

## РАЗВИТИЕ ПОДПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

**Б.Н. Герасимов, д-р. экон. наук, профессор**

**Самарский университет государственного управления**

**«Международный институт рынка»**

**(Россия, г. Самара)**

*DOI:10.24412/2411-0450-2025-7-39-45*

**Аннотация.** Исследование качества операционной деятельности типа «организация» является важным атрибутом функционирования экономических систем в рамках их процессной и функциональной деятельности. Реализация норм и стандартов качества продукции в организациях сопряжена с участием и применением различных атрибутов процессного управления и средств их реализации. На основе исследования нормативного содержания атрибутов ресурсных и оценочных средств позволили выявить недостатки их фактического состояния. Определение актуальных предложений по их устранению позволило определить прогноз улучшения экономических показателей деятельности выбранной организации на будущий год.

**Ключевые слова:** экономическая система, процессное управление, качество операций, атрибуты, проблемы, предложения, экономические показатели.

Конкурентоспособность экономических систем типа «организация» в непростых условиях современного рынка сопровождается ограничением доступа к инвестиционным ресурсам, обостряется борьба за потребителей среди производителей продукции. Учитывая различные факторы, операционная деятельность давно остается не просто одним из направлений стратегии и политики любых организаций, а основной ключевой компетенцией и содержанием поддержания и продвижения процессного управления как внутри её, но и на рынке [1, 2, 13].

Проблемы с качеством продукции могут быстро свести на нет лояльность постоянных клиентов, подорвать репутацию организации и привести к резкому снижению рыночной капитализации. Однако лишь немногие экономические системы любого уровня и специализации применяют по-настоящему комплексный подход к управлению качеством всех сторон своей деятельности в рамках процессного управления операционной деятельности [10, 12, 17].

Большинство организаций поняли, что проблемы с качеством возникают не из-за единичных недоработок или случайных событий в функциональных отделах или производственных подразделениях. Причина кроется в

том, что организации не сумели надежно выстроить преобразования и процедуры в рамках процесса управления качеством и его составных частей, выбрать соответствующие показатели оценки и измерения отдельных атрибутов своей деятельности, а также освоить и поддерживать компетентности различных аспектов технологического оснащения реализации этого процесса управления [11, 14, 16].

Подпроцесс управления качеством операционной деятельности – это деятельность, осуществляемая руководителями и персоналом организаций, участвующих в создании продукции с целью обеспечения основных характеристик её продукции и/или услуг путём строгого выполнения основных функций управления с участием менеджмента и культуры [6, 9].

Атрибуты подпроцессов управления операционной деятельности необходимо довести до нормативного состояния для формирования функционально-полного их содержания и в дальнейшем поддерживать их на этом уровне в организации. Содержание ключевых атрибутов подпроцесса управления качеством операционной деятельности организации по работе [3] представлено в таблице 1.

Таблица 1. Содержание нормативного состояния атрибутов подпроцесса управления качеством операционной деятельности организации

Наименование атрибута ПУ	Определение
Вход	Потребность в определении эффективности управления качеством операционной деятельности организации
Преобразований входа в выход	Определение целей управления качеством операционной деятельности, выбор стратегии управления качеством операционной деятельности, реализация управления качеством операционной деятельности, анализ управления качеством операционной деятельности, оценка и контроль выполнения деятельности
Выход	Удовлетворенность уровнем и характеристиками качества операционной деятельности
Материальные ресурсы	Расходные материалы, используемые при управлении качеством операционной деятельности (запчасти для оборудования, бумага, канцтовары, финансовые ресурсы)
Информационные ресурсы	Протоколы, тесты, анкеты, экспертные и опросные листы, результаты деятельности работников по различным операциям, отчет по качеству операционной деятельности, результаты оценки качества операций
Методические ресурсы	Должностные инструкции, инструкции и технологии решения задач и заданий, перечень квалификаций и компетенций сотрудников, занятых в операционной деятельности, методические руководства по качеству операционной деятельности организации, инструкции специалистов
Рудовые ресурсы	Директор по производству, директор по операционной деятельности, руководители подразделений, консультанты, наставники, эксперты, регистраторы, специалисты по качеству и т.д. нет специалистов
Технические ресурсы	Программное обеспечение для управления качеством операционной деятельности (1С Производство, САПР, автоматизированные технологические линии)
Правовые ресурсы	Методические рекомендации по операционной деятельности, политика по качеству операционной деятельности организации, руководство по качеству операционной деятельности организации, регламенты по качеству операционной деятельности организации
Критерии качества	Число операций, произведенных одним сотрудником, коэффициенты использования оборудования, коэффициенты использования ресурсов, сырья и материалов, затраты времени на проведение единицы работ или услуг
Критерии эффективности	Производительность труда, эффективность использования производственных мощностей, оптимизация процессов операционной деятельности

Таким образом, описание и представление ключевых атрибутов заданного подпроцесса управления в нормативном состоянии необходимо для поддержания и продвижения в любой сфере деятельности процессного управления экономических систем.

В качестве базовой организации было выбрано ООО «Спецодежда», которая является одним из ведущих поставщиков одежды и обуви для работы и отдыха, средств индивидуальной защиты. В 2021 г. был запущен свой собственный бренд и для удобства клиентов. За прошедшие годы сформировался коллектив настоящих профессионалов своего дела, людей с многолетним опытом, прошедших вместе с данной организацией тернистый путь ее становления, функционирования и развития. Более половины сотрудников работают в организации не менее 7 лет. Содержание ключевых атрибутов деятельности ООО «Спецодежда» приводятся в таблице 2.

В результате проведенного исследования было выявлено, что существующее состояние атрибутов подпроцесса управления качеством операционной деятельности значительно отличается в ООО «Спецодежда» от его нормативного состояния. Такое положение дел связано обычно с недооценкой важности данного подпроцесса управления в деятельности процесса управления операционной деятельностью в конкретной организации и соответственно невыполнения некоторых, а возможно и многих важных требований к фактическому состоянию атрибутов процессного управления на нормативном уровне [4].

Содержание существующего состояния атрибутов подпроцесса управления качеством операционной деятельности ООО «Спецодежда» по работе [5] представлено в таблице 3.

Таблица 2. Ключевые атрибуты деятельности ООО «Спецодежда»

Наименование	Характеристика
Продукт	Производство спецодежды, обуви и других видов для деятельности людей в производственных условиях
Цель	Максимальное извлечение прибыли
Миссия	Обеспечение безопасности и комфорта труда на организации
Вход	Потребность организаций и населения Самарской области и соседних регионов в качественной спецодежде
Преобразования входа в выход	Мониторинг рынка и анализ спроса, изготовление пробного экземпляра, запуск в массовое производство, реализация продукции, работа по договорам, планирование нового цикла производства
Выход	Удовлетворенность организаций и населения приобретением качественной спецодежды для обеспечения безопасных условий труда
Материальные ресурсы	Финансовые ресурсы, ткани, фурнитура, расходные материалы, крепеж, защитные элементы
Информационные ресурсы	Свидетельство о регистрации юридического лица, свидетельство о постановке на налоговый учет (ИНН), решение или протокол участников юридического лица о назначении на должность генерального директора (директора), приказ о назначении на должность генерального директора, выписка из ЕГРЮЛ, балансы за последний год, отчет о финансовых результатах с отметкой налогового органа
Трудовые ресурсы	Работники, занятые на организации и выполняющие его конечные задачи (конструкторы, консультанты, контроллеры, технологии, швеи, работники производства), экономисты, нормировщики, аналитики, водители, маркетологи, менеджеры
Технические ресурсы	Производственное оборудование, интернет-технологии и системы управления взаимоотношениями с клиентами
Правовые ресурсы	Устав, учредительный договор, ГОСТ ISO 3758-2014 Изделия текстильные. Маркировка символами по уходу, ГОСТ 3897-2015 Изделия трикотажные. Маркировка, упаковка, транспортирование и хранение, ГОСТ 10581-91 Изделия швейные. Маркировка, упаковка, транспортирование и хранение, ГОСТ 12807-2003 Изделия швейные. Классификация стежков, строчек и швов, ГОСТ 17037-85 Изделия швейные и трикотажные. Термины и определения
Структура	Линейно-функциональная
Технологии операций	Мониторинг рынка и анализ спроса; изготовление пробного экземпляра; запуск в массовое производство; реализация продукции; работа по договорам; планирование нового цикла производства, контроль и учет производственных показателей

Таблица 3. Содержание существующего состояния атрибутов подпроцесса управления качеством операционной деятельности ООО «Спецодежда»

Наименование атрибута ПУ	Определение
Вход	Потребность в устраниении или минимизации нарушений качества операционной деятельности
Преобразования входа выход	Анализ качества операционной деятельности, определение для повышения качества операционной деятельности, выполнение запланированной деятельности, оценка результатов деятельности, разработка и принятие управленческих решений для повышения эффективности и результативности операционной деятельности
Выход	Удовлетворенность структурированием и повышением эффективности качества операционной деятельности
Материальные ресурсы	Расходные материалы, бумага, канцтовары
Информационные ресурсы	Информация о качестве операционной деятельности: отчетные листы, результаты опросов, должностные инструкции персонала
Методические ресурсы	Методические рекомендации по управлению качеством операционной деятельности, инструкции по проверке качества
Трудовые ресурсы	Начальники подразделений, операторы
Технические ресурсы	Компьютер, ксерокс, средства связи и регистрации, автоматизированные линии, датчики контроля

Наименование атрибута ПУ	Определение
Правовые ресурсы	Правила (нормы, стандарты, порядки) определения условий производства и управления им в ходе операционной деятельности (политика по управлению операционной деятельностью, должностные инструкции сотрудников)
Критерии качества	Показатели качества и внешнего вида продукции, уровень выполнения технологических операций и управленческой деятельности
Критерии эффективности	Доход, себестоимость продукции, операционная прибыль, рентабельность

Сравнение нормативного и фактического состояния выбранного подпроцесса управления позволяет найти и обозначить отклонения, которые снижают эффективность операционного процесса, а также уменьшают контингент потребителей продукции выбранной организации.

Цель формулирования проблем для атрибутов фактического состояния данного под-

процесса управления организации необходимо для понимания источников возникновения недостатков и возможных последствий их существования в организации. Фрагмент проблем, выявленных при исследовании состояния подпроцесса управления качеством операционной деятельности ООО «Спецодежда» по работе [7] отображен в таблице 4.

Таблица 4. Проблемы, выявленные в подпроцессе управления качеством операционной деятельности ООО «Спецодежда» (фрагмент)

Наименование атрибута ПУ	Наименование проблемы	Причина возникновения	Ожидаемые последствия
Информационные ресурсы	Наличие неточности реализации операционной деятельности	Отсутствие единой политики управления операционной деятельностью Наличие внешних рисков	Принятие необоснованных управленческих решений
Методические ресурсы	Нет документирования результатов операционной деятельности	Отсутствие должного внимания требуемой документации Нерациональная организация операционной деятельности	Рост затрат на операционную деятельность
Методические ресурсы	Отсутствие автоматизации в операционной деятельности	Неэффективность системы управления операционной деятельностью. Неожиданные изменения во внешней среде	Рост рисков операционной деятельности
Методические ресурсы	Наличие лишних механизмов в операционной деятельности	Недостаточная эффективность контроля. Нехватка опыта персонала	Замедление операционного цикла
Критерии эффективности	Сокращение рентабельности операционной деятельности	Ограниченностю финансовых средств Нет регламента по капитальному ремонту оборудования	Снижение эффективности производства
Трудовые ресурсы	Нехватка опытных специалистов в реализации операционной деятельности	Нарушение технологии. Низкая квалификация работника	Рост объемов дополнительной работы

Подпроцесс управления качеством операционной деятельности играет большую роль в рамках процесса управления операциями, поэтому поиск путей обеспечения ее стабилизации и выравнивания деятельности становится важнейшим условием обеспечения конкурентоспособности современных организаций в социальной и экономической среде.

Назначение формулирования предложений для введения изменения содержания атрибу-

тов подпроцесса управления, понимания средств их реализации и возможных ожидаемых результатов – это формулирование мероприятий по улучшению деятельности отдельных элементов подпроцесса управления качеством операционной деятельности организаций.

Предложения должны способствовать устранению существующих недостатков. Эти предложения способны улучшать отдельные

элементы атрибутов подпроцесса управления, в т.ч. те, в которых были выявлены нарушения и отклонения по сравнению с нормативным его состоянием. При этом для поддержки предложений используются различные методологические и технологические инструменты

(методы, модели, механизмы, инструкции, критерии, технологии, ресурсы т.д.) [15].

Фрагмент предложений по развитию подпроцесса управления качеством операционной деятельности ООО «Спецодежда» по работе [8] отображен в таблице 5.

Таблица 5. Предложения по развитию подпроцесса управления качеством операционной деятельности ООО «Спецодежда» (фрагмент)

<b>Наименование атрибута ПУ</b>	<b>Наименование предложения</b>	<b>Средства реализации</b>	<b>Ожидаемые результаты</b>
Методические ресурсы	Создание системы по предупреждению рисков операционной деятельности	Регистрация и учет операционных рисков Оптимизация операционных рисков	Повышение гибкости управления Оптимизация операционных цепочек
Правовые ресурсы	Сбор и поддержание в актуальном состоянии документации по операционной деятельности	Сбор документов Актуализация документов	Повышение надежности системы управления в целом Рост вовлеченности сотрудников в операционные цели организации
Методические ресурсы	Корректировка инструментов, методов и способов операционной деятельности	Создание комиссии по повышению эффективности операций Утверждение требуемых регламентов	Сокращение лишних операционных цепочек Ускорение выполнения и продаж продукции
Информационные ресурсы	Проведение аудита результатов операционной деятельности	Создание комиссии аудита Проведение аудиторских процедур	Улучшение работы с поставщиками. Сокращение затрат
Трудовые ресурсы	Развитие мотивации сотрудников к повышению качества операционной деятельности	Развитие лидерства в вовлечении сотрудников в практики регуляторного менеджмента Вовлечение сотрудников в решение рабочих процессов и в поиск операционных возможностей	Увеличение производительности труда Решение операционных проблем
Технические ресурсы	Покупка и внедрение автоматизированной системы управления операционной деятельностью SQL/ Visual Basic	Оптимизация рабочих мест, расположения оборудования и складских помещений Повышение квалификации работников	Моделирование процессов и их частей, позволяющее их анализировать и осуществлять реинжиниринг Расширенная поддержка создания отчетности по проектам

Таким образом, предлагаемое предлагаемая совокупность предложений ориентирована преодоление существующих недостатков в рамках исследования подпроцесса управления выбранной организацией, важнейшим из которых является покупка и внедрение автоматизированной системы управления операционной деятельностью SQL/Visual Basic.

Оценка реализации выбранных предложений в ООО «Спецодежда» выявила необходимость потратить 910 тыс. руб. на их внедрение в течение 2025 г.

Для исследования настоящей и будущей деятельности организации за основу были взяты следующие показатели: доход (выручка), себестоимость, валовая прибыль, чистая прибыль, рентабельность продаж. Для прове-

дения исследования были определены подготовлены данные деятельности ООО «Спецодежда» за 2019-24 гг., которые берутся из отчетов «О финансовых результатах данной организации».

В состав группы экспертов входили пять специалистов, компетентных в данной области, в т.ч.: начальник отдела технического контроля, заместитель директора по производству, заместитель директора по маркетингу, главный экономист, главный бухгалтер. Экспертам было предложено составить три прогноза: один на текущий 2025 г., второй на 2026 г. без учета внедрения предложений и третий также на 2026 г. с учетом выбранных предложений.

Сведения о деятельности и прогнозах деятельности ООО «Спецодежда» на 2023-26 гг. сводятся в табл. 6, благодаря чему наглядно

Таблица 6. Сведения о деятельности и прогнозах деятельности ООО «Спецодежда» на 2023-2026 гг.

Наименование показателей	Данные за 2023 г.	Данные за 2024 г.	Прогноз на 2025 г.		Прогноз на 2026 г. без учета предложений		Прогноз на 2026 г. с учетом предложений	
			Средние значения	Изменения, в %	Средние значения	Изменения, в %	Средние значения	Изменения, в %
Доход (выручка), тыс. руб.	138857	62002	67582	9,0	165324	166,6	168300	171,4
Себестоимость, тыс. руб.	132632	55891	59176	5,9	150474	169,2	141023	152,3
Валовая прибыль, тыс. руб.	6225	6111	8407	37,6	14850	143,0	27277	346,4
Чистая прибыль, тыс. руб.	4980	4889	6725	37,6	11880	143,0	21821	346,4
Рентабельность продаж, %	4,5	9,9	12,2	23,8	9,0	-8,3	19,2	95,1

Прогноз деятельности ООО «Спецодежда» в 2026 г. по сравнению с 2024 г., позволяют сделать выводы, что предложения могут принести значительные результаты, но это произойдет не ранее 2024 г.

Таким образом, затраты на предложения полностью окупятся и принесут дополнительный доход, а также повлияют на другие показатели деятельности организации. Внедрение предложений позволит повысить эффективность деятельности организация, а также изменит подход к исследованию информации, подготовке и принятию управленческих ре-

шений для решения проблем и развития подпроцесса управления организации.

Управление качеством операционной деятельности – это деятельность ведущих специалистов организации, которая обеспечивает её всеми видами ресурсов, в т.ч. трудовых, взаимодействует с внешней средой, определяет политику и тактику в области операционной деятельности, а также обеспечивает оперативную реализации технологий решения управленческих задач в рамках операционной деятельности.

#### **Библиографический список**

1. Антохина Ю.А. Современные инструменты менеджмента и качества. – СПб.: ГУАП, 2011. – 238 с.
2. Васин С.Г. Управление качеством. Всеобщий подход. – М.: Юрайт, 2020. – 404 с.
3. Герасимов Б.Н. Глава 1. Системные и процессные атрибуты экономических систем типа «организация» // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. – Пенза: ПГАУ, 2021. – С. 14-36.
4. Герасимов Б.Н. Методология исследования содержания и применения атрибутов менеджмента в экономических системах // Менеджмент и администрирование. – 2023. – № 4. – С. 35-48.
5. Герасимов Б.Н. Методология построения структуры экономических систем // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2024. – № 1. – С. 4-15.
6. Герасимов Б.Н. Формирование и исследование содержания процессного управления экономических систем // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2024. – № 2. – С. 4-16.
7. Герасимов Б.Н. Методология нормирования технологий решения управленческих задач в экономических системах // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2023. – № 3. – С. 6-19.
8. Герасимов К.Б. Формирование и развитие факторов влияния на инновационный потенциал экономических систем // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2022. – № 1. – С. 110-119.
9. Гостева П.П., Колчина И.В. Роль стандартов экономических систем в обеспечении качества

- // Научное обозрение. Педагогические науки. – 2019. – № 3-4. – С. 40-42.
10. Головицына М.В. Методология автоматизации работ технологической подготовки производства. – М.: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), 2018. – 185 с.
11. Ленкова О.В., Дебердиева Е.М., Осиновская И.В. Реализация концепции устойчивого развития в отечественных организациях // Экономика и социум. – 2020. – № 3. – С. 34-38.
12. Огвоздин В.Ю. Управлением качеством: Основы теории и практики. – М.: Дело и сервис, 2019. – 160 с.
13. Основные понятия о стандартизации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vniikp.ru/activities/standartizaciya/standartizaciya>.
14. Пинский А.И. Методический подход к оценке результативности инновационной деятельности организаций // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 6-1. – С. 720-727.
15. Сафиуллин М.Р. Стандартизация системы управления экономических систем. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.cfin.ru/management/strategy/plan/management\\_standart.shtml](https://www.cfin.ru/management/strategy/plan/management_standart.shtml).
16. Управление качеством продукции. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://files.stroyinf.ru/Data2/1/4294741/4294741717.pdf>.
17. Яневич П.В. Технология обеспечения стандартизации и управления качеством организации жизнеобеспечения // Фундаментальные исследования. – 2021. – № 4. – С. 179-184.

## **DEVELOPMENT OF THE QUALITY MANAGEMENT SUBPROCESS OPERATIONAL ACTIVITIES OF ECONOMIC SYSTEMS**

**B.N. Gerasimov, Doctor of Economic Sciences, Professor  
Samara University of Public Administration  
«International Market Institute»  
(Russia, Samara)**

***Abstract.*** The study of the quality of operational activities of the "organization" type is an important attribute of the functioning of economic systems within their process and functional activities. The implementation of norms and standards of product quality in organizations involves the participation and application of various attributes of process management and means of their implementation. Based on the study of the normative content of the attributes of resource and assessment tools, it was possible to identify the shortcomings of their actual condition, and the identification of relevant proposals for their elimination made it possible to determine the forecast of improvement in the economic performance of the selected organization for the coming year.

***Keywords:*** economic system, process management, quality of operations, attributes, problems, proposals, economic indicators.