 2017. Thinking "through the prism" of risks: experience of implementation in quality management systems. *Metody menedzhmenta kachestva* (6): 26–33. (In Russian)
- Skipko L. E. 2018. *Designing a Quality Management System at the Enterprise*. St. Petersburg: Izd-vo SPbGEU. (In Russian)
- Toffler A. 2010. *The Third Wave*. Rus. Ed. Moscow: AST Publ. (In Russian)
- Traud M. 2021. "We listen to the opinion of consumers and find optimal solutions". *Metody menedzhmenta kachestva* (11): 24–27. (In Russian)
- Fayol H. 1923. *Administration industrielle et Générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Rus. Ed. Moscow: Central Institute of Labor Publ. (In Russian)
- Fedorova V. V., Iablonskii O. P. 2010. Application of the APQP method for the tire industry. *Vestnik Rybinskoi gosudarstvennoi aviatsionnoi tekhnologicheskoi akademii* (3): 245–250. (In Russian)
- Feigenbaum A. 1986. *Total Quality Control*. Rus. Ed. Moscow: Ekonomika Publ. (In Russian)
- Friedag H., Shmidt W. 2011. *Balanced Scorecard*. Rus. Ed. St. Petersburg: Omega-L Publ. (In Russian)
- Hamel G., Prahalad C., Tomas H., O' Neal D. 2005. *Strategic Flexibility*. Rus. Ed. St. Petersburg: Piter Publ. (In Russian)
- Hammer M., Champy J. 1999. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Rus. Ed. St. Petersburg: Izd-vo SPbGU Publ. (In Russian)
- Harrington H. J. 1990. *The Improvement Process: How America's Leading Companies Improve Quality*. Rus. Ed. Moscow: Ekonomika Publ. (In Russian)
- Harrington H. J., Esseling E. K., van Nimwegen H. 2000. *Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement*. Rus. Ed. St. Petersburg: Izd-vo OOO "BMikro" Publ. (In Russian)

- Shveinart S., Seggezi H. 2001. Integration of quality management in business management. ИТК “Трек”. Sb. “Vse o kachestve. Zarubezhnyi opyt” (28): 19–29. (In Russian)
- Shirokova G. V. 2005. *Management of Organizational Changes*. St. Petersburg: Izd-vo SPbGU Publ. (In Russian)
- Shonberger R. 2003. Malcolm Baldrige award: Does it still have to do with quality issues? *Standarty i kachestvo* (1): 96–98. (In Russian)
- Schumpeter J. 2007. *Theory of Economic Development*. Rus. Ed. Moscow: Eksmo Publ. (In Russian)

Статья поступила в редакцию 15 сентября 2021 г.

Статья рекомендована к печати 31 марта 2022 г.

Контактная информация

Скрипко Лариса Евгеньевна — д-р экон. наук, проф.; spbguef-2011@rambler.ru

---

## ADOPTION OF VIEWS ON QUALITY MANAGEMENT

L. E. Skripko

St. Petersburg State University of Economics,  
30–32, nab. kan. Griboedova, 191023, St. Petersburg, Russian Federation

**For citation:** Skripko L. E. 2022. Adoption of views on quality management. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* 21 (3): 395–428. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2022.304> (In Russian)

The article analyzes and discusses different approaches to the periodization of scientific research on quality management problems that appeared over the last 120 years. Based on the analysis, the study proposes the author’s model of this scientific field development which includes three stages and describes each of them. The issues of periodization of the evolution of scientific knowledge are not popular and do not carry a practical orientation, however, without the systematization of the studied issues, it is impossible to understand the mechanisms of the emergence of new ideas, to assess the prospects and a long-term use of them as well as to predict the development of scientific fields. The consideration of the history of the development of quality management, which includes more than one century of doing various studies, is no exception. However, there is no generally accepted view on the retrospective of the stage-by-stage development of these scientific studies, which may cause a lack of understanding whether to include certain issues or not. Consideration of four- and seven-stage models shows a lack of clear transition from one dominant paradigm to another, it is not always possible to distinguish a period of “normal science” in each of the stages; for some stages there are no concepts that lose their relevance due to the anomalies that have appeared, and which should be discarded at the next stage of development. Therefore, there is a need for a retrospective analysis of evolutionary approaches to the transformation of views on quality management from modern positions.

**Keywords:** quality management, TQM, transformation of scientific views, stages of scientific field development.

Received: September 15, 2021

Accepted: March 31, 2022

Contact information

Larisa E. Skripko — Dr. Sci. in Economics, Professor; spbguef-2011@rambler.ru