

УДК 33     DOI: 10.14451/2.199.50

# Опыт применения инструментов управления качеством в малом и среднем предпринимательстве США и европейских стран

© 2025 **Егоров Михаил Владимирович**

Аспирант. Тамбовский государственный технический университет, Тамбов.

E-mail: egorov.mik@gmail.com

© 2025 **Злобина Наталья Васильевна**

Доктор экономических наук, профессор, директор института дополнительного профессионального образования. Тамбовский государственный технический университет, Тамбов.

E-mail: egorov.mik@gmail.com

**Ключевые слова:** управление качеством, современное состояние, зарубежный опыт, устойчивое развитие, малый бизнес, средний бизнес, предпринимательство, менеджмент качества.

В настоящей научной работе автор кратко анализирует опыт применения инструментов управления качеством в малом и среднем предпринимательстве США и стран Европы. Для этого автор кратко рассматривает сущность управления качеством и характеристики данной системы, далее переходит непосредственно к анализу американского и европейского опыта. Автор выделяет преимущества и недостатки представленных моделей, обращает внимание на их реальную применимость в других экономических условиях. В заключении исследования автор также упоминает некоторые другие модели управления качеством – например, японскую и российскую, также имеющие свои отличительные особенности. **Объектом данного научного исследования** является опыт применения инструментов управления качеством в малом и среднем предпринимательстве США и стран Европы. **Целью данного научного исследования** является комплексный, последовательный анализ опыта применения инструментов управления качеством в малом и среднем предпринимательстве США и стран Европы. **Методы данного научного исследования:** формально-юридический, сравнительный анализ, диалектический, статистический, математический, обобщение, конкретизация, систематизация, дедукция, иные методы теоретического и практического уровней научного познания. **Научная новизна данного научного исследования** заключается в подготовке комплексного исследования, формировании авторских выводов относительно опыта применения инструментов управления качеством в малом и среднем предпринимательстве США и стран Европы. Данная научная статья будет полезна теоретикам, практикам, обучающимся и профессорско-преподавательскому составу, а также широкому кругу читателей, интересующихся проблемами реализации механизмов управления качеством в зарубежной управленческой практике.

## Введение

В настоящее время менеджмент качества продолжает оставаться актуальным и важным направлением, регулярно обновляющимся и трансформирующимся в связи с внешними условиями. Наиболее очевидным и существенным из них выступает повсеместная цифровизация, которая тем или иным способом касается всех элементов механизма управления качеством. Интересным для изучения представляется опыт различных зарубежных стран, где управление качеством развивается в соответствии с различными моделями, каждая из которых отличается характерными особенностями [8].

Прежде всего, кратко отметим, что представляет собой система качества и в чем заключается сущность ее управления. Система качества – это совокупность различных практических инструментов планирования, с помощью которых на всех этапах производственного цикла происходит оценка качества с целью повышения общего уровня эффективности действия данного механизма. Соответственно, управление качеством само по себе предполагает деятельность профильных менеджеров, применение специальных методик для того, чтобы подобная система была реализована наиболее полно и качественно.

Одной из лидирующих систем управления качеством в мировой практике выступает американская, которая образовалась еще в начале прошлого века. Основоположителем механизма выступает Ф. Тейлор, который впервые внедрил в практику элементы стандартизации и систематизации, хотя фактически включил в состав производственных процессов обыкновенную техническую документацию, единую для всех структурных подразделений [2]. В результате внедрение подобной практики привело к тому, что автоматически стали «уходить» бракованные изделия, повысилось качество изготавливаемой продукции, а также уровень рентабельности. Впоследствии практические и научные разработки в данном отношении были продолжены Э. Демингом и Д. Джураном, в результате че-

го в 1950-е годы произошел экономический всплеск, сопровождавшийся улучшением показателей качества производимой продукции.

Далее в историческом развитии американской системы управления качеством наблюдалась некоторая стагнация, которая продолжалась до 70–80-х годов, когда менеджмент вновь приобрел свою высокую практическую значимость и стал развиваться. Довольно скоро система управления качеством в США сформировалась именно в том виде, в котором она существует сейчас [3].

## Результаты и обсуждение

Далее кратко рассмотрим ключевые преимущества американской системы:

- направленность на позитивное изменение управление всей организацией в целом;
- реализация механизмов через так называемую «спираль качества» [10];
- осуществление жесткого контроля за изменениями, в том числе административного;
- акцентирование внимания на процессах планирования производства по различным критериям;
- иные.

Историческое становление и развитие американской системы управления качеством:

- 1900–1920 гг. Внедрение механизма стандартизации качества («система Ф. Тейлора»)
- 1920–1950 гг. Реализация инструментов статического характера
- 1950–1960 гг. TQC, то есть так называемый тотальный контроль качества
- 1960–1980 гг.
- 1980–2000 гг. Обновление системы, внедрение инструментов всеобщего управления качеством.
- 2010–наст. вр. Всеобщее управление качеством рассматривается как философия бизнеса, в том числе для каждого участника такого процесса.

Ключевыми методами повышения эффективно-

сти производства американской системы качества являются бенчмаркинг, реинжиниринг, месячники качества. Вместе с позитивными качествами, также обозначим и недостатки рассматриваемого механизма: это его краткосрочный характер, ориентированность на быстрый и кратковременный результат, невозможность использования рассматриваемых методик в реальной долгосрочной перспективе [4].

Для сравнения проанализируем систему управления качеством, которая реализуется в Германии. Если в США в основе системы ценностей располагается свобода выбора и значительная самостоятельность, то в Германии превалируют аспекты разного рода социального контакта и согласия. То есть если в США лидирует пассивная роль коллектива, то в Германии – активная. Это сказывается и на применяемых инструментах (в германской модели реализуются коллективные методы работы), и на ожидаемых результатах (в отличие от американской системы, здесь они долгосрочные и вполне прогнозируемые на длительный период времени) [4].

Ключевым принципом, лежащим в основе германского механизма управления качеством, выступает стремление к постоянному совершенствованию процессов, получению все более позитивного результата. Соответственно, при такой системе потребности клиентов удовлетворяются максимально полно, поскольку происходит постоянная актуализация имеющихся в обществе запросов и реализуемых в производственных циклах процессов. Кроме того, важно отметить, что такие механизмы максимально детально стандартизированы, в том числе это касается инструментов «зеленой» экономики, которые предполагают, в частности, акцент на охране и защите окружающей среды.

Как уже отмечалось выше, в германской системе важное значение имеет конкретный сотрудник и коллектив в целом, а это значит, что руководство организаций уделяет значительное внимание обучению таких сотрудников, повышению их квалификации, а также созданию позитивных условий труда. Предполагается, что, чем выше

квалификация конкретного специалиста, тем выше, в конечном итоге, и уровень качества изготавливаемой продукции в целом.

Еще один акцент, который делают германские управленцы, – это реализация контрольных мероприятий на постоянной основе, в рамках каждого отдельно взятого этапа производственного цикла. При этом важно применять различные инструменты и методики, чтобы повысить общую эффективность использования приемов управления качеством. Для германской практики это обычное дело [6; 8].

Общая характеристика германской системы управления качеством:

- Система социальных ценностей: основана на аспектах социального контакта, взаимодействия и согласия.
- Роль трудового коллектива: активная.
- Временной горизонт планирования: долгосрочный.
- Характеристики рынка капитала: стоимость средняя, уровень ликвидности – ликвидный, инвестиции сложные, структура акционерного капитала – существенно сконцентрированная.
- Основная экономическая единица: холдинг.
- Конечный результат деятельности системы: движение к постоянному совершенству.

В результате можно сделать наиболее общий вывод, что реализуемая в Германии система управления качеством отличается своим постоянным стремлением к совершенству, что, безусловно, нельзя признать отрицательной характеристикой. Данная тенденция свидетельствует о постоянной трансформации, регулярном обновлении рассматриваемой системы, о ее приобретении качественно новых признаков и характеристик, что позволяет ей оставаться максимально актуальной и соответствовать запросам общества.

Рассмотренный пример Германии – это часть унифицированной европейской системы управления качеством, которая хронологически получила свое развитие только в 80-е годы прошлого века. Довольно быстро в местной практике

появились единые стандарты, которые способствовали внесению измерений и в другие экономические отношения для установления их соответствия новым положениям. В результате сформированная исторически и получившая свое более общее название «европейская» система управления качеством приобрела следующие свои отличительные характеристики:

- наличие законодательной основы у практически каждого элемента системы;
- наличие единой системы стандартов, активно применяемых на практике;
- разработка и широкое практическое внедрение механизмов аудита качества;
- создание профильной инфраструктуры, отвечающей за применение данного механизма;
- иные [3; 5].

Интересно, что в 1992 году в европейской практике была внедрена международная премия – Европейская премия по качеству, вручаемая Европейским фондом управления качеством и Европейской организацией по качеству лучшим организациям Европы. Вручение данной премии происходит и в настоящее время, а ключевой целью внедрения такой практики стало стремление европейских участников правоотношений к идеалам качества производства. То есть на практике это можно наблюдать на приведенном выше примере германского опыта.

Рассмотрим, каким образом сформировалась и развивается система управления качеством во Франции. В частности, исторически ее создание датируется 1980-ми годами, когда данный процесс получил реализацию на 4 основных направлениях деятельности:

- внедрение единого понимания стандартов качества;
- реализация профилактических мероприятий для исключения возможности получения брака;
- организация эффективного действия механизмов управления качеством во всех структурных подразделениях, включая напрямую не связанные с производственным циклом (на-

пример, юридические, финансовые и другие);

- направленность на постоянное совершенствование всех процессов производственного цикла [1].

Для реализации представленных выше базовых принципов во французских фирмах предполагается совместная целенаправленная деятельность и руководителя, и коллектива в целом. Характерен процесс мобилизации, то есть приложение всех возможных усилий для достижения целей повышения эффективности. При этом с технической точки зрения следует упомянуть, что наиболее востребованным на практике в данном случае выступает метод статистического контроля производственного процесса. Такой инструмент активно применяется на многих французских предприятиях [9].

Говоря о французском опыте реализации системы управления качеством, следует дополнительно обратить внимание, что французы буквально «не жалеют средств» на повышение показателей качества производства и, согласно статистике, зачастую расходы организации могут составлять до 25% от общего оборота. При этом наиболее распространены такие затраты в тех организациях, где реализуется только контроль качества уже готовой продукции, то есть, где нет фактической возможности осуществить иные виды контрольных мероприятий. В конечном итоге, как показывает статистика, реализация представленных мер приводит к общему снижению расходов в среднем на 10–15%. Соответственно, если на предприятии реализуется общефирменная система управления качеством, то здесь уровень затрат может даже не достигать 5%.

Среди других характеристик французской системы управления качеством специалисты также отмечают ее регулярную обновляемость, ее постоянное совершенствование. Некоторые авторы даже делают акцент на том, что система управления качеством буквально вынуждена находиться в постоянной динамике, чтобы сохранять свое место в конкурентной борьбе. При этом наиболее перспективным направлением развития в рассматриваемом контексте счи-

тается повсеместное внедрение комплексного механизма управления качеством [2; 4].

Подводя итог анализу европейской системы, кратко обозначим следующее. Европейская система управления качеством является более мягкой и адаптивной в сравнении с американским опытом. Собственно, отсутствие «резкости» в ее характеристиках и позволяют осуществлять долгосрочное прогнозирование, не концентрируясь на скором результате. В целом, нужно отметить, что весь американский менеджмент характеризуется достаточно смелым, бесконтрольным свойством, что предоставляет значительную свободу в действиях участникам процесса управления. Отличается и психологическое восприятие как сотрудниками, так и руководителем (табл. 1). В результате можно говорить о том, что особенности реализации той или иной системы управления качеством накладывают на процессы сами по себе характеристики экономики как таковой. Очевидно, что американская система будет крайне неэффективной в европейских реалиях, а, соответственно, европейские инструменты окажутся неприменимы для американского опыта.

На основе представленного сравнения разница между европейской и американской системами выглядит еще более ощутимой, по некоторым критериям и вовсе диаметрально противоположной. Собственно, такой вывод только подтверждает высказанный ранее по тексту тезис о том, что одна система будет неприменимой в условиях одной экономики, а другая, соответственно, в другой. В этом преимущества данных систем, и в этом же — их недостатки [5].

В заключение отметим также, что существуют и другие модели управления качеством, среди которых особенно выделяется японская как своеобразный эталон в данной области. Актуальна для применения и российская модель, также имеющая свои характерные особенности реализации.

### **Заключение**

В конечном итоге обозначим ключевые результаты проведенного научного исследования.

Управление качеством — процесс, который в XX веке приобрел достаточно широкое практическое распространение и получил еще большее развитие в период становления потребительского общества [3; 5]. Сущность инструментов данной системы заключается в том, что результаты любого производственного процесса должны быть эффективными, позитивными в части удовлетворения потребительских потребностей, а также обладать минимальным процентом брака. В некоторых случаях брак исключается в принципе.

В общемировой практике существует несколько различных актуальных систем управления качеством. В настоящей работе рассмотрены американская и европейская — на примере Германии и Франции. Кратко упомянуты также японская и российская модели, а также иные. Приводится довольно подробная сравнительная характеристика рассматриваемых систем, где отмечается, что по некоторым критериям американская и европейская системы выступают диаметрально противоположными по своим характеристикам. Также в работе акцентируется внимание на то, что одна система будет неприменимой в условиях одной экономики, а другая, соответственно, в другой. В исследовании приводятся аргументы, подтверждающие высказанный выше тезис [7].

В конечном итоге, очевидно, что сегодня любая система управления качеством требует постоянного обновления и совершенствования в связи с регулярно меняющимися внешними и внутренними условиями. Особенно это характерно для европейской модели, которая старается оставаться всегда актуальной и оперативной в части внедрения изменений. Тем не менее, американская система управления качеством также имеет свои существенные преимущества. Иными словами, в современных условиях инновационной экономики уровень конкуренции в технологичности, качестве и стоимости производимой продукции и сопутствующих бизнес-процессов достаточно высок.

**Таблица 1.** Особенности психологического восприятия систем управления качеством в различных моделях.

Критерий	Американская система	Европейская система
Задача	Производительность	Эффективность
Цель	Поиск способа сделать дешевле	Направленность на постоянное улучшение качества
Отношение к командной работе	Работа = средство	Работа = цель
Место работы в жизни сотрудников	Работа = путь к рационализации	Работа = образ жизни
Корпоративное поведение	Реализуемое, планируемое, неестественное	Естественное
Основа работы	Сознательность	Привычка

### Библиографический список

- Буданова А. И. Анализ соответствия управления качеством компании целям устойчивого развития // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. – 2020. – № 13. – С. 111–115.
- Вотчель Л. М., Викулина В. В., Кобелева И. В. Оценка рисков субъектов среднего и малого бизнеса // Вестник Университета Российской академии образования. – 2019. – № 13. – С. 141–145.
- Гагарина С. Н., Иргашев И. А. Управление качеством в организации: эволюция, системный подход // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 10. – С. 114–119.
- Герцик Ю. Г. Интеграция концепций устойчивого развития и менеджмента качества // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – № 16. – С. 145–156.
- Кочнев А. А. Малое и среднее предпринимательство в развитых странах: особенности и перспективы развития // Прогрессивная экономика. – 2023. – № 1. – С. 5–25. – URL: [https://progressive-economy.ru/wp-content/uploads/2023/08/elibrary\\_50365404\\_81443765.pdf](https://progressive-economy.ru/wp-content/uploads/2023/08/elibrary_50365404_81443765.pdf).
- Кублин И. М. К вопросу о тотальном управлении качеством // Промышленность: экономика, управление, технологии. – 2019. – № 13. – С. 98–105.
- Манукян Г. А. Зарубежный опыт управления качеством // Теория и практика современной науки. – 2022. – 4 (82).
- Плеханов А. В. Экономическая эффективность от внедрения системы менеджмента качества // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2019. – № 15. – С. 106–111.
- Хайдер М. М. А., Коробов С. А. Инновационная концепция качества 4.0: организационные особенности внедрения // Индустриальная экономика. – 2022. – № 16. – С. 150–154.
- Юдин С. В., Калинин Н. В., Юдин А. С. Статистические методы управления качеством как часть управленческой культуры // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2022. – № 15. – С. 101–108.