ФРОЛОВА Ирина Ивановна

Кандидат социологических наук, доцент,
заместитель директора по научной работе

Казанский инновационный университет имени В. Г. Тимирязова

420111, РФ, г. Казань, ул. Московская, 42

Контактный телефон: (8552) 34-04-96

e-mail: fii@mail.ru

ГИЛЯЗЕВА Эмма Николаевна

Кандидат филологических наук,
доцент кафедры иностранных языков и перевода

Казанский инновационный университет имени В. Г. Тимирязова

420111, РФ, г. Казань, ул. Московская, 42

Контактный телефон: (8552) 34-04-96

e-mail: emma.giljazeva@mail.ru

Зарубежный опыт практического применения TQM-подхода

Статья посвящена исследованию вопроса эффективности TQM-подхода на зарубежных предприятиях. Раскрыто понятие TQM-подхода. Проведен сравнительный анализ подходов к управлению организацией, сфокусированной на качестве, который авторы статьи представляют как интегративный базис концепции TQM. В исследовании обозначена парадоксальность использования методологии TQM. Выявлены противоречия применения TQM-модели: с одной стороны – положительное влияние на деятельность компании, с другой – отсутствие результата или ухудшение результатов деятельности предприятий. Систематизированы данные о влиянии TQM-подхода на финансовые показатели деятельности зарубежных компаний. Определены три варианта финансовых результатов внедрения TQM на предприятиях: улучшение, отсутствие прямого влияния или их уменьшение со временем. Актуализирована проблема создания теоретической базы для использования TQM-подхода в практике российских предприятий как основы проведения эмпирических исследований с учетом специфики ведения бизнеса в России.

JEL classification: D2, L2

Ключевые слова: TQM-подход; производительность; эффективность концепции TQM; корреляционный анализ.

Введение

Благодаря большим успехам, которых японская экономика достигла с применением TQM-подхода (англ. Total Quality Management – всеобщее управление качеством) и внедрением различных Quality Awards (награда за качество), TQM-подход распространился по всему миру и стал одним из наиболее часто используемых в управлении [5; 32].

В 90-е годы прошлого века стали появляться опасения по поводу преимуществ TQM-подхода, поскольку ни финансовое положение, ни качество продукта или услуги не улучшились, а работа некоторых компаний после внедрения TQM даже ухудшилась [5; 19]. Эти, в основном отдельные, случаи породили сомнения в преимуществах TQM-подхода. Несмотря на отсутствие эмпирических данных и исследований, обвинения и сомнения вызвали споры. В рамках данной дискуссии некоторые ученые нацелились

на выявление объективных научных доказательств эффективности или неэффективности TQM-подхода. Главный вопрос, занимавший исследователей, положительно ли влияет дорогостоящее внедрение TQM-подхода на успех компании? [25]

TQM-подход часто критикуется зарубежными исследователями из-за отсутствия теоретического обоснования [16; 18; 36], так как подход был разработан практиками для практиков и лишь сравнительно недавно начал «искать пути» к науке [36].

Теоретическая база для TQM-подхода находится на стадии становления [18; 36]. Тем не менее научные дебаты можно рассматривать с другой точки зрения: «Возможно, принципиальная разница между TQ и теорией управления качеством состоит в различиях их аудиторий. В то время как TQ в целом предназначен для руководителей, теория направлена на исследователей <...> Учитывая это различие, необходимо говорить и о существенном отличии в языке» [10. Р. 392].

Опираясь на данный аргумент, можно было бы предположить, что теоретические основы не имеют особой ценности. Этому высказыванию противоречат Дж. Дин и Д. Боуэн, приводя следующие аргументы: 1) опираясь на теоретическую базу TQM-подхода, исследователи могли бы накопить знания об организации и в дальнейшем интегрировать их в модели; 2) теория поможет практикам в случае неудачи «...объяснить различия между успешными и неуспешными действиями» [10. Р. 393].

Попытка теоретического обоснования TQM-подхода не представляется возможной в связи с его сложностью и комплексностью. Чтобы теоретически обосновать TQM-подход, который состоит из нескольких основных компонентов, необходимо объединить разные теоретические подходы. Предприятие рассматривается целостно, благодаря активному участию руководителей предприятие ориентируется на качество с учетом всех заинтересованных сторон (в частности, клиентов).

TQM-подход рассматривает предприятие в целом, а не отдельные его части. Согласно В. Демингу, предприятие необходимо рассматривать как систему [11]. Данный тезис подтверждается Ф. Кастом и Дж. Розенцвейгом [24] в рамках теории общих систем, а также К. Боулдингом [7].

По мнению М. Портера, сильная ориентация на потребности клиентов и всеобщая ориентация на качество могут быть рассмотрены как дифференцирующие признаки [31]. Согласно исследованиям некоторых ученых [4; 33; 37], это устанавливает связь с ресурсным подходом (Resource-Based View), предполагающим, что благодаря обеспеченности разнообразными ресурсами предприятие может занять уникальную позицию и приносить прибыль. Последовательную интеграцию заинтересованных групп рассматривают в своих работах Д. Дайер и Х. Сингх [13], формулируя отношенческий подход (Relational View – RV). В этой взаимосвязи можно рассматривать подход заинтересованных сторон, сформулированный в работах Т. Дональдсона и Л. Престона, Р. Митчелла и др. [12; 29]. Руководители (особенно команды топ-менеджеров) играют в TQM-подходе, как в реализации, так и в его поддержке, центральную роль. Опыт и предпочтения руководящего звена оказывают значительное влияние на направленность и работу предприятия, это совпадает с основной идеей теории «высших эшелонов» (Upper Echelon Theory), выдвинутой рядом исследователей [8; 17]. Она предполагает, что на работе предприятия отражаются ценности и предпочтения топ-менеджера.

Целью статьи является определение влияния применения TQM-подхода на эффективность деятельности компании и ее финансовые результаты.

Задачи исследования:

- анализ использования TQM-подхода в зарубежной практике;
- изучение взаимосвязи идеологии TQM с другими концепциями;
- анализ влияния TQM-подхода на финансовые результаты деятельности компании.

Полученные результаты исследования позволили систематизировать данные о влиянии применения TQM подхода на финансовые результаты деятельности компании.

Выявлены противоречия влияния TQM-подхода на эффективность финансовых результатов деятельности компании.

Таким образом, несмотря на то, что TQM-подход разработан практиками, он тесно связан с теоретико-методологическими разработками. Как показано выше, наиболее существенные составляющие подхода базируются на некоторых общепризнанных наукой теориях.

Влияние TQM на результаты компании: теоретический обзор исследований

В связи с рассмотренными выше противоречиями некоторые зарубежные исследователи проанализировали связь между TQM-подходом и производительностью. При этом уточнение и унификация целей экономической политики относительно производительности происходили по-разному. Так, некоторые ученые исследовали связь между TQM-подходом и качеством производства, издержками или продуктивностью [15; 23].

По нашему мнению, TQM-подход является философией, идеологией, которые позволяют предприятиям обеспечивать уровень управления, соответствующий высокой степени удовлетворенности потребителей в условиях рыночной экономики, неопределенности и риска.

Развитие TQM-подхода на начальном этапе рассматривается исследователями [18; 36] как теоретическая концепция общего управления качеством.

TQM-подход рассматривается как высшая форма проявления и применения различных подходов к управлению организацией, сфокусированной на качестве (см. рисунок).

Интеграция подходов к управлению организацией, сфокусированной на качестве, в TQM-подход

Общая характеристика основных подходов к управлению организацией, сфокусированной на качестве, представлена в табл. 1.

В данном обзоре будут рассмотрены только те исследования, которые касаются финансовых показателей предприятий. При этом термин «финансовые показатели» нельзя рассматривать слишком узко. Он включает в себя и субъективные, и объективные данные. Используемые показатели успешности могут быть основаны на бухгалтерском учете, показателях анализа рынка или на указанных совмещенных показателях.

При отборе статей использовались база данных EBSCO, содержащая более 30 000 полнотекстовых журналов, книг, брошюр, газет, справочников и аналитических обзоров, а также ABI/Inform – один из лучших в мире информационных ресурсов по экономике, бизнесу, менеджменту. Поисковые запросы «TQM» и «производительность» выдали 14 137 результатов; при сокращении запроса до «финансовой производительности» поиск показал 7 746 результатов.

Таблица 1

Основные подходы к управлению организацией, сфокусированной на качестве

Подход	Характеристика подхода
TQM	Концепция всеобщего менеджмента качества (TQM) взаимоувязывает все другие концепции, которые являются составными частями общей идеологии управления для обеспечения удовлетворенности всех заинтересованных сторон в вопросах качества, которое достигается вовлечением всего персонала в процессы непрерывных совершенствований. Основной проблемой TQM является то, что он содержит много идеологии, но не использует какую-либо математическую обработку результатов
TQC	Всеобщее управление качеством, обеспечивающее координированные действия персонала в организации при формировании, поддержании и улучшении качества продукции (услуги), соответствующих требованиям потребителя. Основным элементом данной системы является контроль (в процессе разработки новой продукции; входной контроль материалов; контроль готовой продукции; анализ процессов и т. д.)
QM	Менеджмент качества – система управления с ориентацией на непрерывное повышение уровня удовлетворенности потребителей при постоянном снижении реальной стоимости продукции или услуг. Является частью стратегии компании
CWQC	Концепция контроля качества в масштабе всей компании, основанная на высоком уровне качества продукции, непрерывном снижении брака и затрат, повышении уровня корпоративной культуры, совершенствовании технологии и т. д.
QC	Концепция «Кружков качества» применяется как инструмент в работе для обсуждений и решений производственных задач, направленных на повышение качества продукции(услуги)
ZD	Концепция «ноль дефектов» является одной из целевых установок TQM-подхода, направленной на стремление к полному отсутствию дефектов на основе принципа недопустимости изначально какого-либо уровня дефектности продукции
QFD	Концепция развертывания функции качества предполагает наличие возможности преобразования пожеланий потребителей на ранних этапах петли качества в требования к качеству продукции(услуги)
SQC	Подход, основанный на статистическом контроле качества, позволяющий проконтролировать то, что можно измерить. Акцент переносится с проверки и исправления дефектов в продуктах на совершенствование процесса, в ходе которого появляются эти дефекты

Для обеспечения качества поиска запрос был ограничен от «А» до «В» и только теми научными журналами, которые относятся к «Ассоциации преподавателей вузов по экономике предприятия» (Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft – VHB)¹.

Этот шаг сократил количество результатов поиска до 514. Наконец, эти 514 результатов были просмотрены (заголовки и аннотации) и из них исключены те, в которых не было исследований по TQM с точки зрения финансовой производительности. В результате мы выделили некоторые значимые, на наш взгляд, исследования и сравнили их результаты. Эти исследования были описаны в хронологическом порядке в соответствии с годом их публикации для того, чтобы увидеть эволюцию TQM-подхода. В первой статье [26] изучается взаимосвязь между критериями Национальной премии качества М. Болдриджа (Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA)

¹ «Ассоциации преподавателей вузов по экономике предприятия» является зарегистрированным объединением в городе Кельн, которое служит развитию экономики предприятия в качестве университетской дисциплины путем содействия экономическим исследованиям и образованию, включая поощрение молодых специалистов и поддержание контакта между членами и аналогичными отечественными и зарубежными учреждениями. Ассоциация насчитывает более 2000 чел., которые занимаются научным поиском в области управления бизнесом. URL: https://de.wikipedia.org/wiki/Verband_der_Hochschullehrer_f%C3%BCr_Betriebswirtschaft.

и производительностью в течение трех лет. Критерии качества М. Болдриджа включают в себя семь групп показателей: лидерство; стратегическое планирование; ориентированность на потребителя; оценку, анализ и управление знаниями; внимание к человеческим ресурсам; управление процессами; деловые результаты. Примечательно, что авторы используют внедрение TQM-модели, которая опирается на некоторые признаки качества из книги Т. Петерса и Р. Уотермана [30]. С помощью корреляционного анализа авторы исследовали связь этих признаков с финансовыми показателями компаний. В первый же год исследования были обнаружены положительные корреляции четырех из восьми показателей – рентабельность собственного капитала, рентабельность продаж, операционная прибыль и рентабельность активов, в то время как другие показатели (рыночная стоимость / балансовая стоимость, оборотный капитал / общий капитал, доля заемных средств и оборотный капитал + оборот) были незначительными. В последующие два года исследование не показало каких-либо значимых статистических результатов. Несмотря на положительную динамику, авторы сделали вывод о том, что критерии М. Болдриджа не являются гарантом корпоративной эффективности. Авторы объясняют это отсутствием таких необходимых элементов управления, как инновации или финансовое планирование.

Опираясь на анализ научной литературы, Т. Пауэлл выделил 12 параметров для описания эффективности TQM-подхода. Он также рассчитал соотношение между параметрами TQM и производительностью с помощью корреляционного анализа [32]. В отличие от рассмотренного выше исследования [26] Т. Пауэлл анализировал производительность, основываясь на субъективных данных. Он просил руководителей оценить эффективность собственного предприятия по сравнению с конкурирующими предприятиями. Результаты его анализа в целом показывают значительные положительные взаимосвязи. В частности, «мягкие» факторы, такие как вовлеченность руководства, открытость организации и расширение прав и возможностей сотрудников, показали тесную взаимосвязь. В результате проведенного исследования Т. Пауэлл выяснил, почему некоторые предприятия терпят неудачу в реализации TQM-подхода. Он сделал вывод, что для успешной реализации TQM предприятия должны больше заботиться о «мягких» факторах, а не о таких, как бенчмаркинг или улучшение качества процесса.

Значительный вклад в ответ на вопрос, оказывает ли реализация TQM-подхода положительное влияние на эффективность предприятия, внесли авторы К. Хендрикс и В. Сингал. Они опубликовали данные четырех исследований на эту тему [19; 20; 21; 22]. При этом они оценивали эффективность реализации TQM-подхода не на основе многочисленных критериев, а приравнивали победу в «Награде за качество» (Quality Award) к успешному внедрению TQM. Данную позицию они обосновали тем, что строгая и многоступенчатая процедура оценки при присуждении «Награды за качество» основана именно на модели TQM-подхода. При этом предприятия, обладатели «Награды за качество», были разделены на две группы: 1) компании, имеющие независимую премию (например, Национальную премию качества М. Болдриджа), которую авторы называют «независимой наградой»; 2) компании, получившие награду поставщиков, которую авторы называют «зависимой наградой» – наградой, присуждаемой крупными компаниями (например, General Motors) своим лучшим поставщикам. К. Хендрикс и В. Сингал измеряли корпоративную эффективность, основываясь на объективных данных. В исследованиях (1997, 2001a) они основывались на данных бухучета, в исследованиях (1996, 2001b) – на данных финансового рынка.

Первое исследование (1996) ставило перед собой цель изучения реакции рынка на объявление о присуждении компании «Награды за качество» (Quality Award). Для этого были проанализированы аномальные прибыли методом изучения событий (эмпирическое изучение влияния сообщений о различных событиях, таких как слияние

компаний, объявление дивидендов и т. п., на курсовую стоимость ценных бумаг). Результатом стало то, что финансовый рынок реагировал на так называемые «независимые награды» более лояльно, чем на «зависимые награды». Кроме того, данный эффект на малых предприятиях был выражен сильнее, чем на крупных.

В опубликованном в 1997 г. исследовании оба автора выбрали совершенно иной подход. Они исследовали данные, основанные на бухгалтерском учете каждого предприятия, получившего «Награду за качество» за шесть лет до и за четыре года после получения награды. Кроме того, они сравнивали данные награжденных предприятий и схожих (в отношении доходов, сотрудников, отрасли) предприятий, которые не были удостоены награды. При сравнении производительности (эффективности) между награжденными предприятиями и предприятиями из контрольной группы оказалось, что их производительность в течение шести лет не отличалась. После получения «Награды за качество» в последующие четыре года выявились существенные различия в производительности между этими группами. Такие результаты подтверждают предположение о том, что реализация TQM-подхода оказывает положительное влияние на результаты деятельности компании.

Дж. Истон и С. Джэррел использовали критерии Национальной премии качества М. Болдриджа (MBNQA) для вычисления эффективности внедрения TQM-подхода [14]. При этом они объединили все критерии в структурный компонент TQM и сравнили, как и в предыдущем исследовании, предприятия, успешно внедрившие TQM-подход, и предприятия без TQM. Для определения эффективности предприятия они использовали бухгалтерский учет и данные финансового рынка. Рассматривался период в пять лет. Было установлено, что реализация TQM-модели может привести к более прогрессивному развитию финансовых возможностей предприятия. Авторы указывают также на степень реализации TQM и делают вывод о прямой пропорциональной зависимости эффективности компании от степени внедрения TQM.

А. Р. Мартинес-Лоренте и соавторы [27; 29] рассматривают TQM-подход как многомерную структуру, состоящую из семи параметров. Они, как и Т. Пауэлл в 1995 г., для измерения производительности использовали субъективные данные, проанализировав их тоже при помощи корреляционного метода. Однако их исследования не подтвердили результаты, представленные ранее. Были выявлены только два параметра («трудо-вые отношения» и «качественные инструменты в проектировании»), показавшие положительную зависимость. Положительная зависимость эффективности предприятия от параметра «трудовые отношения» подтверждает предположение Т. Пауэлла о том, что «мягкие факторы» TQM оказывают значительное влияние на производительность.

А. Дас, Р. Б. Хандфилд и др. также использовали многомерную структуру для измерения эффективности TQM-подхода [1]. Они использовали для анализа анкеты, дополнительно исследовав вопрос об удовлетворенности клиентов и о (международной) конкурентной позиции компании. Авторы пришли к выводу, что внедрение TQM оказывает положительный эффект на клиента. При конкуренции предприятий этот эффект усиливается. Удовлетворение потребностей клиентов, в свою очередь, положительно сказывается на финансовых показателях, что может быть косвенным подтверждением влияния реализации TQM-подхода на финансовые показатели предприятия.

Предыдущие исследования изучали в основном прямое влияние TQM на финансовый успех предприятия. Х. Кайнак [25] пошел по пути анализа косвенного влияния отдельных параметров. Выбранные семь параметров для оценки основывались на разработанной в научной литературе модели, базирующейся на критериях М. Болдриджа [2; 6; 34]. В качестве показателей успеха были рассмотрены финансовые показатели, показатели качества, показатели управления запасами. Сбор данных осуществлялся, как и ранее, Т. Пауэллом (1995) и А. Р. Мартинес-Лоренте и соавторами (2000) методом анкетирования. Проанализированные при помощи метода моделирования

структурными уравнениями данные показали прямое и косвенное влияние отдельных параметров TQM на качество работы и на параметры управления запасами. Качество производительности, таким образом, влияет на финансовые показатели. Итак, проведенное исследование выявило положительную корреляцию между осуществлением TQM-подхода и финансовыми показателями.

С. К. Баласубраманиан, И. Матхур, Р. Тхакур [3] повторили исследование, проведенное К. Хендриксом и В. Сингалом [20]. Они проанализировали влияние присуждения «Награды за качество» на котировки акций компании и подтвердили результаты проведенного в 1996 г. исследования, поскольку в день награждения победителей наблюдалась аномальная прибыль. Однако эта положительная реакция была ограничена только днем получения премии (награды), а в течение последующих 18 месяцев аномальные доходы компании не наблюдались. Авторы прокомментировали эти результаты, указав, что положительный эффект, по-видимому, наблюдается только в очень краткосрочной перспективе (т. е. в день награждения) и в долгосрочной перспективе (через несколько лет), согласно доказательствам К. Хендрикса и В. Сингала [20]. Среднесрочный эффект (18 месяцев) не наблюдался.

И. Сайла (2007) посвятил исследование анализу отношений между отдельными параметрами TQM и рассмотрел влияние структурного компонента TQM на несколько различных успешных структурных компонентов [35]. Для изучения связи между TQM и производительностью он учитывал дополнительные контекстные факторы, такие как степень реализации TQM, сертификация ISO, страна происхождения, размер предприятия и степень интернационализации. Результаты анализа троп (исследование взаимосвязей между переменными) подтверждают положительное влияние TQM на эффективность организации, удовлетворенность клиентов и удовлетворенность сотрудников. Прямое влияние на финансовые показатели было не доказано. Анализ контекстных факторов также не дал существенных результатов. Это подтвердило, по мнению автора, универсальную применимость TQM-подхода.

П. Корредор и С. Гоньи (2011) исследовали причинно-следственную связь между реализацией TQM-подхода и успехом компании [9]. Они предположили, что у предприятий, получивших «Награду за качество», и до церемонии награждения показатели производительности лучше, чем у предприятий контрольной группы (не получивших награду). Они изучили показатели производительности компаний-победителей (прибыль в период с 1997 по 2003 г.) до и после церемонии и сравнили их с показателями предприятий контрольной группы. Оказалось, что результаты проведенного исследования противоречат результатам исследований К. Хендрикса и В. Сингала [19; 20]. Никаких существенных различий между этими двумя группами не было выявлено ни до, ни после того, как прошла церемония награждения. Единственное различие наблюдалось в первые годы в группе компаний, которые выиграли приз. Авторы оправдывают эти результаты «эффектом первопроходца» (early adopter) – компании, начинающей использовать новые технологии сразу или вскоре после их появления. Однако это утверждение следует рассматривать критически. Подобный эффект, как правило, наблюдается в очень инновационных областях. Как было отмечено выше, TQM-подход реализуется уже на протяжении более 50 лет и не может быть отнесен к инновационным.

В табл. 2 систематизированы результаты исследований влияния применения TQM-подхода на финансовые результаты деятельности компании.

Таблица 2

**Влияние применения TQM-подхода
на финансовые результаты деятельности предприятий**

Авторы исследования	Суть исследования	Оценка влияния и результаты исследования
В. Махажан, С. Схарма, Р. Нетемеер [26]	Изучение взаимосвязи между критериями Национальной премии качества М. Болдриджа (MBNQA) и производительностью (финансовыми показателями компании) в течение трех лет. Метод исследования – корреляционный анализ	В первый же год исследования обнаружены положительные корреляции четырех из восьми показателей – рентабельность собственного капитала, рентабельность продаж, операционная прибыль и рентабельность активов. Несмотря на положительную динамику, выявлено, что критерии М. Болдриджа не являются гарантами корпоративной эффективности
Т. Пауэлл [32]	Исследование применения TQM-подхода как потенциального источника устойчивого конкурентного преимущества. Базовый метод – ресурсный подход	Конкурентного преимущества можно добиться не с помощью инструментов и методов TQM и признаков, связанных с TQM (совершенствование процессов, бенчмаркинг), а с помощью некоторых неявных поведенческих механизмов (открытая культура, расширение прав и возможностей сотрудника, выполнение обязательств и т. д.)
А. Р. Мартинес-Лоренте и соавторы [28]	Повторение исследования Т. Пауэлла (см.: [32])	Наиболее важными измерениями TQM являются система отношений с сотрудниками и использование инструментов проектирования, связанных с управлением качеством. Выявлена взаимосвязь между ценой, рекламой и гарантиями, но эти маркетинговые переменные не были связаны с TQM
К. Хендрикс, В. Сингал [19; 20; 21; 22]	Выдвижение гипотезы о том, что внедрение эффективных программ TQM повышает эффективность работы фирм. В качестве показателя эффективной реализации программ TQM используется победа в наградах за качество. Сравниваются достижения различных показателей эффективности награжденных компаний (тестовый образец) и фирм, не имеющих награды за качество (контрольный образец). Анализ влияния характеристик компании (размеры фирмы, степень капиталоемкости, степень диверсификации, сроки реализации TQM и зрелость программы) на эффективность реализации TQM	Реализация TQM-подхода положительно влияет на результаты деятельности компании. Фирмы, получившие награды за качество, превосходят контрольные фирмы по операционным методам, основанным на доходах, имеют лучшие показатели по росту продаж, более успешно контролируют затраты, демонстрируют более высокий рост занятости и совокупных активов. Результаты по размеру и капиталоемкости подтверждают важность практики TQM для небольших фирм и сред, которые являются более трудоемкими. Эффективность выше у менее капиталоемких компаний, имеющих небольшую диверсификацию
Дж. Истон, С. Джэррел [14]	Применение критериев Национальной премии качества М. Болдриджа (MBNQA) для вычисления эффективности внедрения TQM-подхода на основе сравнений результатов	Реализация TQM-модели в конечном итоге может привести к более прогрессивному развитию финансовых возможностей предприятия. Выявлена прямая пропорциональная зависимость

Авторы исследования	Суть исследования	Оценка влияния и результаты исследования
	предприятий, внедривших подход TQM, и предприятий без TQM	эффективности компании от степени внедрения TQM
А. Дас, Р. Б. Хандфилд [1]	Концептуализация и развитие структуры, которая связывает качество, конкурентные преимущества и эффективность работы организации. Данные собраны по материалам 74 организаций	Улучшение качества может привести к повышению конкурентных преимуществ и повышению эффективности работы организации. Авторы пришли к выводу, что внедрение TQM оказывает сильный положительный эффект на клиента. Удовлетворение потребностей клиентов положительно сказывается на финансовых показателях
Х. Кайнак [25]	Анализ косвенного влияния отдельных параметров на результаты деятельности компании. В качестве показателей успеха рассмотрены финансовые показатели, показатели качества и эффективности управления запасами	Проанализированные при помощи метода моделирования структурными уравнениями данные показали прямое и косвенное влияние отдельных параметров TQM на качество работы и на показатели управления запасами. Качество производительности, таким образом, влияет на финансовые показатели. Выявлена положительная корреляция между осуществлением TQM-подхода и финансовыми показателями
И. Сайла [35]	Выявление взаимосвязи между отдельными параметрами TQM и влиянием структурного компонента TQM на финансовые показатели деятельности компании	Подтверждено положительное влияние TQM на эффективность организации, удовлетворенность клиентов и удовлетворенность сотрудников. Прямое влияние на финансовые показатели не доказано
П. Корредор, С. Гоньи [9]	Изучение причинно-следственной связи между реализацией TQM-подхода и успехом компании. Используется образец испанских фирм, получивших призы TQM на национальном или региональном уровне в период	Отсутствуют какие-либо доказательства, подтверждающие универсальную гипотезу о том, что фирмы с TQM испытывают прирост производительности из-за ранней реализации системы. Фирмы, использующие систему TQM, не обязательно лучше, чем фирмы, не применяющие TQM
Д. Бенсон, М. Свейн [5]	Определение полной реализации TQM-подхода; а также соответствующих критериев для оценки эффективности реализации TQM; установление четкой связи между TQM и улучшением финансовых результатов. Анализировались компании, удостоенные Национальной премии качества М. Болдриджа	Сравнение финансовых результатов в год награды, а затем с интервалом в один-три года, показало, что совокупный доход акций предприятий за трехлетний период после получения Национальной премии качества М. Болдриджа не увеличился. Финансовые последствия реализации TQM со временем уменьшаются

Таким образом, результаты внедрения TQM-подхода в деятельность компаний неоднозначны и требуют дальнейших исследований.

Заключение

TQM как подход к управлению предприятием нуждается в дальнейшем развитии собственной теоретической базы. Зарубежные исследователи акцентируют внимание на необходимости создания теоретико-методологических разработок по TQM и продвижения их в науке. Авторами исследования TQM-подход рассматривается как высшая форма проявления и применения подходов к управлению организацией, сфокусированной на качестве, с точки зрения интеграции.

Систематизация результатов исследований влияния применения TQM-подхода на финансовые результаты предприятий определила три варианта развития событий: финансовые показатели деятельности компании улучшаются; прямое влияние на финансовые показатели не доказано; финансовые результаты со временем уменьшаются.

Из проведенного анализа литературы следует, что более тщательное изучение этой концепции в дальнейшем может привести к устранению недоработок идеи на практике. Однако стоит отметить, что на данный момент учеными проведен ряд исследований, которые, по их мнению, доказывают или опровергают эффективность данного метода управления. Следует подчеркнуть, что, несмотря на некоторые противоречия TQM-модели, она по-прежнему остается востребованным элементом управленческой системы.

Проведенное исследование и полученные результаты зарубежной практики применения TQM-подхода расширяют возможности и границы для эмпирических исследований на базе российских предприятий различных отраслей с учетом специфики менталитета руководителей и ведения бизнеса на территории России.

Источники

1. A Contingent View of Quality Management – The Impact of International Competition on Quality / A. Das, R. B. Handfield, R. J. Calantone, S. Ghosh // *Decision Sciences*. 2000. Vol. 31. Issue 3. Pp. 649–690.
2. Ahire S. L., Golhar D. Y., Waller M. A. Development and Validation of TQM Implementation Constructs // *Decision Sciences*. 1996. Vol. 27. Issue 1. Pp. 23–56.
3. Balasubramanian S. K., Mathur I., Thakur R. The Impact of High-Quality Firm Achievements on Shareholder Value: Focus on Malcolm Baldrige and J. D. Power and Associates Awards // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2005. Vol. 33. No. 4. Pp. 413–422.
4. Barney J., Wright M., Ketchen D. J., Jr. The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991 // *Journal of Management*. 2001. Vol. 27. Issue 6. Pp. 625–641.
5. Benson D., Swain M. R. A Study of the Impact of TQM on the Financial Performance of Firms // *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 1999. Vol. 3. No. 1. Pp. 145–159.
6. Black S. A., Porter L. J. Identification of Critical Factors of TQM // *Decision Sciences*. 1996. Vol. 27. Issue 1. Pp. 1–21.
7. Boulding K. E. General Systems Theory – The Skeleton of Science // *Management Science*. 1956. Vol. 2. Issue 3. Pp. 197–208.
8. Chaganti R., Sambharya R. Strategic Orientation and Characteristics of Upper Management // *Strategic Management Journal*. 1987. Vol. 8. No. 4. Pp. 393–401.
9. Corredor P, Goni S. TQM and Performance: Is the Relationship So Obvious? // *Journal of Business Research*. 2011. Vol. 64. No. 8. Pp. 830–838.
10. Dean J. W. Jr., Bowen D. E. Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development // *Academy of Management Review*. 1994. Vol. 19. No. 3. Pp. 392–418.
11. Deming W. E. *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT, Center for Advanced Educational Studies, 1986.
12. Donaldson T., Preston L. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications // *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20. No. 1. Pp. 65–91.

13. Dyer J. H, Singh H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage // *Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23. No. 4. Pp. 660–679.
14. Easton G. S., Jarrell S. L. The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation // *Journal of Business*. 1998. Vol. 5. No. 4. Pp. 1–15.
15. Forza C., Flippini R. TQM Impact on Quality Conformance and Customer Satisfaction: A Causal Model // *International Journal of Production Economics*. 1998. Vol. 55. Issue 1. Pp. 1–20.
16. Hackman J. R., Wageman R. Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues // *Administrative Science Quarterly*. 1995. Vol. 40. No. 2. Pp. 309–342.
17. Hambrick D., Mason P. A. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers // *Academy of Management Review*. 1984. Vol. 9. No. 2. Pp. 193–206.
18. Handfield R. S., Melnyk S. A. The Scientific Theory-Building Process: A Primer Using the Case of TQM // *Journal of Operations Management*. 1998. Vol. 16. No. 4. Pp. 321–339.
19. Hendricks K. B., Singhal V. R. Does Implementing Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms that Have Won Quality Awards // *Management Science*. 1997. Vol. 43. Issue 9. Pp. 1258–1274.
20. Hendricks K. B., Singhal V. R. Firm Characteristics, Total Quality Management, and Financial Performance // *Journal of Operations Management*. 2001a. Vol. 19. No. 3. Pp. 269–285.
21. Hendricks K. B., Singhal V. R. Quality Awards and the Market Value of the Firm: An Empirical Investigation // *Management Science*. 1996. Vol. 42. Issue 3. Pp. 415–436.
22. Hendricks K. B., Singhal V. R. The Long-Run Stock Price Performance of Firms with Effective TQM Programs // *Management Science*. 2001b. Vol. 47. Issue 3. Pp. 359–368.
23. Ho D. C. K., Duffy V. G., Shih H. M. Total Quality Management: An Empirical Test for Mediation Effect // *International Journal of Production Research*. 2001. Vol. 39. No. 3. Pp. 529–548.
24. Kast F., Rosenzweig J. E. General Systems Theory: Applications for Organization and Management // *Academy of Management Journal*. 1972. Vol. 15. No. 4. Pp. 447–465.
25. Kaynak H. The Relationship between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance // *Journal of Operations Management*. 2003. Vol. 21. No. 4. Pp. 405–435.
26. Mahajan V., Sharma S., Netemeyer R. Should We Expect the Baldrige Award to Predict a Company's Financial Success? // *Technological Forecasting and Social Change*. 1992. Vol. 42. No. 4. Pp. 325–334.
27. Martinez-Lorente A. R., Dewhurst F. W., Dale B. G. Total Quality Management: Origins and Evolution of the Term // *The TQM Magazine*. 1998. Vol. 10. No. 5. Pp. 378–386.
28. Martinez-Lorente A. R., Dewhurst F. W., Gallego-Rodriguez A. Relating TQM, Marketing and Business Performance: An Exploratory Study // *International Journal of Production Research*. 2000. Vol. 38. No. 14. Pp. 3227–3246.
29. Mitchell R., Agle B., Wood D. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts // *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22. No. 4. Pp. 853–886.
30. Peters T. J., Waterman R. H. Auf der Suche nach Spitzenleistungen was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. Frankfurt: Redline Wirtschaft, 1982.
31. Porter M. E. *Competitive Strategy*. N. Y.: The Free Press, 1980.
32. Powell T. C. Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study // *Strategic Management Journal*. 1995. Vol. 16. No. 1. Pp. 15–37.
33. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. Issue 3. Pp. 79–91.
34. Saraph J. V., Benson P. G., Schroeder R. G. An Instrument for Measuring the Critical Factors of TQM // *Decision Sciences*. 1989. Vol. 20. Issue 4. Pp. 810–829.

35. Sila I. Examining the Effects of Contextual Factors on TQM and Performance through the Lens of Organizational Theories: An Empirical Study // *Journal of Operations Management*. 2007. Vol. 25. No. 1. Pp. 83–109.

36. Total Quality Management and Theory: An Exploratory Study of Contribution / B. G. Dale, P. Y. Wu, M. Zairi et al. // *Total Quality Management*. 2001. Vol. 12. No. 4. Pp. 439–449.

37. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm // *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5. No. 2. Pp. 171–180.

***

Foreign Experience of TQM Application in Practice

by Irina I. Frolova and Emma N. Gilyazeva

The article examines the issue of TQM effectiveness in foreign enterprises and clarifies the TQM concept. The paper holds a comparative analysis of approaches to managing a quality-focused organisation, which the authors of the article represent as an integrative basis of the TQM concept. The research reveals contradictions in applying the TQM model in practice. On the one hand, it can create a positive impact on company activities, but on the other hand, the introduction of the new system can be unsuccessful or lead to a deterioration in enterprises' performance. The paper systematizes the research findings about the impact of TQM on the financial performance of foreign companies and determines three variants of possible financial results of implementing it at enterprises: improvement, absence of direct influence or their deterioration over time. Accordingly, the paper brings to the fore the problem of creating a theoretical base for adopting TQM in the practice of Russian enterprises to undertake empirical studies allowing for the specifics of doing business in Russia.

Keywords: TQM; performance; TQM effectiveness; correlation analysis.

References:

1. Das A., Handfield R. B., Calantone R. J., Ghosh S. A Contingent View of Quality Management – The Impact of International Competition on Quality. *Decision Sciences*, 2000, vol. 31, issue 3, pp. 649–690.

2. Ahire S. L., Golhar D. Y., Waller M. A. Development and Validation of TQM Implementation Constructs. *Decision Sciences*, 1996, vol. 27, issue 1, pp. 23–56.

3. Balasubramanian S. K., Mathur I., Thakur R. The Impact of High-Quality Firm Achievements on Shareholder Value: Focus on Malcolm Baldrige and J. D. Power and Associates Awards. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2005, vol. 33, no. 4, pp. 413–422.

4. Barney J., Wright M., Ketchen D. J., Jr. The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991. *Journal of Management*, 2001, vol. 27, issue 6, pp. 625–641.

5. Benson D., Swain M. R. A Study of the Impact of TQM on the Financial Performance of Firms. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 1999, vol. 3, no. 1, pp. 145–159.

6. Black S. A., Porter L. J. Identification of Critical Factors of TQM. *Decision Sciences*, 1996, vol. 27, issue 1, pp. 1–21.

7. Boulding K. E. General Systems Theory – The Skeleton of Science. *Management Science*, 1956, vol. 2, issue 3, pp. 197–208.

8. Chaganti R., Sambharya R. Strategic Orientation and Characteristics of Upper Management. *Strategic Management Journal*, 1987, vol. 8, no. 4, pp. 393–401.

9. Corredor P., Goni S. TQM and Performance: Is the Relationship So Obvious? *Journal of Business Research*, 2011, vol. 64, no. 8, pp. 830–838.

10. Dean J. W. Jr., Bowen D. E. Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development. *Academy of Management Review*, 1994, vol. 19, no. 3, pp. 392–418.

11. Deming W. E. *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT, Center for Advanced Educational Studies, 1986.

12. Donaldson T., Preston L. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 1995, vol. 20, no. 1, pp. 65–91.
13. Dyer J. H., Singh H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 1998, vol. 23, no. 4, pp. 660–679.
14. Easton G. S., Jarrell S. L. The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation. *Journal of Business*, 1998, vol. 5, No. 4, pp. 1–15.
15. Forza C., Flippini R. TQM Impact on Quality Conformance and Customer Satisfaction: A Causal Model. *International Journal of Production Economics*, 1998, vol. 55, issue 1, pp. 1–20.
16. Hackman J. R., Wageman R. Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues. *Administrative Science Quarterly*, 1995, vol. 40, no. 2, pp. 309–342.
17. Hambrick D., Mason P. A. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 1984, vol. 9, no. 2, pp. 193–206.
18. Handfield R. S., Melnyk S. A. The Scientific Theory-Building Process: A Primer Using the Case of TQM. *Journal of Operations Management*, 1998, vol. 16, no. 4, pp. 321–339.
19. Hendricks K. B., Singhal V. R. Does Implementing Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms that Have Won Quality Awards. *Management Science*, 1997, vol. 43, issue 9, pp. 1258–1274.
20. Hendricks K. B., Singhal V. R. Firm Characteristics, Total Quality Management, and Financial Performance. *Journal of Operations Management*, 2001a, vol. 19, no. 3, pp. 269–285.
21. Hendricks K. B., Singhal V. R. Quality Awards and the Market Value of the Firm: An Empirical Investigation. *Management Science*, 1996, vol. 42, issue 3, pp. 415–436.
22. Hendricks K. B., Singhal V. R. The Long-Run Stock Price Performance of Firms with Effective TQM Programs. *Management Science*, 2001b, vol. 47, issue 3, pp. 359–368.
23. Ho D. C. K., Duffy V. G., Shih H. M. Total Quality Management: An Empirical Test for Mediation Effect. *International Journal of Production Research*, 2001, vol. 39, no. 3, pp. 529–548.
24. Kast F., Rosenzweig J. E. General Systems Theory: Applications for Organization and Management. *Academy of Management Journal*, 1972, vol. 15, no. 4, pp. 447–465.
25. Kaynak H. The Relationship between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance. *Journal of Operations Management*, 2003, vol. 21, no. 4, pp. 405–435.
26. Mahajan V., Sharma S., Netemeyer R. Should We Expect the Baldrige Award to Predict a Company's Financial Success? *Technological Forecasting and Social Change*, 1992, vol. 42, no. 4, pp. 325–334.
27. Martinez-Lorente A. R., Dewhurst F. W., Dale B. G. Total Quality Management: Origins and Evolution of the Term. *The TQM Magazine*, 1998, vol. 10, no. 5, pp. 378–386.
28. Martinez-Lorente A. R., Dewhurst F. W., Gallego-Rodriguez A. Relating TQM, Marketing and Business Performance: An Exploratory Study. *International Journal of Production Research*, 2000, vol. 38, no. 14, pp. 3227–3246.
29. Mitchell R., Agle B., Wood D. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 1997, vol. 22, no. 4, pp. 853–886.
30. Peters T. J., Waterman R. H. *Auf der Suche nach Spitzenleistungen was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*. Frankfurt: Redline Wirtschaft, 1982.
31. Porter M. E. *Competitive Strategy*. N. Y.: The Free Press, 1980.
32. Powell T. C. Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 1995, vol. 16, no. 1, pp. 15–37.
33. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 1990, vol. 68, issue 3, pp. 79–91.
34. Saraph J. V., Benson P. G., Schroeder R. G. An Instrument for Measuring the Critical Factors of TQM. *Decision Sciences*, 1989, vol. 20, issue 4, pp. 810–829.
35. Sila I. Examining the Effects of Contextual Factors on TQM and Performance through the Lens of Organizational Theories: An Empirical Study. *Journal of Operations Management*, 2007, vol. 25, no. 1, pp. 83–109.
36. Dale B. G., Wu P. Y., Zairi M. et al. Total Quality Management and Theory: An Exploratory Study of Contribution. *Total Quality Management*, 2001, vol. 12, no. 4, pp. 439–449.
37. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 1984, vol. 5, no. 2, pp. 171–180.

Contact Info:

Irina I. Frolova, Cand. Sc. (Sociology),
Associate Prof., Deputy Director
for Scientific Research
Phone: (8552) 34-04-96
e-mail: fii@mail.ru

*Kazan Innovative University
named after V. G. Timiryasov*
42 Moskovskaya St., Kazan, Russia, 420111

Emma N. Gilyazeva, Cand. Sc. (Philology),
Associate Prof. of Foreign Languages and
Translation Dept.
Phone: (8552) 34-04-96
e-mail: emma.giljazeva@mail.ru

*Kazan Innovative University
named after V. G. Timiryasov*
42 Moskovskaya St., Kazan, Russia, 420111

Ссылка для цитирования: Фролова И. И., Гилязева Э. Н. Зарубежный опыт практического применения TQM-подхода // Известия Уральского государственного экономического университета. 2018. Т. 19, № 2. С. 36–49. DOI: 10.29141/2073-1019-2018-19-2-3

For citation: Frolova I. I., Gilyazeva E. N. Foreign experience of TQM application in practice [Zarubezhnyy opyt primeneniya TQM-podkhoda na praktike]. *Izvestiya Uralskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* – *Journal of the Ural State University of Economics*, 2018, vol. 19, no. 2, pp. 36–49. DOI: 10.29141/2073-1019-2018-19-2-3