

**Н.П. Сапожников**

**КАЙЗЕН РЕЗЕРВЫ  
ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ**

**Издательство ТГТУ**

Министерство образования Российской Федерации  
Тамбовский государственный технический университет  
Институт «Экономика и право»

**Н.П. Сапожников**

**КАЙЗЕН РЕЗЕРВЫ  
ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ**

Тамбов  
Издательство ТГТУ  
2003

ББК У9(2)262.10 я 73  
С19

**Р е ц е н з е н т ы :**

Доктор экономических наук, профессор  
*В.Д. Жариков*

Доктор экономических наук, профессор  
*Н.И. Куликов*

**Сапожников Н.П.**

C19 Кайзен резервы повышения качества банковских услуг: Монография / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2003. 176 с.

В монографии рассмотрены проблемы формирования кайзен резервов повышения качества банковских услуг на базе социально-экономической теории и диалектического метода познания.

Предназначена для научных работников и аспирантов в области менеджмента качества продукции и услуг, а также студентов экономических специальностей высших учебных заведений.

ББК У9(2)262.10 я 73

**ISBN 5-8265-0141-3**

© Тамбовский государственный  
технический университет  
(ТГТУ), 2003  
© Сапожников Н.П., 2003

Научное издание

**Сапожников Николай Петрович**

КАЙЗЕН РЕЗЕРВЫ  
ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА  
БАНКОВСКИХ УСЛУГ

Монография

Редактор В.Н. Митрофанова  
Инженер по компьютерному макетированию Т.А. Сынкova

Подписано к печати 29.12.03

Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.  
Гарнитура Times New Roman. Объем: 10,23 усл. печ. л.; 10,50 уч.-изд. л.  
Тираж 400 экз. С. 903<sup>M</sup>

Издательско-полиграфический центр  
Тамбовского государственного технического университета  
392000, Тамбов, ул. Советская 106, к. 14

## ВВЕДЕНИЕ

.....

### Глава 1

#### ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ КАЙЗЕН РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ .....

##### 1.1 Понятие качества банковских услуг

.....

##### 1.2 Коммерческий банк как промышленное предприятие качества услуг

.....

##### 1.3 Разработка кайзен механизма повышения качества банковских услуг

.....

### Глава 2

#### МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАЙЗЕН РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ

.....

.....

##### 2.1 Зарубежный опыт в области менеджмента качества ....

##### 2.2 Российский опыт в области менеджмента качества .....

##### 2.3 Менеджмент качества на основе стандартов ИСО серии 9000

.....

##### 2.4 Сертификация качества

.....

##### 2.5 Стандартизация качества

.....

##### 2.6 Всеобщий менеджмент качества (Total Quality Management – TQM) – концепция успеха .....

##### 2.7 Кружки качества банковских услуг

.....

##### 2.8 Награды за качество и самооценка организаций .....

##### 2.9 Средства, методы и инструменты менеджмента качества

.....

### Глава 3

#### ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ КАЙЗЕН РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ .....

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

## ГЛОССАРИЙ ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ КАЙЗЕН СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

## ВВЕДЕНИЕ

---

---

**ИСКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ РОЛЬ БАНКОВ В ЭКОНОМИКЕ ДИКТУЕТ ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ К ОБЕСПЕЧЕНИЮ ИХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ. ПРИ ЭТОМ ОСОБУЮ РОЛЬ ИГРАЕТ ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА УСЛУГ ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ БАНКАМИ.**

**ОЧЕВИДНО, ЧТО В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ, БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА ЯВЛЯЕТСЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМОЙ. ПОД ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМОЙ ПОНИМАЕТСЯ СОВОКУПНОСТЬ ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЭЛЕМЕНТОВ, ОБРАЗУЮЩИХ ОПРЕДЕЛЕННУЮ ЦЕЛОСТНОСТЬ, ЭКОНОМИЧЕСКУЮ СТРУКТУРУ ОБЩЕСТВА.**

**В СООТВЕТСТВИИ С ДЕЙСТВУЮЩИМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ ТАКИЕ ЭЛЕМЕНТЫ, КАК ЦЕНТРАЛЬНЫЙ БАНК РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (БАНК РОССИИ), КРЕДИТНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ, А ТАКЖЕ ФИЛИАЛЫ И ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ИНОСТРАННЫХ БАНКОВ.**

Банк – кредитная организация, которая имеет исключительное право осуществлять в совокупности следующие банковские операции: привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц, размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц.

**ЦЕНТРАЛЬНЫЕ БАНКИ ЯВЛЯЮТСЯ ГЛАВНЫМ ЗВЕНОМ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНЫХ СИСТЕМ ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕХ СТРАН, ИМЕЮЩИХ БАНКОВСКИЕ СИСТЕМЫ. ОСОБЫЕ МЕСТО И РОЛЬ ЦЕНТРАЛЬНОГО БАНКА В ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО ГОСУДАРСТВА ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ УРОВНЕМ И ХАРАКТЕРОМ РАЗВИТИЯ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ, ПРИ ЭТОМ ОН ВСЕГДА ЯВЛЯЕТСЯ ОРГАНОМ РЕГУЛИРОВАНИЯ, СОЧЕТАЮЩИМ ЧЕРТЫ БАНКА И ГОСУДАРСТВЕННОГО ВЕДОМСТВА.**

**ЛЮБОЙ КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК МОЖНО РАССМАТРИВАТЬ КАК ПРЕДПРИЯТИЕ ОСОБОГО РОДА, ПРОИЗВОДЯЩЕЕ БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ.**

Большую серию мелких, повсеместных и постоянных улучшений, не требующих больших инвестиций называют Кайзен (Kaizen). Данная система улучшения характеризуется следующими особенностями: требуются большие усилия людей и незначительные инвестиции; все вовлечены в систему улучшения; необходимо большое число мелких шагов; система выполнена как философский подход, соответствующий философии TQM (Всеобщий менеджмент качества).

**ОДИН ИЗ ГЛАВНЫХ СПОСОБОВ ВЫЯВЛЕНИЯ КАЙЗЕН РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ – ЭТО СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ СОТРУДНИКОВ БАНКОВ ДЛЯ ВНЕСЕНИЯ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ.**

**СУТЬ КАЙЗЕН УЛУЧШЕНИЙ СВОДИТСЯ К СЛЕДУЮЩИМ ЭТАПАМ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ КАЧЕСТВА:**

- 1) **ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТА;**
- 2) **ДИАГНОСТИКА;**
- 3) **ПОИСК РЕШЕНИЯ;**
- 4) **УДЕРЖИВАНИЕ ДОСТИГНУТОГО УРОВНЯ.**

**СИСТЕМА УЛУЧШЕНИЯ КАЙЗЕН, ИСПОЛЬЗУЯ НЕБОЛЬШИЕ ИНВЕСТИЦИИ, ТРЕБУЕТ ПОСТОЯННЫХ УСИЛИЙ ВСЕХ УЧАСТНИКОВ ПРОЦЕССА В ЕГО УЛУЧШЕНИИ. ВОТ ПОЧЕМУ НИ ОДИН УЧАСТНИК ПРОЦЕССА НЕ ДОЛЖЕН ОКАЗАТЬСЯ В СТОРОНЕ ОТ ЭТОЙ РАБОТЫ КАК В СВЯЗИ С ЛИЧНОЙ НЕЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬЮ, ТАК И В СВЯЗИ С НЕ ПРЕДОСТАВЛЕННЫМИ ЕМУ ВОЗМОЖНОСТЯМИ БЫТЬ ВОВЛЕЧЕННЫМ.**

Успех постоянного улучшения качества по системе Кайзен может быть обеспечен только в том случае, если руководством компании будет представлена возможность и стимулировано участие в работе по улучшению качества каждого сотрудника компании. Вот почему концепция постоянного улучшения качества предопределяет вовлеченность каждого сотрудника независимо от его положения в этой компании в деятельность по улучшению процессов, продуктов, услуг.

## Глава 1

### **ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ КАЙЗЕН РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ**

---

---

#### 1.1 ПОНЯТИЕ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ

Эволюционная теория развития экономических процессов и явлений предполагает рассмотрение коммерческого банка как предприятия особого рода, производящего услуги. Динамика понятийного аппарата «услуга» (табл. 1.1) позволяет выявить семантику слова «service» (услуга) через следующие ее отличительные свойства применительно к банковской сфере:

- 1) **ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ОКАЗАНИЮ ПОТРЕБИТЕЛЮ (КЛИЕНТУ) ПОМОЩИ ИЛИ СОДЕЙСТВИЯ В ПОЛУЧЕНИИ ПРИБЫЛИ;**
- 2) система, удовлетворяющая определенным потребностям;
- 3) квалифицированная помощь или ответ, подходящий для повседневного использования.

##### 1.1 Динамика понятийного аппарата «услуга»

Семантическое определение	Источник
Помощь, пособие или угождение	Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка. М.: Русский язык, 1991. С. 512
Действие, приносящее пользу другому	Ожогов С.И. Словарь русского языка. М.: СЭ, 1980. С. 826.
Все виды труда, непосредственно не занятые изменением и приобретением форм материи и сил природы. Это виды труда, которые посредством обслуживания самого потребления вещей, направлены на удовлетворение разнообразных индивидуальных запросов населения	Финансово-кредитный словарь. М.: Финансы и статистика, 1994. С. 256.

*Продолжение табл. 1.1*

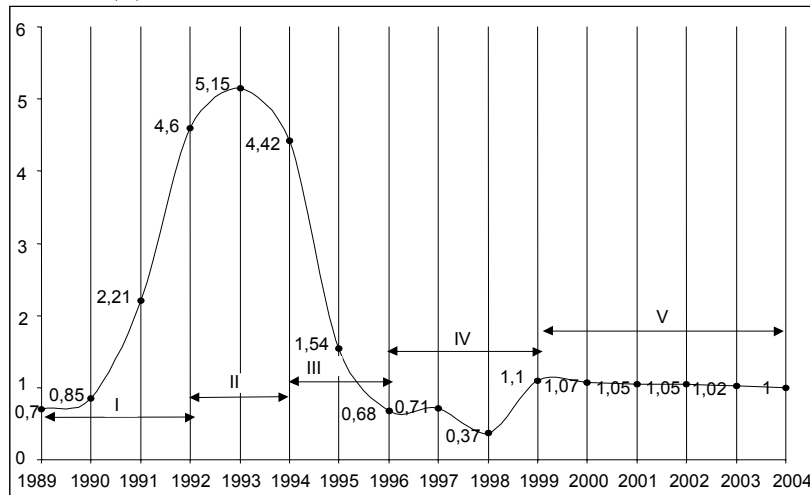
Семантическое определение	Источник
Виды деятельности, работ в процессе выполнения которых не создается новый, ранее не существовавший продукт, но изменяется качество уже имеющегося, созданного продукта. Это блага, предоставляемые не в виде вещей, а в виде деятельности	Современный экономический словарь. М.: Инфра-М, 1997. С. 352
Результат взаимодействия исполнителя и потребителя и собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребностей потребителя. По функциональному назначению услуги, оказываемые населению, подразделяются на две группы: 1) материальные, обеспечивающие восстановление (изменение, сохранение) потребительских свойств изделий или изготовление новых изделий по заказам граждан, а также перевозку грузов и людей, торговые, банковские услуги и т.п.; 2) нематериальные (социально-культурные), обеспечивающие поддержание и восстановление здоровья, духовное и физическое развитие личности, повышение профессионального мастерства и т.п.	Мишин В.М. Управление качеством. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. С. 298

**ИНСТИТУЦИОНАЛЬНО-СТРУКТУРНЫЕ СДВИГИ ФИНАНСОВО-КРЕДИТНОЙ СФЕРЫ ЭКОНОМИКИ РОССИИ КАК ИНСТИТУТА КАЧЕСТВА (РИС. 1.1)\* ФОРМИРУЮТ «СТАРТОВОЕ» КАЧЕСТВО БАНКОВСКИХ УСЛУГ.**

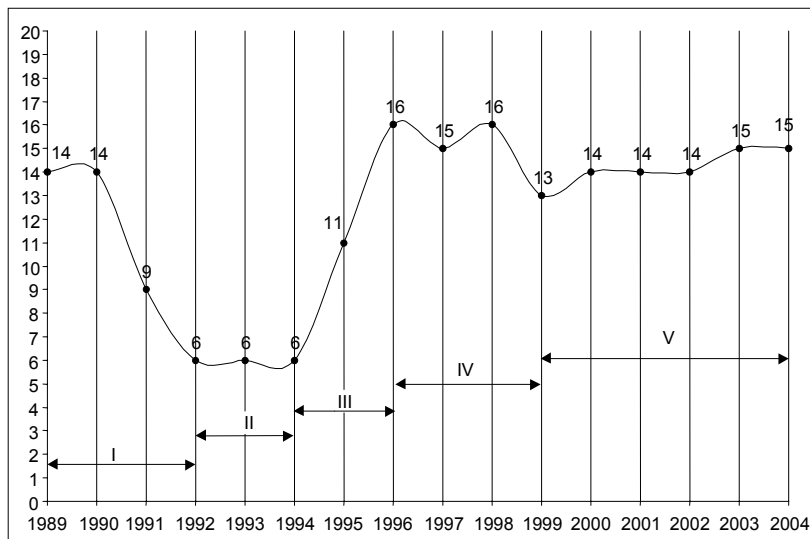
**В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ СУЩЕСТВУЕТ СПЕКТР МОДИФИКАЦИЙ ПОНЯТИЯ КАЧЕСТВА, ПОЯВЛЕНИЕ КОТОРЫХ ОБУСЛОВЛЕНО СЛОЖНЫМ, КОМПЛЕКСНЫМ ХАРАКТЕРОМ ЭТОГО ФЕНОМЕНА (РИС. 1.2, ТАБЛ. 1.2) [56].**

**КАТЕГОРИЯ КАЧЕСТВА ВОЗНИКЛА И НАПОЛНИЛАСЬ СОДЕРЖАНИЕМ В ПРОЦЕССЕ ОБЩЕСТВЕННО-ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСТВА.**

**СОДЕРЖАНИЕ КАТЕГОРИИ КАЧЕСТВА, КАК И ДРУГИХ КАТЕГОРИЙ, ВЕСЬМА СЛОЖНО, ОНО ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ РЯД МОМЕНТОВ. НЕ СЛУЧАЙНО, ЧТО ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭТОЙ КАТЕГОРИИ ОКАЗЫВАЕТСЯ ОЧЕНЬ НЕЛЕГКИМ ДЕЛОМ, ТАК КАК СУЩЕСТВОВАЛИ В ПРОШЛОМ И ИМЕЮТСЯ В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ РАЗЛИЧНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КАЧЕСТВА.**

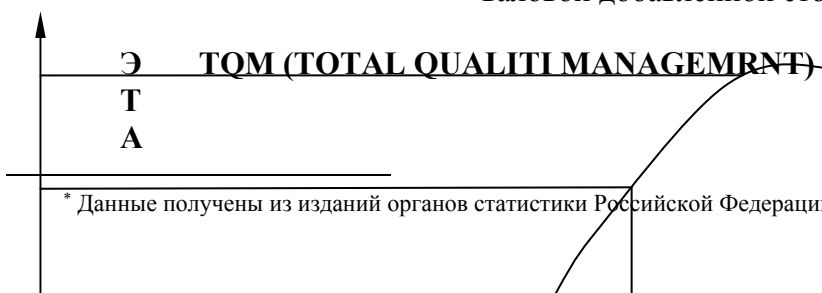


a)



б)

**Рис. 1.1 Институционально-структурная динамика финансово-кредитной сферы:**  
**a – ранг отрасли; б – отраслевая структура производства валовой добавленной стоимости, %**



\* Данные получены из изданий органов статистики Российской Федерации и результатов исследований А.В. Потаповой [121].



П О Н Я  Т  И Й Н  О Г О  А П П А Р И С Т О Т Е Л Ь А	ДИНАМИЧЕСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КАТЕГОРИЯ				
	СТАТИЧЕСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КАТЕГОРИЯ				А. ШАДРИН
					Б. ГЕРАСИМОВ
					ИСО 9000–2000
				С. СПИРИДОНОВ	
				Д. ЛЬВОВ	А. СИЗИКИН
	ФИЛОСОФСКАЯ				А. ГЛИЧЕВ
	КАТЕГОРИЯ				Н. САПОЖНИКОВ
					А. СУБЕТТО
				Д. ДЖУРАН	
	В. ШЬЮХАРД	К. ИСИКАВА			
	Х. ДОДЖ	Т. ТАГУТИ			
	ФИЛОСОФСКАЯ			Х. РОМИЧ	
КАТЕГОРИЯ				Н. БУХАРИН	
				К. МАРКС	
				К. МЕНГЕР	
				Л. ВАЛЬРАС	
АРИСТОТЕЛЬ				В. ПАРЕТО	
Д. ЛОКК				Е. СЛУЦКИЙ	
ГЕГЕЛЬ					

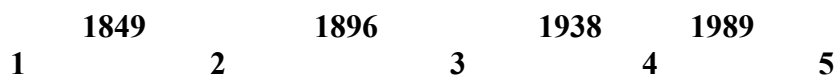


РИС. 1.2 ДИНАМИКА ПОНЯТИЙНОГО АППАРАТА «КАЧЕСТВО»:

1 – 5 – ПАРАДИГМЫ КАЧЕСТВА;

1 – ФИЛОСОФСКАЯ; 2 – МЕХАНИСТИЧЕСКАЯ; 3 – КИБЕРНЕТИЧЕСКАЯ; 4 – СИСТЕМНАЯ;  
5 – ИНФОРМАЦИОННАЯ; TQM – КОНЦЕПЦИЯ ВСЕОБЩЕГО МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

**КАЧЕСТВО БАНКОВСКИХ УСЛУГ В СООТВЕТСТВИИ С ТРЕБОВАНИЯМИ КОНЦЕПЦИИ TQM И МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ КАЧЕСТВА ИСО 9000–2000 И ИСО 14000 – СТЕПЕНЬ, С КОТОРОЙ СОВОКУПНОСТЬ СОБСТВЕННЫХ ХАРАКТЕРИСТИК БАНКОВСКИХ УСЛУГ ВЫПОЛНЯЕТ ТРЕБОВАНИЯ. В ЭТОЙ СВЯЗИ КАЧЕСТВО БАНКОВСКИХ УСЛУГ МОЖЕТ БЫТЬ ПЛОХОЕ, ХОРОШЕЕ ИЛИ ОТЛИЧНОЕ. ХАРАКТЕРИСТИКА БАНКОВСКОЙ УСЛУГИ МОЖЕТ БЫТЬ СОБСТВЕННОЙ ИЛИ ПРИСВОЕННОЙ, КАЧЕСТВЕННОЙ ИЛИ КОЛИЧЕСТВЕННОЙ. ГЛАВНЫМ ОТЛИЧИТЕЛЬНЫМ ПРИЗНАКОМ БАНКОВСКОЙ УСЛУГИ, ПО МНЕНИЮ П. РОУЗА, ЯВЛЯЕТСЯ СЕТЕВОЕ ПЕРЕМЕЩЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ ИНФОРМАЦИИ, ФОРМИРУЮЩЕЙ ПОЛЕ КАЧЕСТВА УСЛУГИ.**

### 1.2 ДИНАМИКА ПОНЯТИЙНОГО АППАРАТА «КАЧЕСТВО»

А В Т О Р	ФОР-	ПА-	К
	МИРО-	РА-	А
	ВАНИЕ	ДИГ	Т
	ТЕР-	МА	Е
	МИНА	КА	Г
«КА-	ЧЕ-	О	
ЧЕСТ-	СТВ	Р	
ВО»	А	И	
		Я	

<p>А Р И С Т О Т Е Л Ь ( Π Ι Ι Β · Δ Ο Ν · Ἐ .)</p>	<p>РАЗ- ЛИЧИЕ МЕЖ- ДУ ПРЕД- МЕ- ТАМИ. ДИФФ ЕРЕН- ЦИА- ЦИЯ ПО ПРИ- ЗНАКУ «ХОРО- ШИЙ- ПЛО- ХОЙ»</p>	<p>ФИ ЛО СО ФС КАЯ</p>	<p>Ф И Л О С О Ф С К А Я</p>
<p>Г Е Г Е Л Ь ( Χ Ι Χ Β .)</p>	<p>КАЧЕ- СТВО ЕСТЬ, В ПЕР- ВУЮ ОЧЕ- РЕДЬ ТОЖ- ДЕСТ- ВЕН- НАЯ С БЫТИ- ЕМ ОПРЕД ЕЛЕН- НОСТЬ , ТАК ЧТО НЕЧТО ПЕРЕ- СТАЕТ БЫТЬ ТЕМ, ЧТО ОНО ЕСТЬ, КОГДА ОНО ТЕРЯ- ЕТ СВОЕ КАЧЕС ТВО</p>	<p>ФИ ЛО СО ФС КАЯ</p>	<p>Ф И Л О С О Ф С К А Я</p>
<p>К И</p>	<p>ИЕРОГ-</p>	<p>ФИ ЛО</p>	<p>Ф И</p>

<p><b>Т А Й С К А Я В Е Р С И Я</b></p>	<p><b>ЛИФ, ОБО- ЗНА- ЧАЮ- ЩИЙ КАЧЕ- СТВО, СО- СТОИТ ИЗ ДВУХ ЭЛЕ- МЕН- ТОВ «РАВ- НОВЕ- СИЕ» И «ДЕНЬ- ГИ» (КА- ЧЕСТ- ВО = РАВ- НОВЕ- СИЕ + ДЕНЬ- ГИ)</b></p>	<p><b>СО ФС КАЯ</b></p>	<p><b>Л О С О Ф С К А Я</b></p>
<p><b>К . М А Р К С ( Х І Х В .)</b></p>	<p><b>ПОТРЕ БИ- ТЕЛЬ- НЫЕ СТОИ- МОС- ТИ «ОЦЕ- НИВА- ЮТ- СЯ», Т.Е. ИССЛЕ ДУЕТ- СЯ ИХ КАЧЕ- СТВО (ТОЧ- НО ТАК ЖЕ, КАК КОЛИ- ЧЕСТ- ВО ИХ ИЗМЕ- РЯЕТ- СЯ, ВЗВЕ- ШИ-</b></p>	<p><b>МЕ ХА НИ СТИ ЧЕС КАЯ</b></p>	<p><b>Ф И Л О С О Ф С К А Я</b></p>

	<b>ВАЕТ- СЯ И Т.П.)</b>		
<b>В . Ш Ь Ю Х А Р Д ( 1 9 3 1 Г .)</b>	<b>КАЧЕС ТВО ИМЕЕТ ДВА АСПЕК ТА:  1) ОБЪ- ЕКТИВ НЫЕ ФИЗИ- ЧЕС- КИЕ ХАРАК- ТЕРИ- СТИ- КИ;  2) СУБЪЕ КТИВ- НАЯ СТО- РОНА: НА- СКОЛЬ КО ВЕЩЬ ХО- РОША</b>	<b>КИ- БЕР НЕ- ТИ ЧЕС КАЯ</b>	<b>Ф И Л О С О Ф С К А Я</b>
<b>К . И С И К А В А ( 1 9 5 0 Г .)</b>	<b>КАЧЕС ТВО, СВОЙ- СТВО РЕ- АЛЬНО УДОВЛ ЕТВО- РЯЮ- ЩЕЕ ПОТРЕ БИТЕ- ЛЕЙ</b>	<b>СИ СТЕ МН АЯ</b>	<b>СТ АТ И ЧЕ СК АЯ ЭК О Н О М И ЧЕ СК АЯ</b>
<b>Д . Д Ж У Р</b>	<b>ПРИГО Д- НОСТЬ ДЛЯ ИСПОЛ ЬЗОВА-</b>	<b>СИ СТЕ МН АЯ</b>	<b>СТ АТ И ЧЕ СК АЯ</b>

<p>А Н  ( 1 9 7 9 Г )</p>	<p>НИЯ (СООТ- ВЕТ- СТВИЕ НАЗНА ЧЕ- НИЮ).</p> <p>СУБЪЕ КТИВ- НАЯ СТО- РОНА: КАЧЕ- СТВО ЕСТЬ СТЕ- ПЕНЬ УДОВЛ ЕТВО- РЕНИЯ ПОТРЕ БИТЕ- ЛЯ</p>		<p>ЭК О Н О М И ЧЕ СК АЯ</p>
---	---	--	--

*ПРОДОЛЖЕНИЕ ТАБЛ. 1.2*

<p>А В Т О Р</p>	<p>ФОР- МИРО- ВАНИЕ ТЕР- МИНА «КА- ЧЕСТ- ВО»</p>	<p>ПА- РА- ДИГ МА КА ЧЕ- СТВ А</p>	<p>К А Т Е Г О Р И Я</p>
<p>Г О С Т 1 5 4 6 7 - 7 9</p>	<p>КАЧЕС ТВО ПРО- ДУК- ЦИИ – СОВО- КУП- НОСТЬ СВОЙС ТВА ПРО- ДУК- ЦИИ, ОБУ- СЛАВ- ЛИ- ВАЮ- ЩИХ</p>	<p>СИ СТЕ МН АЯ</p>	<p>СТ АТ И ЧЕ СК АЯ ЭК О Н О М И ЧЕ СК АЯ</p>

	<p>ЕЕ ПРИГО Д- НОСТЬ УДОВЛ ЕТВО- РЯТЬ ОПРЕД ЕЛЕН- НЫЕ ПОТРЕ Б- НОСТИ В СООТ- ВЕТ- СТВИИ С ЕЕ НАЗНА ЧЕНИ- ЕМ</p>		
<p>М Е Ж ДУ НА РО Д Н Ы Й С Т А Н Д А Р Т И С О 8 4 0 2 - 8 6</p>	<p>КАЧЕС ТВО – СОВО- КУП- НОСТЬ СВОЙС ТВ И ХАРАК ТЕРИ- СТИК ПРОДУ КЦИИ ИЛИ УСЛУГ, КОТО- РЫЕ ПРИ- ДАЮТ ИМ СПО- СОБ- НОСТЬ УДОВЛ ЕТВО- РЯТЬ ОБУ- СЛОВ- ЛЕН-</p>	<p>СИ СТЕ МН АЯ</p>	<p>СТ АТ И ЧЕ СК АЯ ЭК О Н О М И ЧЕ СК АЯ</p>

	<b>НЫЕ ИЛИ ПРЕД- ПОЛА- ГАЕ- МЫЕ ПОТРЕ БНО- СТИ</b>		
<b>М Е Ж Д У Н А Р О Д Н Ы Й С Т А Н Д А Р Т И С О 8 4 0 2 - 9 4</b>	<b>КАЧЕС ТВО – СОВО- КУП- НОСТЬ ХАРАК ТЕРИ- СТИК ОБЪ- ЕКТА, ОТНОС ЯЩИХ- СЯ К ЕГО СПОСО Б- НОСТИ УДОВЛ ЕТВО- РЯТЬ УСТА- НОВЛЕ ННЫЕ И ПРЕД- ПОЛА- ГАЕ- МЫЕ ПОТРЕ Б- НОСТИ</b>	<b>ИН ФО РМ АЦ ИО НН АЯ</b>	<b>СТ АТ И ЧЕ СК АЯ ЭК О НО МИ ЧЕ СК АЯ</b>
<b>А . Ш А Д Р И Н  ( 1 9</b>	<b>КАЧЕС ТВО – ИНФОР МА- ЦИЯ О СВОЙС ТВАХ ОБЪ- ЕКТА</b>	<b>ИН ФО РМ АЦ ИО НН АЯ</b>	<b>Д И Н А М И ЧЕ СК АЯ ЭК О Н</b>

9 6 Г )			О М И ЧЕ СК АЯ
Б . Г Е Р А С И М О В ( 1 9 9 8 Г )	КАЧЕС ТВО – ИНФОР МА- ЦИЯ О ХАРАК ТЕРИ- СТИ- КАХ ОБЪ- ЕКТА, ОТНОС ЯЩИХ- СЯ К ЕГО СПОСО Б- НОСТИ УДОВЛ ЕТВО- РЯТЬ УСТА- НОВЛЕ ННЫЕ И ПРЕД- ПОЛА- ГАЕ- МЫЕ ПОТРЕ Б- НОСТИ	ИН ФО РМ АЦ ИО НН АЯ	Д И Н А М И ЧЕ СК АЯ ЭК О Н О М И ЧЕ СК АЯ
М Е Ж ДУ НА Р О Д Н Ы Й	КАЧЕС ТВО – СТЕ- ПЕНЬ, С КОТО- РОЙ СОВО- КУП- НОСТЬ СОБ- СТВЕН НЫХ	ИН ФО РМ АЦ ИО НН АЯ	Д И Н А М И ЧЕ СК АЯ ЭК О Н О
	ХА-		



С Т А Н Д А Р Т И С О 9 0 0 0 – 2 0 0 0	РАК- ТЕРИ- СТИК ВЫПО ЛНЯЕТ ТРЕ- БОВА- НИЯ		М И ЧЕ СК АЯ
--	--	--	--------------------------

ПРОДОЛЖЕНИЕ ТАБЛ. 1.2

А В Т О Р	ФОР- МИРО- ВАНИЕ ТЕР- МИНА «КА- ЧЕСТ- ВО»	ПА- РА- ДИГ МА КА ЧЕ- СТВ А	К А Т Е Г О Р И Я
Б · Г Е Р А С И М О В , С · С П И Р И Д О Н О В	КАЧЕС ТВО – КОМ- ПЛЕКС НОЕ ЯВЛЕ- НИЕ, ФОРМ ИРУЮ- ЩЕЕ СООТ- ВЕТ- СТВУ ЮЩИЕ ЭКОНО МИ- ЧЕС- КИЕ И ИСТО- РИЧЕ- СКИЕ ФОР- МЫ ОБ-	ИН ФО РМ АЦ ИО НН АЯ	Д И Н А М И ЧЕ СК АЯ ЭК О Н О М И ЧЕ СК АЯ

( 2 0 0 2 Г .)	<p>ЩЕСТ- ВЕН- НЫХ ОТНО- ШЕ- НИЙ МЕЖ- ДУ ПРО- ИЗВО- ДИТЕ- ЛЯМИ И ПО- ТРЕ- БИТЕ- ЛЯМИ В ЦЕ- ЛЯХ УДОВЛ ЕТВО- РЕНИЯ КАК ИНДИ- ВИДУ- АЛЬ- НЫХ ТАК И ОБ- ЩЕСТ- ВЕН- НЫХ ПОТРЕ БНОС- ТЕЙ</p>	<p>ИН ФО РМ АЦ ИО НН АЯ</p>	<p>Д И Н А М И ЧЕ СК АЯ ЭК О Н О М И ЧЕ СК АЯ</p>
<p>Б. Г Е Р А С И М О В, С. С П И Р И Д О Н О В,</p>	<p>КАЧЕС ТВО – СИС- ТЕМА ЭКОНО МИ- ЧЕС- КИХ ОТНО- ШЕ- НИЙ И СВЯ- ЗЕЙ ПО ПОВО- ДУ ПРО- ИЗВО- ДСТВА БЛАГ, ТОВА-</p>		

А.  
С  
И  
З  
И  
К  
И  
Н  
,  
Н  
·  
С  
А  
П  
О  
Ж  
Н  
И  
К  
О  
В  
(2  
0  
0  
3  
г.  
)

РОВ И  
УСЛУГ.  
ЭТИ  
ОТНО-  
ШЕ-  
НИЯ  
ОТРА-  
ЖАЮТ  
ПОТРЕ  
БИ-  
ТЕЛЬ-  
СКИЕ,  
ЭСТЕ-  
ТИЧЕ-  
СКИЕ,  
КОНКУ  
РЕНТ-  
НЫЕ,  
ЭКОНО  
МИ-  
ЧЕС-  
КИЕ  
ХАРАК  
ТЕРИ-  
СТИ-  
КИ,  
СООТ-  
ВЕТ-  
СТВУ  
ЮЩИЕ  
СОВРЕ-  
МЕНН  
ОМУ  
УРОВ-  
НЮ  
РАЗ-  
ВИТИЯ  
ТЕХ-  
НИКИ  
И ТЕХ-  
НОЛО-  
ГИИ,  
СПРО-  
СА И  
ПРЕДЛ  
ОЖЕ-  
НИЯ,  
ФОРМ  
РЫНО  
ЧНЫХ

	<b>СВЯ- ЗЕЙ И Т.П.</b>		
<b>Б. Г Е Р А С И М О В, Н · С А П О Ж Н И К О В (2 0 0 4 Г. )</b>	<b>КАЧЕС ТВО – ИНФОР МА- ЦИЯ ОТОБР АЖЕ- НИЯ СОВО- КУП- НОСТИ СОБ- СТВЕН НЫХ ХАРАК ТЕРИ- СТИК ОБЪ- ЕКТА, ВЫ- ПОЛ- НЯЮ- ЩИХ ТРЕ- БОВА- НИЯ РЫНО ЧНОЙ КОНЪ- ЮНКТ УРЫ</b>	<b>ИН ФО РМ АЦ ИО НН АЯ</b>	<b>Д И Н А М И ЧЕ СК АЯ ЭК О Н О М И ЧЕ СК АЯ</b>

**КЛАССИФИКАЦИЯ БАНКОВСКИХ УСЛУГ ОСНОВАНА НА РЯДЕ КРИТЕРИЕВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ОСОБЕННОСТИ ИХ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ КЛИЕНТАМ. В ИХ ЧИСЛЕ [76]:**

**А) НАПРАВЛЕННОСТЬ НА УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТА;**

**- ПРЯМЫЕ УСЛУГИ (DIRECT DERVICES), УДОВЛЕТВОРЯЮЩИЕ НЕПОСРЕДСТВЕННЫЕ ПОЖЕЛАНИЯ КЛИЕНТА (ПЛАТЕЖНЫЕ, КОММЕРЧЕСКИЕ, ИНВЕСТИЦИОННЫЕ УСЛУГИ);**

**- КОСВЕННЫЕ ИЛИ СОПУТСТВУЮЩИЕ УСЛУГИ (RELATED SERVICE), ОБЛЕГЧАЮЩИЕ ИЛИ ДЕЛАЮЩИЕ БОЛЕЕ УДОБНЫМ ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ПРЯМЫХ УСЛУГ БЕЗ ПОЛУЧЕНИЯ КЛИЕНТОМ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРИБЫЛИ (КЛИРИНГОВЫЕ УСЛУГИ, ТЕЛЕФОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ СЧЕТОМ (ДОМАШНИЙ БАНК), КОНСУЛЬТАЦИОННЫЕ УСЛУГИ, ВЫДАЧА ПЛАСТИКОВОЙ КАРТОЧКИ НА БАЗЕ ДЕПОЗИТНОГО СЧЕТА);**

**- УСЛУГИ, ПРИНОСЯЩИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДОХОД ИЛИ СНИЖЕНИЕ ИЗДЕЖЕК (ADDED-VALUE SERVICES) ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ПРЯМЫХ УСЛУГ (ИНВЕСТИРОВАНИЕ ТЕКУЩИХ ОСТАТКОВ ПО СЧЕТАМ В ОДНОДНЕВНЫЕ ДЕПОЗИТЫ – ОВЕРНАЙТЫ, УСЛУГИ БАНКА ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ СДЕЛКИ ПОД ГАРАНТИЮ АГЕНТСТВА ЭКСПОРТНОГО КРЕДИТОВАНИЯ).**

**Б) СЕГМЕНТАЦИЯ ПО ГРУППАМ КЛИЕНТОВ. ИСХОДЯ ИЗ СТЕПЕНИ СЛОЖНОСТИ, СУЩЕСТВУЕТ СЛЕДУЮЩАЯ ГРАДАЦИЯ СЛОЖНОСТИ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ:**

**1-Й УРОВЕНЬ** – ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ, КОТОРЫЕ МОГУТ БЫТЬ ВОСТРЕБОВАНЫ БОЛЬШИМ КОЛИЧЕСТВОМ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ (ОТКРЫТИЕ СЧЕТОВ, УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНОЙ НАЛИЧНОСТЬЮ, КЛИРИНГОВЫЕ УСЛУГИ);

**2-Й УРОВЕНЬ** – УСЛУГИ, ТРЕБУЮЩИЕ СПЕЦИАЛЬНОГО УРОВНЯ ПОДГОТОВКИ БАНКОВСКИХ КАДРОВ (УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ, ИНВЕСТИЦИОННЫЕ УСЛУГИ);

**3-Й УРОВЕНЬ** – УСЛУГИ, ТРЕБУЮЩИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ В ОБЛАСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ УСЛУГ (УСЛУГИ В ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНЫХ ФИНАНСОВ, УПРАВЛЕНИЕ СМЕШАННЫМИ АКТИВАМИ);

**4-Й УРОВЕНЬ** – УСЛУГИ, ТРЕБУЮЩИЕ СПЕЦИАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ В СФЕРЕ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ, ФИНАНСОВОГО ИНЖИНИРИНГА).

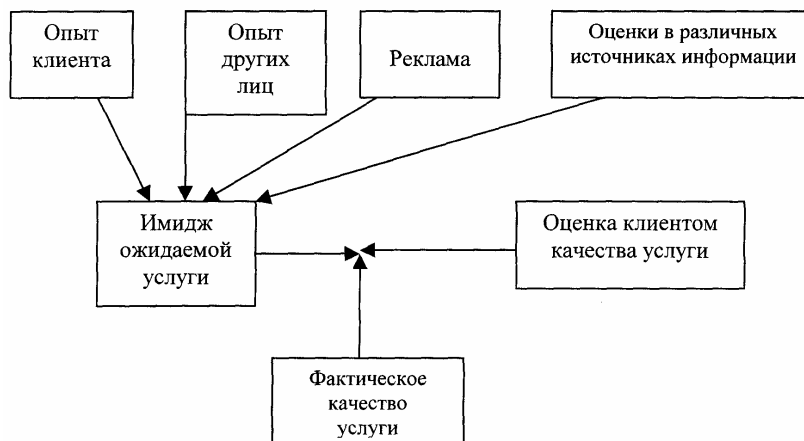
**К ОСОБЕННОСТЯМ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ НЕОБХОДИМО ОТНЕСТИ:**

- 1) КАЧЕСТВО УСЛУГ ТРУДНО ОЦЕНИТЬ ЧИСЛЕННО;
- 2) ПОТРЕБИТЕЛЬ УСЛУГ (КЛИЕНТ) САМ ЯВЛЯЕТСЯ УЧАСТНИКОМ ТЕХНОЛОГИИ ЕЕ ВЫПОЛНЕНИЯ;
- 3) МАЛА ДОСТОВЕРНОСТЬ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ АТТЕСТАЦИИ КАЧЕСТВА УСЛУГИ;
- 4) УСЛУГИ НЕ СКЛАДИРУЮТСЯ, ОПЕРАТИВНО РЕАЛИЗУЮТСЯ, СРАЗУ ПОЛУЧАЮТСЯ КЛИЕНТОМ;
- 5) УСЛУГИ НЕ МОГУТ ИМЕТЬ ЧИСТО МАТЕРИАЛЬНЫЙ ВИД;
- 6) ПРИМЕНИТЕЛЬНО К КОНКРЕТНОМУ КЛИЕНТУ НЕЛЬЗЯ СНАЧАЛА ПОПРОБОВАТЬ КАЧЕСТВО УСЛУГИ (ИСПЫТАТЬ), А ПОТОМ ВНОВЬ ЕЕ ПРАВИЛЬНЕЕ ОКАЗАТЬ;
- 7) КАЧЕСТВО УСЛУГИ, КАК ПРАВИЛО, КОМПЛЕКСНО, Т.Е. ВАЖНО КАЧЕСТВО КАЖДОЙ ПОДУСЛУГИ [76].

**В СВЯЗИ С ЭТИМ ДЛЯ УСЛУГ СУЩЕСТВУЕТ СПЕЦИФИЧЕСКИЙ НАБОР ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ [31]:**

- 1 **КАЧЕСТВО МАТЕРИАЛЬНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ**, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОКАЗАНИИ УСЛУГИ.
- 2 **НАДЕЖНОСТЬ ОКАЗЫВАЕМОЙ УСЛУГИ** (НАПРИМЕР, ПРИ ОКАЗАНИИ БАНКОВСКОЙ УСЛУГИ – ГАРАНТИРОВАННОСТЬ ПОЛУЧЕНИЯ ВКЛАДА КЛИЕНТОМ).
- 3 **СВОЕВРЕМЕННОСТЬ** – ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГИ СТРОГО В НУЖНОЕ КЛИЕНТУ ВРЕМЯ.
- 4 **ПОЛНОТА** – ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ КЛИЕНТУ УСЛУГИ В ПОЛНОМ ОБЪЕМЕ.
- 5 **СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ**, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЙ ВЕЖЛИВОСТЬ ПО ОТНОШЕНИЮ К КЛИЕНТУ, ЕГО КОМФОРТНОСТЬ, Т.Е. ГИБКОСТЬ И ПРЕДУСМОТРИТЕЛЬНОСТЬ СОТРУДНИКОВ, СТЕПЕНЬ ГАРМОНИЧНОЙ УВЯЗКИ С ОПЕРАТИВНЫМИ ЗАПРОСАМИ И ПОЛОЖЕНИЯМИ КЛИЕНТОВ.
- 6 **ДОСТУПНОСТЬ** – ВОЗМОЖНОСТЬ КЛИЕНТОВ БЕЗ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ПРЕДПОЛАГАЕМОЙ ЕМУ ФИРМОЙ УСЛУГОЙ.
- 7 **КОММУНИКАбельНОСТЬ** – ОБЕСПЕЧИВАЕМАЯ ФИРМОЙ, ПРЕДОСТАВЛЯЮЩЕЙ УСЛУГУ, ВОЗМОЖНОСТЬ ПРОСТЫХ И ОПЕРАТИВНЫХ, ИНФОРМАЦИОННЫХ И МАТЕРИАЛЬНЫХ ОБМЕНОВ.
- 8 **БЕЗОПАСНОСТЬ**, Т.Е. ГАРАНТИРОВАНИЕ ТОГО, ЧТО ПРЕДЛАГАЕМАЯ УСЛУГА НЕ ПРИЧИНИТ ВРЕДА ЖИЗНИ И ЗДОРОВЬЮ КЛИЕНТА, БУДЕТ БЕЗВРЕДНА ДЛЯ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ.

**ОСОБЕННОСТИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАЧЕСТВА УСЛУГИ СВЯЗАНЫ СО СПЕЦИФИЧНОСТЬЮ ОЦЕНКИ ЕЕ КАЧЕСТВА КЛИЕНТОМ В ПРОЦЕССЕ ОКАЗАНИЯ УСЛУГИ. НА РИС. 1.3 ПРИВЕДЕН ПРОЦЕСС ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА УСЛУГИ. КАК ВИДНО ИЗ РИС. 1.3, КЛИЕНТ, ОЦЕНИВАЯ ПРЕДОСТАВЛЯЕМУЮ УСЛУГУ, СРАВНИВАЕТ ЕЕ ФАКТИЧЕСКОЕ КАЧЕСТВО С ТЕМ, КОТОРОЕ ИМ ОЖИДАЛОСЬ. КАК ПРАВИЛО, ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ УСЛУГИ ОСОЗНАННО ОБРАЩАЕТСЯ**



**РИС. 1.3 РЕАЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА БАНКОВСКОЙ УСЛУГИ ИМЕННО К ДАННОМУ ПРОИЗВОДИТЕЛЮ УСЛУГ. В ЕГО СОЗНАНИИ ПОД ДЕЙСТВИЕМ СОБСТВЕННОГО ОПЫТА ИЛИ ОПЫТА ДРУГИХ ЛИЦ, РЕКЛАМЫ И ОЦЕНОК В РАЗЛИЧНЫХ ИСТОЧНИКАХ ИНФОРМАЦИИ СОЗДАЕТСЯ ОПРЕДЕЛЕННЫЙ ИМИДЖ ОЖИДАЕМОЙ БАНКОВСКОЙ УСЛУГИ.**

**ИМЕННО ОТ ТОГО, В КАКОЙ СТЕПЕНИ ФАКТИЧЕСКОЕ КАЧЕСТВО УСЛУГИ БУДЕТ СООТВЕТСТВОВАТЬ ДАННОМУ ИМИДЖУ, И БУДЕТ ЗАВИСЕТЬ, КАК «ОЦЕНИТ ЕЕ КАЧЕСТВО КЛИЕНТ», ОСТАНЕТСЯ ОН ПОСТОЯННЫМ КЛИЕНТОМ ДАННОГО БАНКА ИЛИ В ДАЛЬНЕЙШЕМ ОБРАТИТСЯ К ЕГО КОНКУРЕНТАМ. ВСЕ ЭТО НЕОБХОДИМО УЧИТЫВАТЬ, ОЦЕНИВАЯ КАЧЕСТВО УСЛУГИ ПРИ ЕЕ РАЗРАБОТКЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ.**

**НА РИС. 1.4 [31] ПРЕДСТАВЛЕНЫ ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ, СВЯЗАННЫЕ С КАЧЕСТВОМ БАНКОВСКИХ УСЛУГ, ВОЗНИКАЮЩИЕ В УСЛОВИЯХ РЫНКА ПОТРЕБИТЕЛЯ. СЛЕДУЕТ УКАЗАТЬ, ЧТО МНОГИЕ ИЗ НИХ СУЩЕСТВУЮТ И В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ С ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫМ ПЛАНИРОВАНИЕМ. ОДНАКО В УСЛОВИЯХ ЖЕСТКОЙ КОНКУРЕНЦИИ ПРИВЕДЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОСОБЕННО ОБОСТРАЮТСЯ, ОПРЕДЕЛЯЯ БУДУЩЕЕ БАНКОВ, ВЫХОДЯЩИХ НА РЫНКИ СБЫТА СО СВОИМИ УСЛУГАМИ. СЕРТИФИКАЦИЯ ЯВИЛАСЬ СРЕДСТВОМ, ПОМОГАЮЩИМ РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ ГАРАНТИРОВАНИЯ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ.**



**РИС. 1.4 ПРОБЛЕМЫ ГАРАНТИРОВАНИЯ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ РЫНКА ПОТРЕБИТЕЛЯ**

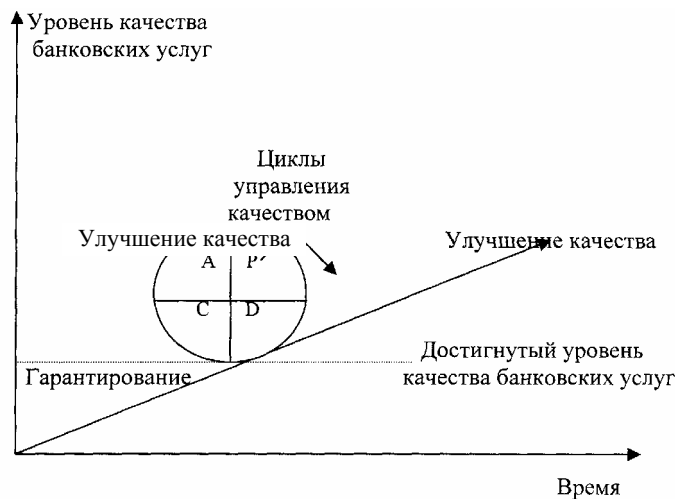


РИС. 1.5 ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ, УЛУЧШЕНИЯ И ГАРАНТИРОВАНИЯ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ

НА РИС. 1.5 [31] ПОКАЗАНЫ ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ, УЛУЧШЕНИЯ И ГАРАНТИРОВАНИЯ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ. КАК ИЗ НЕГО СЛЕДУЕТ, С ПОМОЩЬЮ НЕПРЕРЫВНЫХ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ – ЦИКЛА PDCA, СОСТОЯЩЕГО ИЗ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫХ ФАЗ: P (PLAN) – ПЛАНИРОВАНИЯ (ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ, ОПРЕДЕЛЕНИЕ СПОСОБОВ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ), D (DO) – ВЫПОЛНЕНИЯ (ОБУЧЕНИЕ И ПОДГОТОВКА КАДРОВ, ПРОВЕДЕНИЕ РАБОТ), ПРОВЕРКИ C (CHECK) – ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ВЫПОЛНЕННЫХ РАБОТ И A (ACTIVITY) – ДЕЙСТВИЯ (РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЯЮЩИХ ВОЗДЕЙСТВИЙ) – БАНКИ ДОБИВАЮТСЯ НЕПРЕРЫВНОГО УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ [31].

ОДНАКО ДОСТИГНУТЫЙ БАНКОМ УРОВЕНЬ КАЧЕСТВА УСЛУГ НЕОБХОДИМО ЗАКРЕПИТЬ С ПОМОЩЬЮ ИНСТИТУЦИОННОЙ ПРОЦЕДУРЫ СЕРТИФИКАЦИИ, ОБЕСПЕЧИВ СООТВЕТСТВУЮЩЕЕ ГАРАНТИРОВАНИЕ (ЦИКЛ SDCA: СТАНДАРТИЗАЦИЯ – ВЫПОЛНЕНИЕ – КОНТРОЛЬ – ДЕЙСТВИЕ).

## 1.2 КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК КАК ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ КАЧЕСТВА УСЛУГ

Коммерческий банк (КБ) рассматривается как предприятие особого рода, производящего финансовые продукты и услуги, как правило, продукцию в виде банковских услуг. Подобный подход, предложенный Д. Вудом в 1975 г. (табл. 1.3) [71] отображает стратегическую концепцию банка как института качества услуг, нацеленного на эволюционное развитие.

### 1.3 Концепции развития коммерческого банка

Парадигма коммерческого банка как экономического агента рынка	Концепция развития коммерческого банка	Авторы концепции и источники
1 Банк как финансовый посредник	Банк рассматривается как фирма, предоставляющая услуги в финансовой сфере: перемещение денежных средств от сберегателей к	Daly G.G. Financial intermediation and theory of the firm: An analysis savings and loan association behavior // Southern Economic J., 1971, Jan. Benston G.J., Smith C.W.Jr.

	инвесторам	<p>A transaction cost approach to the theory of financial intermediation // J. Finance, 1976, May.</p> <p>Campbell T.S., Kracarv W.A. Information production market signaling and the theory of financial intermediation: a reply // J. Finance, 1980, Sept.</p> <p>Chan Y.S. Information production, market signaling and the theory of financial intermediation: a comment // J. Finance, 1982, Sept.</p> <p>Sealey C.W. Deposit rate-setting, risk aversion, and the theory of depository financial intermediates // J. Finance, 1980, Dec. P. 1139 – 1154.</p> <p>Sealey C. W. Valuation, capital structure, and shareholder unanimity for depository financial intermediaries // J. Finance, 1983, June.</p> <p>Sealey C. W. Finance theory and financial intermediation: proc. of the conference on bank structure and competition. Federal reserve bank of Chicago, 1987.</p> <p>Ramakrishnan R., Thakor A. Information reliability and the theory of financial intermediation // Review of Economic Studies, 1984</p>
--	------------	---

*Продолжение табл. 1.3*

Парадигма коммерческого банка как экономического агента рынка	Концепция развития коммерческого банка	Авторы концепции и источники
2 Банк как производитель финансовых	Банковские продукты и услуги образуют его портфель со сле-	Wood J.H. Commercial bank loan and investment behavior. N.Y., 1975.



продуктов и услуг (промышленное предприятие особого рода)	дующими компонентами: трансакционные, ссуды и депозиты, операции с ценными бумагами, документарные операции и гарантирование, траст	Havrilesky T.M. Schweitzer R.L. A model of non-price competition in banking // J. Bank Research. 1975. Summer. Edwards F.R. Managerial objectives in regulated industries: expense preference behavior in banking // J. Political Economy. 1977. Feb.
3 Банк как мультипликатор роста	Концепция базируется на эффекте мультипликатора (деPOSITная экспансия) – расширение и рост объемов депозитов под влиянием выданных ссуд, при котором инвестиции обуславливают рост производства по цепочкам технологических связей	Hodgman D.R. The deposit relationship and commercial bank investment behavior // Rev. Economics and Statistics. 1961. Aug. Hodgman D.R. Commercial bank loan and investment policy / Bureau of business and economic research. University of Illinois, 1963. King S.R. Monetary transmission: through bank loans or bank liabilities // J. Money. Credit and Banking. 1986. Aug.
4 Банк как делегированный контролер	Концепция основана на принципе неполноты информации у депозитора (вкладчика) об инвесторе, желающем получить доход, используя его денежные средства	Diamond D.W. Financial intermediation and delegated monitoring // Rev. Economic Studies. 1984. July. James S. Some evidence on the uniqueness of bank loans // J. Financial Economics. 1987. Dec. Berlin M. Loans and marketable securities: how do financial contracts control borrowing firms? / Business Rev. // Federal Reserve Bank of Philadelphia. 1987. July – Aug.

Продолжение табл. 1.3

Парадигма коммерческого банка как экономического агента рынка	Концепция развития коммерческого банка	Авторы концепции и источники
---	--	------------------------------

5 Банк как фирма, обеспечивающая рационализацию между потреблением и сбережением	Банк рассматривается как экономический агент, оказывающий нефинансовую услугу соизмерения текущего и будущего потребления своих клиентов	Fisher I. The theory of interest. N.Y., 1965. Fama E.F., Miller M.H. The theory of finance. N.Y., 1972. Brealey R., Myers S. Principles of corporate finance. N.Y., 1984
--	--	--

Изменение спроса на услуги банка и условий предложения факторов «финансового» производства в условиях неопределенности сопряжены с неравновесием состояния функционирования банка. Формированием Миссии, видения и кредо КБ как стартовых компонентов практической реализации стратегии TQM (Total Quality Management – Глобальный менеджмент качества) возможно при анализе синергетической банковской экономической системы с неравновесной открытой матричной структурой функционирования. Синергетический эффект КБ обусловлен вектором качества четырех основных причинных факторов производства – четыре «М»: люди – персонал (man) –  $M_1$ , методы (methods) –  $M_2$ , материалы (materials) –  $M_3$ , машины (machine) –  $M_4$  (рис. 1.6, а), причем само качество банковских услуг формируется на пересечении качества факторов  $M_1 - M_4$  (рис. 1.6, б):

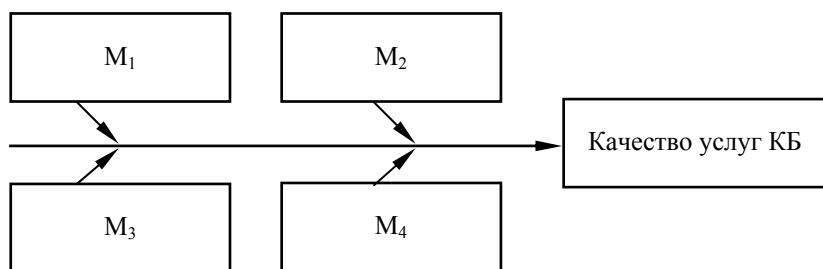
$$K_{y \text{ КБ}} = K_{M_1} \cup K_{M_2} \cup K_{M_3} \cup K_{M_4},$$

где  $K_{y \text{ КБ}}$ ,  $K_{M_1}$ ,  $K_{M_2}$ ,  $K_{M_3}$ ,  $K_{M_4}$  – качество услуг КБ, персонала, методов, банковских «материалов», банковских «машин», соответственно;  $\cup$  – знак объединения.

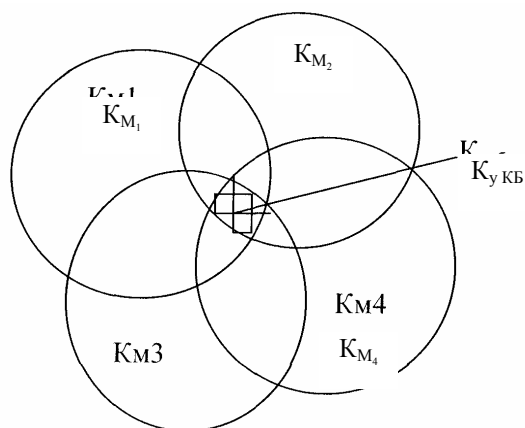
Резервы и механизмы повышения качества банковских услуг формируются на принципах этапности, причем на первом этапе реализуется кибернетический способ предоставления КБ в виде модели «черного ящика» (рис. 1.7) [71].

В квазистатическом состоянии функционирование КБ описывается моделью

$$y = f(x(M_1), \bar{g}) + \bar{\xi}, \quad (1.1)$$



а)



б)

**Рис. 1.6 Формирование качества услуг банка:**  
*a* – структурная схема; *б* – геометрическая схема



**РИС. 1.7 КИБЕРНЕТИЧЕСКИЙ СПОСОБ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА В ВИДЕ МОДЕЛИ «ЧЕРНОГО ЯЩИКА»**

где  $\bar{g} = g_1(M_2), g_2(M_3), g_3(M_4)$  – вектор влияющих параметров;  $x \in [X_{\min}, X_{\max}]; y \in [Y_{\min}, Y_{\max}]; M_1 \in [M_{1 \min}, M_{1 \max}]; M_2 \in [M_{2 \min}, M_{2 \max}], M_3 \in [M_{3 \min}, M_{3 \max}], M_4 \in [M_{4 \min}, M_{4 \max}]; \min$  и  $\max$  – минимальные и максимальные значения параметров, соответственно;  $\bar{\xi}$  – аддитивная модель помехи (погрешности) преобразования (см. рис. 1.7).

В модели (1) помеха  $\bar{\xi}$  оценивается в виде следующей модели:

$$\bar{\xi} = \sqrt{\left(\frac{\partial f}{\partial x} \Pi_x\right)^2 + \left(\sum_{i=1}^3 \frac{\partial f}{\partial g_i} \Pi_{g_i}\right)^2}, \quad (1.2)$$

где  $\Pi_x, \Pi_{g_i}$  – помехи  $x$  и  $g_i$ , соответственно.

Модели (1.1) и (1.2) характеризуют модель качества состояния функционирования (живучести) объекта оценки качества (ООК) – коммерческого банка, которые в дискретные моменты времени соответствуют модели сертификации банка

$$N(y_j) = \Phi [N_{1j}(X_j), N_{2j}(g_i), N_{3j}(\bar{\xi})],$$

где  $j = 1, m$  – количество дискрет;  $i = 1, 3; \Phi$  – функционал.

В процессе оценки качества банковских услуг меняются параметры  $x, g_i, \bar{\xi}, i = 1, 3$  и, следовательно, меняются параметры сертификации. Для оценки сертификационных возможностей применяют методы информационного анализа ООК, которые подразделяют на аналоговые и дискретные (частотные). Первые обеспечивают неэквивалентное отображение кода сертификации вследствие существенных потерь информации в цепи преобразования (рис. 1.7). Дискретные методы обладают большей производительностью и преобразуют информацию с минимальными потерями и поэтому осуществляют эквивалентное отображение кода сертификации ООК. Это в конечном счете приводит к снижению затрат на маркировку и повышению конкурентоспособности услуг.

Разработку дискретных методов целесообразно осуществлять на основе принципов, сформулированных в виде постулатов.

**Постулат 1.** Необходимым условием оценки качества услуг является наличие ООК и его схемы замещения.

**Постулат 2.** Достаточным условием оценки качества услуг является адекватность схемы замещения ООК с заранее заданной степенью точности, оптимизирующей затраты на оценку.

**Следствие 1.** Схемы замещения ООК эквивалентны, если они выбраны с заданной степенью точности.

Пусть имеется некоторая идеальная схема ООК  $\Phi_0(X)$ , описывающая качество услуг банка и схемы замещения  $\Phi_1(X)$  и  $\Phi_2(X)$ , описывающие ООК с погрешностью  $\varepsilon$  т. е.:

$$|\Phi_1(X) - \Phi_0(X)| < \varepsilon \quad \text{и} \quad |\Phi_2(X) - \Phi_0(X)| < \varepsilon$$

$$\text{или} \quad \Phi_0(X) - \varepsilon < \Phi_1(X) < \Phi_0(X) + \varepsilon; \quad (1.3)$$

$$\Phi_0(X) - \varepsilon < \Phi_2(X) < \Phi_0(X) + \varepsilon. \quad (1.4)$$

Вычитывая из неравенства (1.3) неравенство (1.4) получим:

$$(\Phi_0(X) - \varepsilon) - (\Phi_0(X) - \varepsilon) < (\Phi_1(X) - \Phi_2(X)) < (\Phi_0(X) + \varepsilon) - (\Phi_0(X) + \varepsilon)$$

$$\text{или} \quad 0 < (\Phi_1(X) - \Phi_2(X)) < 0, \quad \text{т.е.} \quad \Phi_1(X) = \Phi_2(X).$$

Следовательно, схемы замещения  $\Phi_1(X)$  и  $\Phi_2(X)$  эквивалентны.

**Следствие 2.** Схема замещения может не отражать все услуги ООК и внешние возмущения, если обеспечивается оценка качества услуг банка с заданной степенью точности.

Пусть имеется некоторый объект, абсолютно точно описываемый схемой замещения  $\Phi(X)$ , его схема замещения  $\Phi_0(X)$ , отражающая все услуги ООК и схема замещения  $\Phi_1(X)$ , учитывающая некоторые услуги ООК с погрешностью  $\varepsilon$ . Необходимо оценить банковские услуги с погрешностью не хуже  $\varepsilon$ .

Тогда схема замещения  $\Phi_0(X)$  обеспечивает погрешность

$$|\Phi(X) - \Phi_0(X)| = 0,$$

а схема замещения

$$\Phi_1(X) - |\Phi(X) - \Phi_0(X)| = \varepsilon.$$

Так как для оценки качества услуг ООК достаточна точность  $\varepsilon$ , то целесообразно использовать более простую схему замещения  $\Phi_1(X)$  с меньшими затратами.

**Следствие 3.** Целесообразно использовать схему замещения, выраженную в явном виде.

Согласно следствию 1, схемы замещения, описывающие ООК с заданной степенью точности, эквивалентны. Следовательно, при расчетах удобно использовать те из них, которые обеспечивают получение результатов наиболее простым путем. Такими схемами замещения являются схемы замещения, выраженные в явном виде.

**Постулат 3.** Необходимым условием оценки качества услуг является сравнение информационного сигнала о качестве услуг и программно-управляемого кайзен сигнала.

**Постулат 4.** Достаточным условием является оценка информационного сигнала о качестве услуг программно-управляемому образцовому кайзен сигналу со степенью точности, определяемой по оптимальной погрешности (помехе) оценки качества, соответствующей оптимальным затратам на оценку.

**Следствие 4.** Любой ООК обладает собственным резонансом – точкой бифуркации.

**Следствие 5.** При соответствии кайзен сигнала точке бифуркации погрешность оценки качества услуг минимальна, что соответствует минимальным затратам.

Пусть  $U_0$  – кайзен сигнал,  $U$  – информационный сигнал качества услуг, тогда погрешность контроля  $\varepsilon = |U_0(f) - U(f)|$ , где  $f$  – точка временного лага развития КБ.

В точке бифуркации  $f_0$  имеет место выражение  $|U_0(f_0) - U(f_0)| = \varepsilon_{\min}$ , где  $\varepsilon_{\min}$  – минимальная погрешность.

При времени  $f = f_0 + \Delta f$ , где  $\Delta f$  – отклонение времени от точки бифуркации, погрешность  $\varepsilon' = |U_0(f) - U(f)| = |U_0(f_0 + \Delta f) - U(f_0 + \Delta f)|$ .

Пусть существуют функции  $F_1(f)$  и  $F_2(f)$  такие, что  $U_0(f) = U_0(f_0) + F_1(\Delta f)$  и  $U(f) = U(f_0) + F_2(\Delta f)$ , тогда  $\varepsilon = |U_0(f_0) - F_1(\Delta f) - (U(f_0) + F_2(\Delta f))| = |F_1(\Delta f) - F_2(\Delta f)| + \varepsilon_{\min} > \varepsilon_{\min}$ , т.е. времени кайзен сигнала, равно  $m$  точке бифуркации ООК, наблюдается минимум погрешности.

**Следствие 6.** При оценке качества услуг с минимальной погрешностью сравнение канзен и информационного сигналов качества услуг происходит в точке бифуркации.

Пусть оценку проводят при минимальной погрешности, т.е.  $|U_0(f) - U(f)| = \varepsilon_{\min}$ , тогда  $|U_0(f) - U(f)| = |U_0(f_0 + \Delta f) - (U(f_0 + \Delta f))| = \varepsilon_{\min}$ ;  $|U_0(f_0) + F_1(\Delta f) - (U(f_0) + F_2(\Delta f))| = \varepsilon_{\min}$ , откуда  $|F_1(\Delta f) - F_2(\Delta f)| = ?$  и следовательно  $\Delta f = 0$ , т.е.  $f = f_0$ .

**Постулат 5.** Необходимым и достаточным условием оптимальной оценки качества услуг ООК является соответствие информационных параметров качества услуг кайзен сигналам в заданном диапазоне; достаточным условием – оценка с заданной точностью, определяемой погрешностью кайзен приближения и оптимизирующей затраты на оценку.

**Следствие 7.** Увеличение числа этапов кайзен технологии снижает погрешность оценки качества услуг ООК и снижает затраты на информационный анализ.

Пусть оценку осуществляют в диапазоне изменения исследуемого параметра  $y$

$$\Delta y = y_2 - y_1,$$

где  $y_2, y_1$  – значения параметра  $y$  в конце и в начале диапазона.

Тогда при наличии двух этапов кайзен технологии, соответствующих значениям  $y_1$  и  $y_2$ , информационная величина качества услуг оценивается с точностью до половины цены деления оценочной шкалы, т.е.

$$\varepsilon = \Delta y / 2.$$

При использовании трех этапов кайзен технологии

$$\varepsilon = \Delta y / 6,$$

для  $n$  этапов

$$\varepsilon = \Delta y / 2n. \quad (1.5)$$

Из выражения (1.5) следует, что при  $n \rightarrow \infty \varepsilon = 0$ .

Таким образом, при увеличении числа этапов кайзен технологий погрешность оценки качества услуг ООК уменьшается.

**Следствие 8.** Чувствительность кайзен технологии пропорциональна количеству этапов.

Из формулы (1.5) следует

$$\frac{d\varepsilon}{dn} = -\frac{2\Delta y}{n^2},$$

откуда чувствительность

$$\eta = 1 / \left( \frac{d\varepsilon}{dn} = -\frac{n^2}{2\Delta y} \right).$$

**Следствие 9.** Гибкость экономического регулятора оценки качества услуг определяется качеством алгоритмов институционального и инвестиционного управления.

Докажем данное утверждение на примере алгоритма, построенного в виде последовательного ряда операций и алгоритма, осуществляющего проверку условия перед выполнением каждой операции. Пусть требуется провести только одну операцию.

Тогда для последовательного алгоритма время его выполнения  $t = n \cdot t_{\text{оп}}$ , где  $n$  – количество операций;  $t_{\text{оп}}$  – время выполнения операции.

Для условного алгоритма минимальное время выполнения алгоритма  $t_{\text{мин}} = t_{\text{пп}} + t_{\text{оп}}$ , максимальное время  $t_{\text{макс}} = n \cdot t_{\text{пп}} + t_{\text{оп}}$ , среднее время

$$\bar{t} = \frac{t_{\text{мин}} + t_{\text{макс}}}{2} = \frac{n+1}{2} t_{\text{пп}} + t_{\text{оп}}$$

и степень гибкости

$$v = \frac{\bar{t}}{t} = \frac{n+1}{2n} \frac{t_{\text{пр}}}{t_{\text{оп}}} + \frac{1}{n},$$

где  $t_{\text{пр}}$  – время принятия управленческого решения.

Учитывая, что  $t_{\text{пр}}$  практически всегда меньше  $t_{\text{оп}}$ , то уже при  $n = 3, v < 1$ .

**Следствие 10.** Кайзен технология дифференцирует ООК до матричной структуры.

Результаты информационного анализа ООК используются на стадии разработки экономико-математической модели ООК.

Структурная классификация ООК приведена на рис. 1.8, при этом экономико-математическая модель должна соответствовать следующим требованиям [38].

**Требование 1.** Математическая модель должна быть информативной и должна использоваться для исследования определенного класса ООК.

Критерий информативности модели определяется следующим образом

$$P_{\text{и}} = \prod_{i=1}^n l_i,$$

где  $l_i = \begin{cases} 0 - \text{если определяется } i - \text{й параметр ООК без модели;} \\ 1 - \text{если определяется } i - \text{й параметр ООК с помощью модели;} \end{cases}$

$n$  – количество определяемых параметров ООК.

Модель будет информативной, если  $P_{\text{и}} > 0$ .

**Требование 2.** Математическая модель должна быть адекватной ООК по всей области режимов функционирования ООК.

Под адекватностью понимается точность расчета выходных параметров ООК, необходимых для моделирования объекта в целом, а также для составления критерия оптимальности и уравнений связи.

Модель считается адекватной ООК, если выполняется соотношение

$$\forall \beta = (1, \dots, m_{\alpha q}) / [\bar{p}(y_{\text{в}}, y_{\text{в}}^{\text{н}})] \leq A^*,$$

где  $\beta$  – условия эксперимента;  $q$  – допустимая вероятность неадекватности модели;  $\alpha$  – доверительная вероятность;  $m_{\alpha q}$  – число контрольных экспериментов, необходимых для подтверждения вероятности  $(1 - q)$  адекватности модели при выбранной доверительной вероятности  $\alpha$ ;  $y_{\text{в}}$  – вектор истинных значений координат адекватности;  $A^*$  – вектор допустимых значений расстояния  $\bar{p}$  в пространстве моделирования.

**Требование 3.** Точность математической модели должна быть достаточной, чтобы соблюдать следующее неравенство

$$D[m] \leq (N_n - m)^2 [G^{-1}(P_3)]^{-2},$$

где  $m$ ,  $D[m]$  – математическое ожидание и дисперсия срока окупаемости, зависящие от точности используемой математической модели;  $G(P_3)$  – функция распределения нормативного закона Гаусса;  $G^{-1}(P_3)$  – обратная функция;  $P_3$  – заданная вероятность выполнения  $m \leq N_n$ ;  $N_n$  – нормативный коэффициент.

**Требование 4.** Математическая модель должна отражать связь реальных управляющих воздействий (варьируемых параметров –  $M_2, M_3, M_4$ ) ООК с выходными параметрами модели.

**Требование 5.** Математическая модель должна быть достаточно быстродействующей; оценку пригодности модели в этом случае можно проводить по условию.

$$t_m < t_n | (n_{cp} n_6),$$

где  $t_m$  – параметр, учитывающий быстродействие модели;  $t_n$  – время, отведенное на исследование ООК в целом;  $n_{cp}$  – среднее число обращений к математической модели при ее исследовании;  $n_6$  – число блоков операционной схемы.

При экономико-математическом описании ООК, как правило, решается задача о построении фильтра для оценивания поля качества банковских услуг, которое эффективно может оцениваться на множестве дискретных точек, располагающихся в пределах заданной области. Уравнение состояния такого поля вместе со связями и дополнительными условиями записывается в виде

$$M(\bar{x}, \bar{z}, t) = 0, \quad (1.6)$$

где  $M$  – линейный дифференциальный оператор состояния;  $\bar{x} \in G$ ,  $\bar{z}$  – состояние ООК;  $t$  – время.

Считаем, что оценка качества услуг ООК может эффективно осуществляться в ряде точек области  $G$ , причем контроль сопровождается аддитивной случайной составляющей погрешности  $\xi_i(t)$

$$\bar{V}_i(t) = \bar{z}(t, \bar{r}_i) + \xi_i(t), \quad i = \overline{1, n}, \quad (1.7)$$

где  $\bar{V}_i(t)$  – результат оценки состояния в  $i$ -й точке;  $\bar{r}_i$  – вектор координат  $i$ -й точки оценки;  $\xi_i(t)$  – погрешность оценки.

Погрешности  $\xi_i(t)$  представляют собой независимые белые гауссовы шумы с нулевыми средними и интенсивностями  $\sigma_i^2$ . Соотношение (1.7) запишем в виде

$$\bar{V}(t) = H \bar{z}(t, x) + \bar{\xi}(t), \quad (1.8)$$

где  $H = \int \sum_{G, i=1}^n h_i \delta(\bar{x} - \bar{r}_i) dG$  – оператор наблюдения;  $\xi(t) = \|\xi_1, \xi_2, \dots, \xi_n\|^{(T)}$  – вектор погрешностей;  $h_i = \|0, 0, \dots, 1, 0, \dots\|^{(T)}$  – вектор, у которого  $i$ -й элемент равен 1, остальные нули;  $\delta(\dots)$  – дельта функция.

Задача оценивания состоит в определении  $\hat{z}(t, \bar{x})$  по результатам наблюдения на интервале  $[t_0, t]$ . Для получения оценки  $\bar{z}$  будем использовать систему с оператором описания  $N$ , удовлетворяющим уравнению

$$M\{\hat{z} \bar{x} t\} + N\{V(t) - H\hat{z}(\bar{x}, t)\} = 0, \quad \bar{x} \in G,$$

где  $N$  – оператор, подлежащий определению.

Уравнение для погрешности  $\bar{e}(t) = \hat{z} - \bar{z}$  запишем в виде

$$M\{\hat{z}, t, \bar{x}\} - M\{\bar{z}, t, \bar{x}\} + N\{\bar{V} - H\hat{z}(t, x)\} = 0,$$

или в силу линейности оператора  $M$  с учетом (1.8) получим

$$M\{\bar{e}, t, \bar{x}\} - N\{H\bar{e}\} + N\{\bar{\xi}(t)\} = 0. \quad (1.9)$$

Операторное уравнение (1.9) представляет собой функциональное стохастическое уравнение. Осредняя это уравнение по быстро меняющимся составляющим и оставляя для осредненных величин те же обозначения получим уравнение вида

$$M\{\bar{e}, \bar{x}\} - N\{H\bar{e}\} + N\{\bar{\xi}\} = 0. \quad (1.10)$$

Для обеспечения малости погрешностей оценивании качества услуг при действии случайных возмущений потребуем выполнения условий стохастической устойчивости решений (1.10) по отношению к решению (1.6). Для этого следует построить знакоопределенный (для определенности, положительно) функционал  $L\{e\}$ , математическое ожидание от обобщенной производной которого в силу (1.10), является знакопостоянным отрицательным функционалом

$$E\left\{\frac{dL}{dt}\right\} = \Phi' + \Phi'' \leq 0, \quad (1.11)$$

где  $E$  – операция математического ожидания;  $\Phi'$  – функционал, отвечающий нерегулярной части уравнения (1.9);  $\Phi''$  – функционал, обусловленный стохастической составляющей в уравнении (1.9).

Обычно можно считать, что  $\Phi' < 0$ , а для  $\Phi''$  эффективно решение задачи такого расположения точек оценки качества услуг, которое минимизирует значение функционала  $\Phi''(r_k, \sigma_i^2)$ , действующего в евклидовом пространстве и зависящего от  $\sigma_i^2$  как от параметров.

Задача (1.6) – (1.11) корректна для оценивания качества услуг ООК, где учитывается скорость изменения определяемого параметра качества банковских услуг.

### 1.3 РАЗРАБОТКА КАЙЗЕН МЕХАНИЗМА ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ

**ВЫШЕИЗЛОЖЕННОЕ В ПРЕДЫДУЩИХ ПАРАГРАФАХ ПОЗВОЛЯЕТ СФОРМУЛИРОВАТЬ СЛЕДУЮЩИЙ ВЫВОД: РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ КАЧЕСТВА ПРОДУК-**

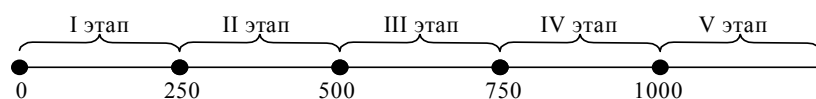


**ЦИИ, УСЛУГ И МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА СЛЕДУЕТ НАЧИНАТЬ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ С САМООЦЕНКИ ЕГО МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА (КАК ЦЕНТРАЛЬНОЙ ЧАСТИ КОНЦЕПЦИИ ВСЕОБЩЕГО МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА – TQM) ПО КРИТЕРИЯМ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРЕМИИ КАЧЕСТВА И РАЗРАБОТКЕ НА ЭТОЙ ОСНОВЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.**

Практической основой кайзен механизма повышения качества банковских услуг является Европейская премия за качество, как не только авторитетная, но и универсальная, и распространенная во всем мире. В соответствие с ней оценка менеджмента качества организаций происходит по девяти критериям, каждый из которых имеет собственный вес (подробное описание критериев и показателей описывается в гл. 3 работы). Каждый показатель в соответствии с Европейской премией качества может принимать значения в баллах от 0,00 до 1,00.

Оценка показателей критериев проводится в таблицах. Общая система самооценки менеджмента качества предприятия складывается из девяти основных критерия и 90 показателей входящих в них. Для подсчета итогового результата оценки по каждому критерию складывают баллы показателей каждого из них и умножают на его удельный вес. Согласно этому максимальное значение самооценки может быть равно 1000 баллов.

Для отслеживания динамики изменений, происходящих на предприятии разрабатывается рейтинговая шкала баллов результатов самооценки (рис. 1.9), по которой можно судить о состоянии дел в области качества и выстроить первоочередной вектор повышения качества банковских услуг (табл. 1.4).



**Рис. 1.9 Диапазоны результатов самооценки качества функционирования коммерческого банка**

**1.4 Этапы состояния дел в области качества**

Этап развития менеджмента качества	Количество баллов по критериям самооценки	Общее положение дел в области качества на предприятии
I	0 – 250 (0 – 25 %)	Деятельность не анализируется. Совершенствуются лишь отдельные области функционирования
II	250 – 500 (25 – 50 %)	Отдельные результаты показывают улучшение. Применяются новые подходы почти к половине направлений деятельности

III	500 – 750 (50 – 75 %)	Доказательства усовершенствования эффективности бизнеса. Достижение поставленных целей в большинстве областей
IV	750 – 1000 (75 – 100 %)	Систематическое применение новых подходов, методов во всех сферах деятельности за несколько последних лет. Лидирующие позиции и их сохранение
V	1000; + ∞ (100 % и более)	Пересмотр критериев самооценки, учитывающий новые тенденции развития предприятия и экономики. Пример для других предприятий

Следующий этап кайзен стратегии – это представление относительной важности проблем предприятия с целью выбора отправной точки для их решения при помощи диаграммы Парето – особой формы вертикального столбикового графика, которая помогает определить, какие имеются проблемы и выбрать порядок их решения. Для ее построения используем дефекты найденные при помощи первоначальной самооценки критериев менеджмента качества ПП.

Принимая во внимание основные положения кайзен механизма повышения качества банковских услуг был разработан алгоритм поэтапного процесса кайзен стратегии коммерческого банка и определены условия перехода между этапами, входящими в его общий процесс (рис. 1.10).

В схеме управления формированием кайзен резервов (рис. 1.10) в качестве экономического регулятора выступает программа качества, а роль регулирующего органа выполняют циклы Деминга-Исикавы PDCA и SDCA. В их основе лежит утверждение, что они представляют собой продолжающийся процесс непрерывных усовершенствований – будь то качество продукции, методы выполнения работ или мероприятия, направление на снижение затрат или повышение удовлетворенности покупателей продукции или услуг. Причем цикл SDCA, направленный на выявление и устранение любых сбоев и проблем в новом процессе, позволяет разработать новый стандарт, как дополнительный институциональный резерв повышения качества продукции.

Идеальных стандартов не существует, будь то международные, национальные или внутрифирменные стандарты. Как правило, каждый стандарт содержит специфические недостатки. Кроме того, непрерывно меняются требования потребителей, направленные на неуклонное повышение уровня качества. Стандарты, которые были актуальными на момент их разработки, быстро устаревают.

На практике следует постоянно анализировать стандарты качества, пересматривать и совершенствовать их.

**ИМЕННО НА ЭТО ОБРАЩАЛ ОСНОВНОЕ ВНИМАНИЕ Э. ДЕМИНГ ВО ВРЕМЯ СЕМИНАРА, ПРОВЕДЕННОГО В 1950 Г. ОН ГОВОРИЛ О ЦИКЛЕ, СОСТОЯЩЕМ ИЗ ЭТАПОВ КОНСТРУИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВА, СБЫТА ПРОДУКЦИИ И ИЗУЧЕНИЯ РЫНКА, ЗА КОТОРЫМ ДОЛЖЕН СЛЕДОВАТЬ ДРУГОЙ ЦИКЛ, НАЧИНАЮЩИЙСЯ НА ОСНОВЕ ОПЫТА, ПРИОБРЕТЕННОГО В ХОДЕ ПРЕДЫДУЩЕГО ЦИКЛА. ПРИ ЭТОМ ПРОИСХОДИТ НЕПРЕРЫВНОЕ ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ПРОЕКТА, ПОСТОЯННОЕ ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ. ТАКОЙ ПОДХОД ПРЕДПОЛАГАЕТ ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ К ТРЕБОВАНИЯМ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ МНЕНИЙ ЗАКАЗЧИКОВ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ИЗГОТОВИТЕЛЕМ СВОИХ СТАНДАРТОВ. ЕСЛИ ЭТО НЕ БУДЕТ СДЕЛАНО, УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ НЕ СМОЖЕТ ДОСТИЧЬ ЦЕЛЕЙ, И НЕ ОБЕСПЕЧИТ УРОВНЯ КАЧЕСТВА, КОТОРОЕ НУЖНО ПОТРЕБИТЕЛЯМ [100].**

Потребители – это не просто люди, которые покупают вещи. Рассматривая изделие или технологический процесс, следует понимать, что оно (или он) – результат совместного труда многих людей. Работа передается от одного человека к другому, на смену одному процессу приходит другой, и задачей каждого работника является внесение своей лепты, а затем передача работы своему преемнику в производственном процессе. Действительно, очередным этапом производственного процесса является наш потребитель, наш заказчик.

Надежное управление предполагает постоянный пересмотр стандартов качества с учетом мнений потребителей и их претензий, а также требований заказчиков. По своей природе стандарты содержат фиксированные требования с целью достижения унификации и единообразия. Но такое фиксирование не должно зайти слишком далеко. Излишняя приверженность стандартам может привести к недовольству потребителей.

Рассмотрим подробнее основные этапы кайдзен стратегии коммерческого банга [77, 100].

1 Определение целей и задач. Их можно определить на основе стратегии фирмы. Ясны ли отправные моменты для определения стратегий фирмы? Ясны ли полученные данные? Без определения стратегии фирмы нельзя определить ее задачи. Стратегия, или политика, фирмы определяется руководством высшего звена. Это не означает, что руководители подразделений или начальники участков не могут

проводить своей политики. Любое лицо, стоящее во главе группы и занятое управлением, должно выработать свою политику. Бездумно следовать политике, предложенной вышестоящим начальством, и диктовать ее подчиненному – это архаичный способ управления, во многом напоминающий передачу распоряжений по цепочке. Для выработки стратегии необходимо четко определить ее отправные моменты и информационное обеспечение. Директор-распорядитель является тем человеком, который определяет главную политику фирмы, но сбором данных, их анализом и созданием необходимых условий для реализации этой стратегии должны заниматься его подчиненные и работники аппарата. Чтобы не попасть впросак в связи с непредвиденными вопросами президента, сотрудники фирмы должны тщательно собирать и постоянно анализировать всю необходимую информацию. При определении стратегии руководителями подразделений или начальниками участков аналогичную работу должны проводить их помощники и референты. Определяя свою стратегию, руководитель должен всегда хорошо представлять общую картину. Вполне понятен курс на «сокращение количества дефектов», когда уровень дефектности составляет 30 – 40 %. Но предположим, что тот же руководитель ставит такую задачу: «Выполнять производственную норму». Это вызовет недоумение у производственного персонала. В идеале должно быть не больше трех или, если необходимо, пяти таких первоочередных требований, но цифра пять – абсолютный верхний предел.

После определения стратегии очевидными станут и задачи. Эти задачи должны быть выражены в конкретных цифрах. Для этого необходимо логическое обоснование. Задачи также должны преследовать определенную, ясную всем цель.

Определяя задачи, необходимо установить конечный срок их выполнения. Кроме того, необходимо определить верхние и нижние границы выполнения задач. Например, должны быть задачи, которые следует решить во что бы то ни стало, а также другие задачи, к решению которых следует стремиться,

Задачи следует определять на основании стоящих перед фирмой проблем. Это намного лучше, чем ставить отдельные задачи перед различными подразделениями и службами. Задачи должны определяться таким образом, чтобы обеспечить совместные действия всех подразделений.

Политика и ее задачи должны быть зафиксированы на бумаге и доведены до работников. Чем ниже уровень работников в организационной структуре фирмы, которых касается выработанная стратегия и поставленные задачи, тем в более четкой форме они должны получать информацию и тем выше должна быть степень определенности и конкретности поставленных перед ними задач. Одновременно все заявления, касающиеся политики и задач фирмы, должны быть строго последовательными. Этот процесс называется развертыванием политики и задач.

С точки зрения хозяйственного управления задачи можно подразделить на первоочередные и повседневные. Управление также должно различать эти задачи.

За определением политики на данный финансовый год автоматически последуют составление плана и постановка задач на финансовый год. Одновременно будут также определены первоочередные и текущие задачи.

## **2 ОПРЕДЕЛЕНИЕ СПОСОБОВ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ. НОРМАЛИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ЕСЛИ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УСТАНОВЛЕННЫ, НО НЕ ОПРЕДЕЛЕННЫ СПОСОБЫ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ И РЕШЕНИЯ, УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТАК И ОСТАНЕТСЯ ГОЛОЙ ТЕОРИЕЙ. МОЖНО ПОСТАВИТЬ ЗАДАЧУ СНИЖЕНИЯ УРОВНЯ ДЕФЕКТНОСТИ НИЖЕ ТРЕХ ПРОЦЕНТОВ, НО НЕЛЬЗЯ ПРИ ЭТОМ ПРОСТО ПОХЛОПЫВАТЬ ЛЮДЕЙ ПО СПИНЕ И ГОВОРИТЬ: «СТАРАЙТЕСЬ, СТАРАЙТЕСЬ». БЕЗ ОПРЕДЕЛЕНИЯ НАУЧНЫХ И РАЦИОНАЛЬНЫХ СПОСОБОВ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ НИЧЕГО ДОБИТЬСЯ НЕЛЬЗЯ.**

Здесь мы хотели бы подчеркнуть, что определение способа может быть приравнено к стандартизации. Здесь имеется в виду следующее: когда человек определяет способ, он должен стандартизировать его и превратить его в норму, а затем внедрить этот способ в теорию и практику фирмы. Устанавливаемый способ должен быть полезен для всех и не являться препятствием на пути развития. Поэтому он должен быть стандартизован – цикл SDCA в кайзен процессе предприятия (см. рис. 1.10).

3 Обучение и подготовка кадров. Руководители несут ответственность за обучение и воспитание своих подчиненных.

Технические и производственные нормы могут быть оформлены в виде превосходных нормативных документов, но рабочие, возможно, не станут их читать. Или, прочтя, не смогут понять, о чем они или как ими пользоваться. Важно обучить людей, на которых рассчитаны такие нормативные документы.

Обучение не ограничивается формальными заседаниями. Собрать людей в аудитории и прочесть им лекции – это в лучшем случае одна третья или одна четвертая часть процесса обучения. Руководитель должен учить своего подчиненного индивидуально на практике. После такой подготовки ему можно передать полномочия и предоставить свободу действий. Это – путь к росту подчиненного.

Получив образование и подготовку, человек становится работником, на которого можно положиться и которого можно облечь властью. Вот почему я подчеркиваю важность подготовки кадров. Обучение и подготовка кадров способствуют формированию надежных работников; при этом все больше увеличивается норма управляемости (количество непосредственных подчиненных у одного руководителя). Идеальный случай – по одному руководителю среднего звена на каждые сто рабочих.

4 Выполнение работ. Если управление будет подчинено описанной выше процедуре, ничто не будет мешать решению поставленных задач. Но давайте еще немного поразмыслим над этим.

Можно заставить подчиненных выполнять работу, отдав соответствующие распоряжения, но такой процесс никогда не будет протекать гладко. Условия постоянно меняются, и распоряжения никогда не будут точно поспевать за изменяющимися условиями.

Следует иметь в виду, что проблемы, связанные с решением поставленных задач, возникают на каждом этапе хозяйственного руководства и управления.

5 Проверка результатов выполнения работ. Как проверить, гладко ли идет выполнение работы? Отдать распоряжение, дать указание или провести подготовку кадров? Этим не должны ограничиваться обязанности директора-распорядителя, руководящего работника или сотрудника центрального аппарата. До сих пор руководители слишком часто отдавали распоряжения и указания, должным образом не проверяя их исполнения.

Если пойти дальше и заниматься постоянными проверками, это никогда не приведет к успеху. Однако руководство фирмой вообще невозможно без контроля. Свобода действий не делает из человека руководителя. В идеальном случае все должно идти гладко без всяких проверок, но этого не происходит. На собственном опыте я убедился, что на практике контролем часто пренебрегают; вот почему мне приходится здесь подчеркивать его значение.

При осуществлении руководства фирмой особо важное значение приобретает принцип управления по отклонениям. Если все идет в соответствии с поставленными задачами и согласно требованиям стандартов, никакого вмешательства не требуется. Но когда имеют место необычные явления или нарушается заведенный порядок, должен вмешаться руководитель. Цель контроля заключается в обнаружении таких отклонений. Для эффективного решения этой задачи необходимо иметь четкое представление об основных целях политики фирмы, ее задачах, методах стандартизации и подготовки кадров. Без их четкого определения и без наличия достоверных стандартов нельзя сказать, что является отклонениями, а что нет. Некоторые руководители высшего звена требуют проведения контроля за деятельностью работников фирмы, не сообщая им о политике и задачах фирмы. Это несправедливо по отношению к подчиненным, которые не знают, по какому поводу их проверяют.

Как же обнаружить отклонения? Проверить сначала причины, а затем выполнить проверку работы по ее результатам.

Прежде всего, необходимо установить, контролируются ли все причинные факторы. Иными словами, следует проверить каждый процесс – проектирование, материально-техническое снабжение, изготовление – и убедиться в правильном понимании причинных факторов в соответствии с заданными техническими требованиями.

Проверку причинных факторов следует поручать руководителям более низкого звена. Есть люди, которые любят проводить доскональную проверку причинных факторов, хотя они и занимают посты руководителей отделов или директоров фирмы. Но люди, которые назначены на эти должности, должны проверять результаты выполнения работ в крупном масштабе. Они не должны взваливать на себя задачу по проверке этих причинных факторов.

Существуют определенные требования, которые называются контрольными. Это требования, которые служат целям проверки процессов и управлению ими по результатам. Любой руководитель должен проверять соблюдение таких контрольных требований. У мастера может быть от пяти до двадцати таких требований. Начальники участков и вышестоящие руководители (вплоть до президента) обычно имеют от двадцати до пятидесяти контрольных требований.

Результаты, между прочим, подвержены значительным колебаниям. Даже в том случае, когда один и тот же работник использует одни и те же материалы, одно и то же оборудование и одну и ту же тех-

нологию для выпуска какого-либо изделия, результаты могут колебаться. Иногда ошибочно считают, что однородный процесс дает однородные результаты. Пока существует такой взгляд, с рабочих мест будут поступать ошибочные данные.

6 Осуществление соответствующих управляющих воздействий. Проверка по результатам для выявления отклонений или каких-либо непредвиденных обстоятельств не может сама по себе служить интересам фирмы. Необходимо установить причинные факторы таких отклонений и принять соответствующие меры. При осуществлении корректирующих воздействий важно принять меры во избежание повторения этих отклонений. Необходимо положить конец имеющимся нарушениям. Следует устранить причинные факторы, которые вызвали отклонения. Исправление и предотвращение повторяющихся отклонений – это два разных действия, в том числе в отношении принимаемых мер. Устраняя причины отклонений, необходимо обратиться к истокам проблемы и принять меры по предотвращению их повторения. На практике это связано со значительными трудностями. Чаще всего принимаются временные меры, чтобы как-то «залатать дыры». Предотвращение повторения отклонений – это важнейшее понятие в управлении качеством.

Процесс кайзен стратегии любой организации означает, что при активном предотвращении повторения ошибок и отклонений наметится постепенное движение вперед.

## Глава 2

### МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАЙЗЕН РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ

#### 2.1 ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ В ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

*УРОВЕНЬ ЖИЗНИ СТРАНЫ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ УРОВНЕМ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ, ПРОИЗВОДИМЫХ ЕЕ НАСЕЛЕНИЕМ.*

*Уровень качества продукции и услуг определяется качеством менеджмента.*

*Современная формула процветания [90]*

История развития менеджмента (управления) качеством идет из глубины веков. Уже при строительстве пирамид в Египте использовался контроль размеров каменных блоков (до наших дней дошел рисунок с изображением инспектора, измеряющего размер блока). Характерной особенностью прошлых лет (до XX в.) была индивидуальная сборка изделий и отсутствие возможности замены деталей и взаимозаменяемости. Качество деталей изделия было связано только с этим данным изделием. С этим, наверное, и связаны надежность и высокое качество конструкций прошлых веков, как в отечественной, так и в зарубежной истории. Основой управления качеством тогда было совершенствование личного мастерства по схеме «мастер – ученик». Но с приближением XX в., из-за массовости производства качество продукции начинает падать. Таким образом, история менеджмента качества XX в. – это трудный и долгий путь к овладению вершин качества, достигнутых древними умельцами и мастерами [90].

Перед началом рассказа о развитии менеджмента качества еще раз напомним, что сегодняшней менеджмент качества – это интегрированное управление всеми функциями, влияющими на качество продукции [131].

Итак, начиная с 1905 г., появилась система Фредерика Тейлора, которая и стала источником менеджмента качества и общего менеджмента. Эта система ввела в практику понятия верхнего и нижнего предела качества, поля допуска, измерительные инструменты в виде шаблонов и проходных/непроходных калибров [90].

Благодаря таким нововведениям появилась новая должность – инспектор по качеству (технический контролер). Система Тейлора позволила построить механизм управления качеством продукции и разде-

лить продукцию на качественную и дефектную (брак). Также эта система включала разнообразные формы и методы воздействия на качество продукции, экономические и административные санкции в отношении «бракоделов» [90].

Система Тейлора в свое время явилась великолепным механизмом управления качеством каждого изделия. Но дефектные изделия продолжали выпускаться. Причина тому – неправильная работа людей и оборудования в производственных процессах. Но во многих случаях причины брака носили организационный, системный характер. Кроме того, наращивание армии контролеров тратило энергию людей на внутрифирменную борьбу и интриги между рабочими и инспекторами [90].

1920 – 1940 гг. были заложением основ статистического управления качеством продукции в виде контрольных карт (Вальтер Шухарт), таблицы выборочного контроля качества (Х. Додж и Х. Ромиг). Статистический контроль качества был направлен на обеспечение стабильности процессов и уменьшения их вариаций на основе фактических данных [90].

В 1950-е гг. становится очевидным, что нужно объединить усилия всех в фирме, чтобы добиться высокого качества. На данном этапе развиваются комплексные принципы управления качеством – тотальное управление качеством (Total Quality Control – TQC). Эти принципы скоординировали работу всех подразделений предприятия по улучшению качества [90].

Во второй половине XX в. для многих компаний назрела необходимость производства продукции мирового класса. Это движение получило название тотальный менеджмент качества (Total Quality Management – TQM) – подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долговременного успеха путем удовлетворения потребителя и выгоды для всех членов организации и общества [90].

С 1970 г. начинают развиваться универсальные подходы к менеджменту качества – универсальный менеджмент качества (Universal Quality Management – UQM). Это послужило появлению стандартов в области управления качеством.

В 1987 г. Международной организацией по стандартизации – ИСО (International Organization for Standardization – ISO) были опубликованы международные стандарты на системы качества серии 9000, которые, являясь частью TQM, были направлены на удовлетворение потребителя. Они и по сей день находятся в постоянном развитии – дополняются и выходят в свет различные отраслевые концепции стандартов

(QS-9000 – для поставщиков автомобильной промышленности США, GMP – для фармацевтической промышленности) [90]. Дальнейшим этапом менеджмента качества стало присуждение различных премий по качеству. Стандарты ИСО серии 9000 – это лишь фундамент современной системы качества, и уровень работы по качеству следует оценивать по более многообразным и жестким критериям. В 1994 г. в Милане (Италия) состоялся первый форум по развитию Всеобщего управления качеством. Сейчас в этом крупном мероприятии участвуют ведущие специалисты по качеству и руководители фирм США, Японии, Бразилии и др., которые разрабатывают методику оценки фирм. Главное достоинство национальных премий по качеству в том, что их критерии используются для внутрифирменного развития TQM. Премии по качеству предполагают непрерывное совершенствование системы качества организации и нацелены на вовлечение персонала фирмы в борьбу за качество и конкурентоспособность [109].

Следующей ступенью менеджмента качества должно стать качество человека [109, с. 89]. Качество человека определяется биологическими и психологическими особенностями личности, и в будущем предполагает переход личности от адаптации к имеющимся условиям (репродуктивная ориентация) к ориентации на совершенствование и развитие своих способностей, выдвижению новых идей, поиска новых форм деятельности (творческая ориентация). От качества личности зависит качество общества (социальное качество). Поэтому необходимо уделять внимание не только экономическим процессам, но и проблемам культуры, образования, социальной защищенности и обеспеченности. Ведь высшие потребности (любовь, уважение, признание) каждого человека могут быть удовлетворены только после низших (пища, кислород, вода, безопасность), и личность, достигшая уровня самоактуализации, будет: адекватно воспринимать любую ситуацию; объективно относиться к себе и другим; творчески мыслить; иметь развитый интеллект и богатый духовный мир; понимать свою ответственность во всем [187].

**Менеджмент качества в США.** Научно-технический прогресс положил конец ремесленничеству. Если раньше ремесленник контролировал процесс изготовления изделия сам с начала и до конца, сам закупал сырье, сам торговал, то с XIX в., при переходе к серийному производству, для фабрик потребовались рабочие, выполняющие в известной последовательности простые повторяющиеся операции. Рабочий делал то, что ему говорили. Он не стремился к общению и не был заинтересован в труде. Если рабочий не справлялся с заданием, его увольняли [109].

Такая система производства хорошо работала в Америке после Второй мировой войны. Территория США не была разрушена войной, поэтому в 1940 – 1950 гг. там началось бурное производство бытовой

техники, автомобилей и других товаров. Управляющих фирмами тогда волновал лишь вопрос объемов производства. Качество товаров было низкое. Следствием этого стали большие затраты на устранение дефектов продукции, ремонт и замену бракованной продукции у потребителя [109].

Многие специалисты США уже тогда поняли, что низкое качество является тормозом производительности и конкурентоспособности американских товаров. Но американское правительство пытается решить проблему качества протекционистскими мерами: тарифы, квоты, пошлины, защищающие от конкурентов. Даже ведущие американские компании отодвигали вопросы повышения качества на второй план [109].

В начале 1980-х гг. в США началась массированная работа по повышению качества и обнаружению дефектов прямо на рабочих местах. В это же время издаются две книги Э. Деминга: «Качество, производительность и конкурентоспособность» и «Выход из кризиса», которые легли в основу всеобщего менеджмента качества (TQM). Руководители фирм начали уделять внимание проблемам мотивации, материального стимулирования, статистическим методам контроля, учета затрат на качество. Специалисты США возложили большие надежды на совершенствование управления качеством. Началось огромное «вливание» капиталовложений в новые технологии и новые виды продукции. Лозунгом в Америке стал: «Качество – прежде всего». А с 1987 г. конгресс США учредил и начал присуждать национальные премии имени Малькольма Болдриджа за достижение в области качества. Основной управленческой задачей стало удовлетворение требований потребителей [109].

**Менеджмент качества в Японии.** Вторая мировая война подорвала экономические устои Японии. Практически вся ее промышленность была уничтожена. Американские оккупационные войска сразу же столкнулись в Японии с отказами в системах телефонной связи из-за низкого качества телефонного оборудования. Также, к примеру, японский трансформатор низкой частоты для усилителей весил 250 г, а будучи погруженным в воду через 15 мин переставал работать. Тогда как американский трансформатор весил 30 г и был полностью герметичен и непроницаем. Чтобы устранить эти недостатки американские военные распорядились начать применение современных методов управления качеством в промышленности средств дальней связи. Американцы прямо насаждали в японской промышленности свои методы, которые постепенно распространились на все отрасли Японии [77, 109]. В конце 1940-х гг. японские специалисты прошли обучение у американских ученых по управлению качеством Э. Деминга и Дж. Джурана. В 1945 г. создается японская организация по стандартизации. В мае 1946 г. в Японии был внедрен статистический контроль качества продукции, и в этом же году образуется Комитет по японским промышленным стандартам. В 1949 г. вступает в силу закон о промышленной стандартизации, а в 1950 г. издается закон о японских сельскохозяйственных стандартах и одновременно учреждается система маркировки JIS, которая разрешала нанесение знака JIS на товары выпускаемые предприятиями в соответствии со стандартами по статистическому контролю качества [77]. Начальная стадия японского менеджмента качества была основана на контроле качества. Но дефекты возникают и во время процесса производства, и значит, вместо того чтобы полагаться на контроль следует предупреждать возникновение дефектов. Таким образом, японцы отошли от американского подхода и сделали упор на управление процессом производства, планирование, разработку и проектирование новой продукции [77]. Хотя Япония заимствовала опыт управления качеством у американцев, ее подходы имеют ряд отличительных черт. Это частично объясняется социальными и культурными особенностями народов. Японский менеджмент качества базируется на следующих принципах [109]:

- постоянное совершенствование процессов и результатов труда;
- контроль качества процессов, а не продукции;
- предотвращение возможности допущения дефектов;
- тщательный анализ проблем качества;
- закрепление ответственности за качество труда непосредственного исполнителя;
- развитие творческого потенциала рабочих.

Совершенная технология – вот концепция японского качества. Ведь повышение качества – это нескончаемая работа. Поэтому на японских фирмах широко внедряются вычислительная техника, новейшие материалы и автоматизированные системы проектирования [109].

Большое внимание японские специалисты уделяют обучению и подготовке персонала. Причем начинать следует с высших руководителей, которые в последующем должны донести концепции управления качеством до каждого работника фирмы [109]. Японцам принадлежит создание кружков качества, которые в последующем были организованы в США и Западной Европе. Кружки создавались на добровольной основе, рабочие сами проявляли желание учиться и выбирали темы обсуждения. В них обсуждались внутренние вопросы улучшения качества продукции. Ведь именно рабочие выпускают продук-



цию, и кому как не им лучше других знать причины низкого качества своих изделий. Эти самые кружки качества позволили избегать повседневных ошибок, приобретать знания и применять их на рабочем месте каждому работнику фирмы. Таким образом, к концу 1970-х гг. Япония стала мировым лидером по качеству товаров массового спроса (автомобили, телевизоры, бытовая электроника и многие другие товары). Это благодаря тому, что качество стало национальной японской идеей, в реализации которой участвуют все подразделения и все работники каждой фирмы.

Итак, менеджмент качества по-японски это [77]:

- узнать запросы потребителей;
- узнать, что будут покупать потребители;
- определить затраты на качество;
- предупредить возможные дефекты и претензии;
- предусмотреть корректирующие воздействия;
- качество должно быть заложено в каждый проект и процесс;
- идеальное управление качеством то, которое уже не требует контроля;
- ориентация на качество обеспечивает долгосрочное получение прибылей.

**Менеджмент качества в Европе.** В Европе, как в США и Японии, также наблюдалось и идет движение к высокому качеству и усовершенствованию обеспечения качества. Основное отличие европейского менеджмента качества заключается в том, что большое внимание уделяется не планированию качества, а его контролю [109].

Большое внимание страны Западной Европы уделяют выработке единых норм и стандартов при международной торговле, а также сертификации систем качества и продукции на соответствие этим стандартам. С 1 января 1993 г. были выработаны единые стандарты, созданные на основе стандартов ИСО серии 9000, и введены в действие их европейские аналоги – EN серии 29000. Кроме сертификационных работ в Европе проводится испытания и аккредитация лабораторий и работников, осуществляющих контроль и оценку качества продукции. Таким образом, важнейшим направлением менеджмента качества в Европе является контроль за удовлетворением требований потребителей и разрешение конфликтов между потребителями и производителями продукции. Чтобы попасть на европейский рынок фирмам других стран необходимо пройти серьезную проверку системы качества на соответствие международным стандартам и получить сертификат соответствия на систему качества и продукцию. Иначе они проиграют в жесткой конкурентной борьбе. Главная задача стран Европы – это максимальное удовлетворение запросов потребителей единого европейского рынка с минимальными затратами [109].

В 1988 г. был создан Европейский фонд управления качеством (ЕФУК), в который вошли 14 крупных фирм Западной Европы. Целью создания этого фонда стало достижение высокого качества продукции и преимущества в конкуренции западноевропейских компаний. ЕФУК совместно с Европейской организацией по качеству (ЕОК) учредил Европейскую премию по качеству, которая присуждается лучшим фирмам [109].

**Менеджмент качества в общей системе менеджмента.** Какое же место и роль занимает менеджмент качества в современной системе менеджмента? Для ответа на этот вопрос воспользуемся материалами статьи В.Е. Швеца опубликованными в журнале «Стандарты и качество» [199]. Совершенно очевидно, что источником и общего менеджмента и менеджмента качества является система Ф.У. Тейлора. Именно «отец научного менеджмента» обратил пристальное внимание на необходимость учета вариативности производственного процесса и оценил важность ее контроля и устранения (по возможности). Система Тейлора включала понятия верхнего и нижнего пределов качества, поля допуска, вводила такие измерительные инструменты, как шаблоны и калибры, а также обосновывала необходимость независимой должности инспектора по качеству, разнообразную систему штрафов для «бракоделов», форм и методов воздействия на качество продукции.

В дальнейшем на длительный период времени (с 20-х до начала 80-х гг. XX в.) пути развития общего менеджмента и менеджмента качества разошлись. Главная проблема качества воспринималась и разрабатывалась специалистами преимущественно как инженерно-техническая проблема контроля и управления вариативностью продукции и процессов производства, а проблема менеджмента – как проблема, в основном организационного и даже социально-психологического плана.

В 1920 – 1950-е гг. развитие получили статистические методы контроля качества – SQC (В.А. Шухарт, Г.Ф. Додж, Г.Г. Ромиг и др.). Появились контрольные карты, обосновывались выборочные методы контроля качества продукции и регулирования техпроцессов. Именно Шухарта на Западе называют отцом современной философии качества. Он оказал существенное влияние на таких специалистов по качеству как Э.У. Деминг и Д.М. Джуран, которые активно пропагандировали статистические подходы к производству и первыми обратили внимание на организационные вопросы обеспечения качества, сде-

ляли акцент на роли высшего руководства в решении проблем качества. В знаменитых 14 принципах Деминга уже трудно отделить инженерные методы обеспечения качества от организационных проблем менеджмента.

В 1950 – 1980-е гг. даже самые широкомасштабные внутрифирменные системы за рубежом еще называются системами контроля качества: TQC – всеобщий контроль качества (Фейнгенбаум), CWQC – контроль качества в масштабе всей компании (К. Исикава, семь инструментов качества), QC-circles – кружки контроля качества (методы Тагути), QFD – развертывание функции качества. Именно в этот период начинается активное сближение методов обеспечения качества с представлениями общего менеджмента.

В России эта тенденция проявилась наиболее отчетливо в Саратовской системе БИП – бездефектное изготовление продукции; Горьковской КАНАРСПИ – качество, надежность, ресурс с первых изделий; Ярославской НОРМ – научная организация работ по повышению моторесурса двигателей, и наконец, в общесоюзном феномене КС УКП – комплексная система управления качеством продукции.

Началось историческое движение навстречу друг другу общего менеджмента и менеджмента качества. Это движение объективно и исторически совпало, с одной стороны, с расширением новых представлений о качестве продукции и способах воздействия на него, а с другой, – с развитием системы внутрифирменного менеджмента. Было обращено внимание на необходимость применения для решения проблем качества системного подхода на основе интеграции и координации всех видов деятельности на предприятии.

Пожалуй, ни одна конкретная цель управления производством не может сравниться с проблемой качества по степени интеграции деятельности различных служб и подразделений предприятия. Поэтому решение задач качества потребовало создания адекватной организационной структуры. Очевидно, что в эту структуру должны входить все подразделения, более того – каждый работник компании, причем на всех стадиях жизненного цикла продукции. Из этих рассуждений логично появляется концепция TQM – всеобщий менеджмент качества, и UQM – универсальный менеджмент качества.

В то время как представления о менеджменте качества включали в свою орбиту все новые и новые элементы производственной системы, общий менеджмент, напротив, распадается на ряд отраслевых достаточно независимых дисциплин (финансы, персонал, инновации, маркетинг и т.д.), а в теоретическом плане выступает как управление по целям – МВО. Основная идея этой концепции заключается в структуризации и развертывании целей (создание «дерева целей»), а затем проектировании системы организации и мотивации достижения этих целей. Сегодня уже сформировался мощный набор теоретических и практических средств, который получил название менеджмент на основе качества (МВQ). В его активе 24 международных стандарта ИСО серии 9000, международная система сертификации систем качества, включая сотни аккредитованных органов по сертификации, практически сложившаяся система аудита менеджмента. Можно сделать вывод, что менеджмент качества становится в наше время ведущим менеджментом фирм. Одновременно происходит процесс сращивания МВО и МВQ, но уже на новом, качественно другом уровне. Сегодня ни одна фирма, не продвинутая в области менеджмента качества и экологии, не может рассчитывать на успех в бизнесе и какое-либо общественное признание.

## 2.2 РОССИЙСКИЙ ОПЫТ В ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

*У русских есть поговорка: «Хотели как лучше, получилось как всегда». Мне думается, что это происходит от неумения русских реально планировать. Они путают мечты и точно рассчитанные планы.*

*Из записных книжек Билла Луса [91]*

Сейчас широко распространилось заблуждение о том, что в России все исследования по качеству продукции велись и ведутся с большим отставанием от других развитых стран. Конечно, уровень конкурентоспособности многих товаров определяется не нашей страной, но по отдельным направлениям, как, например военно-промышленный комплекс, разработки российских специалистов в области качества значительно опережают мировые аналоги [35]. Так уж получилось, что с образованием Русской земли, ее постоянно хотели подчинить и поработить другие государства. И Великая Отечественная война 1941 – 1945 гг. на долгое время направила все силы и средства России в русло военно-промышленного комплекса. Накопленный опыт в этой области очень полезен и интересен, но малодоступен для промышленности гражданского назначения. В современных условиях предприятиям России

необходимы более совершенные и эффективные подходы к решению проблемы качества, сочетающие опыт ведущих зарубежных фирм и достижения отечественного научно-технического прогресса. В рамках этой части нашей работы проследим зарождение и историческую последовательность развития менеджмента качества и его элементов.

Так как менеджмент качества – это организационная деятельность руководителя, направляющая технические, финансовые и трудовые ресурсы туда, где они необходимы для достижения желаемого результата, то мы можем с уверенностью сказать, что появление менеджмента качества соответствует началу трудовой деятельности человека [109].

Основной составляющей качества сегодня является соответствие стандартам или требованиям потребителей. Появление первых стандартов России относят к времени правления Ивана IV Васильевича Грозного (1530 – 1584 гг.). В те времена были введены стандартные калибры (кружала) для измерения калибра пушечных ядер, а при постройке сторожевого городка Свияжска использовались строительные элементы стандартных размеров, изготовленные в Угличе [109].

Эпоха Петра I отмечена более широким внедрением элементов менеджмента качества: стандартизации, унификации и взаимозаменяемости. Особое внимание Петр I уделил стандартизации оружия. В его Указе о качестве 11 января 1723 г. видны элементы контроля качества и меры наказания за выпуск дефектной продукции. Петром I были созданы комиссии, которые следили за качеством экспортируемой из России продукции [109].

Научно-техническая революция и научно-технический прогресс в России расширил работы по стандартизации. Но внедрению российских стандартов препятствовали иностранные компании, применявшие свои стандарты. 14 сентября 1918 г. принимается декрет «О введении международной метрической системы мер и весов», а в 1925 г. создается Комитет по стандартизации. В 1926 г. в России принимаются стандарты на новый сортament стального проката, на допуски и посадки, на метрическую и дюймовую резьбу. Все это привело к использованию в России методов контроля качества продукции основанных на опыте ведущих зарубежных фирм (система Тейлора) [1, 9].

Толчком к развитию российского менеджмента качества, как уже было сказано, стала система Фредерика Тейлора, которая контролировала качество выпускаемой продукции и позволяла выявить брак. А с 1920-х гг. в России стали использовать статистические методы контроля качества.

Контроль качества заключался в проверке соответствия характеристик продукции, процесса или работы, от которой зависит качество продукции установленным техническим требованиям, нормам и стандартам. Следовательно, контроль качества – это получение информации о данном виде изделия и сравнение его со стандартом.

Контроль качества продукции возлагался на ОТК – отделы технического контроля, на инспекции по качеству и инспекторов, а также на Госстандарт. Но применение зарубежного опыта менеджмента качества на государственном уровне в России имело недостатки: не заинтересованность работника в выполнении требований начальства и необоснованное увеличение инспекторов и контролеров качества. А техника и технология не стояла на месте, требования к качеству продукции все время повышались, как и расширялись масштабы производства. Контроль качества продукции путем анализа брака готовых изделий стал неэффективен и дорог. Необходимы были новые методы работ для улучшения качества продукции. Отсюда с середины 1950-х гг. в передовые предприятия России стали разрабатывать и применять системные подходы к решению проблемы качества, которые должны были учитывать максимальное количество всевозможных условий и факторов, формирующих качество продукции [113, 162].

***Иногда меня спрашивают: «С чего начать внедрение систем качества?». Я отвечаю: «Начните с ремонтов туалетов, они у Вас в безобразном состоянии».***

***Это не эпитафия. Я уверен, что качество начинается с личной чистоплотности. Если в туалете грязь и, простите, вонь, люди не поверят Вам, что Вы всерьез решили заняться качеством.***

*Из записных книжек Билла Луса [91]*

Необходимость перехода от контроля качества продукции к управлению, стабилизации и контролю всех стадий ее изготовления (от исследования и разработки изделия до его эксплуатации) стало началом широкомасштабных работ по разработке и внедрению отечественных систем управления качеством продукции на предприятиях.

Первой отечественной системой менеджмента качества стала система бездефектного изготовления продукции (БИП) и сдачи ее с первого предъявления, внедренная в 1955 г. на Саратовском самолето-

строительном заводе. Система БИП позволила упорядочить взаимодействие производственных подразделений и аппарат контроля качества, а также впервые ввела количественный критерий оценки качества труда каждого работника, выраженный процентом сдачи продукции ОТК с первого предъявления. До внедрения системы БИП рабочие и мастера отвечали лишь за производственную программу, а наличие дефектов в продукции было нормальным явлением, исправлять которое должен был ОТК. Система БИП обеспечивала высокое качество продукции следующим образом.

1 Каждый работник должен был сам проверять качество своей продукции и партиями предъявлять ее ОТК.

2 ОТК проверял продукцию и при обнаружении дефекта вся партия продукции возвращалась изготовителю на пере проверку и доработку.

3 После доработки продукции ОТК предъявлялась отдельно годная продукция и брак.

4 После приемки продукции ОТК измерял количественную оценку качества труда работников, цехов, отделов, подразделений предприятия.

5 По результатам оценки осуществлялось моральное и материальное стимулирование или наказание работников по шкале коэффициентов [50, 113, 162].

Система БИП позволила упорядочить требования к качеству технической документации условиями бездефектной разработки документации. Также эта система дала начало обязательным периодическим совещаниям по качеству, как на уровне отдельных цехов, так и на уровне всего предприятия. Хотя система БИП подняла контроль качества продукции на более высокий уровень ее недостатком стало то, что она распространялась только на основных производственных рабочих и не учитывала многих факторов и степень их влияния на качество продукции. В последующем на многих предприятиях России система БИП стала основной подсистемой новых систем менеджмента качества [162].

В 1958 г. на промышленных предприятиях города Горького была создана и внедрена система КАНАРСПИ – качество, надежность, ресурс с первых изделий, составным элементом которой стала система БИП. Главной установкой системы КАНАРСПИ стало укрепление опытно-конструкторских работ при изготовлении новых изделий, а также выявление и устранение дефектов и их причин уже на стадии проектирования и при испытании опытных образцов продукции. Эта система дала развитие Единой системе конструкторской документации (ЕСКД) и Единой системе технологической подготовки производства (ЕСТПП). Внедрение системы КАНАРСПИ позволило выйти из рамок стадии изготовления продукции и охватить многие виды работ на стадии исследования, проектирования, испытания и эксплуатации. Это послужило расширению и более тесному сотрудничеству институтов-разработчиков, конструкторских бюро, опытных и серийных заводов с промышленными предприятиями страны. Например, на предприятиях Горьковской области система КАНАРСПИ позволила сократить сроки изготовления изделий заданного уровня качества в 2 – 3 раза; повысить надежность изделий в 1,5 – 2 раза; увеличить ресурс в 2 раза; снизить трудоемкость монтажно-сборочных работ в 1,3 – 2 раза [109, 162].

В 1961 г. на Львовском заводе телеграфной аппаратуры была разработана система бездефектного труда – СБТ (вариант саратовской системы БИП). СБТ предназначалась для выпуска продукции высокого качества, надежности и долговечности при помощи повышения ответственности, стимулирования и наказания каждого работника или коллектива предприятия. Количественным критерием качества труда в СБТ стал коэффициент качества труда, вычисляемый для каждого работника за определенный период времени с учетом допущенных нарушений. В СБТ каждому нарушению или дефекту соответствовал определенный коэффициент снижения заработной платы или другое наказание. Работники, не имеющие нарушений за истекший период времени, получали максимальный размер премии. Усовершенствованием в СБТ стало расширение области ее применения со стадии производства (как системе БИП) на любую стадию жизненного цикла продукции [109, 162].

Следующей отечественной системой менеджмента качества стала система НОРМ – научная организация работ по повышению моторесурса, разработанная и внедренная на Ярославском моторном заводе в 1964 г. Впервые в этой системе критерием качества стал технический параметр изделия – моторесурс – время работы изделия при нормальных условиях, с возможной заменой отдельных быстроизнашивающихся деталей, до первого его капитального ремонта. Система НОРМ была направлена на планомерное и систематическое увеличение уровня моторесурса, а основой этой системы был анализ влияния составных частей изделия на его параметры в период эксплуатации. Можно сказать, что в системе НОРМ весь жизненный цикл продукции охватывался всеми подразделениями предприятия. На стадии производства система НОРМ работала как система БИП и СБТ, а на стадии проектирования как система КАНАРСПИ. Система НОРМ позволила увеличить моторесурс ярославских двигателей в 2,5 раза, а гарантийный срок на двигатель на 70 % и снизить потребность в запасных частях на 20 %. Однако отсутствие на многих предприятиях сведений и результатов о поведении изделий в гарантийный период их эксплуатации сузило область применения системы НОРМ [109, 162].

В 1975 г. в ведущих предприятиях Львовской области появились комплексные системы управления качеством продукции – КС УКП, в основу которых были положены единые принципы государственной системы стандартизации. КС УКП была направлена на создание продукции соответствующей мировым аналогам и последним достижениям науки и техники. Главной особенностью КС УКП стало распространение ее действия на почти все подсистемы управления предприятия: проектирование, планирование, материально-техническое обеспечение, основное и вспомогательное производство, сбыт, финансы, кадры, качество. Внедрение на предприятиях КС УКП позволило ввести стандарты предприятия – СТП, развить метрологическое обеспечение производства – МОП, использовать статистические методы контроля качества и разрабатывать программы качества. КС УКП дала развитие программам качества, аттестации продукции и стандартизации. Некоторые из элементов КС УКП были использованы за рубежом и не потеряли своей актуальности даже сейчас. В 1978 г. Госстандарт утвердил Основные принципы Единой системы государственного управления качеством продукции. В 1985 г. было отмечено, что за 10 лет с помощью КС УКП удалось сократить потери от брака и рекламаций, повысить удельный вес продукции высшего качества в 2 – 3 раза и уменьшить сроки разработки новой продукции в 1,5 – 2 раза [109, 162].

Последующие системы менеджмента качества были модификациями КС УКП, охватывавшие более широкий круг проблем качества. В 1980 г. в г. Днепропетровске создается КС УКП и ЭИР (эффективное использование ресурсов) задачей которой было снижение затрат на производство при максимальных объемах производства продукции высшего качества. В это же время в г. Краснодаре создается КС ПЭП – комплексная система повышения эффективности производства, которая была направлена на повышение эффективности производства и качества продукции путем рационального использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов предприятия. Новшеством в КС УКП и ЭИР и КС ПЭП стали прогрессивные формы организации и стимулирования труда бригад рабочих с распределением платы по коэффициенту трудового и экономического участия, аттестация рабочих мест, повышение производительности труда [109, 162].

В конце 1980-х гг. в Саратовской области была создана система обеспечения высокого технического уровня и качества продукции – СОТУ и КП, направленная на проектирование, исследование и разработку в короткие сроки конкретного изделия высокого качества с помощью привлечения заинтересованных специалистов [162].

Дальнейшее развитие российского менеджмента качества связано с активными процессами интеграции нашей экономики в мировую систему. В начале 1990-х гг., в связи с расширением внешнеэкономических связей России, требовалось изготавливать не просто качественные, но еще и конкурентоспособные изделия, соответствующие мировому уровню качества. Это дало начало новому этапу совершенствования систем менеджмента качества, при котором использовался зарубежный опыт, разработки, стандарты и правила в области качества продукции. На данный момент многие российские предприятия уже внедрили и сертифицировали системы менеджмента качества, разработанные на основе стандартов международной организации по стандартизации – ИСО. Теперь предприятие не развитое в области менеджмента качества и не имеющее сертификата соответствия своей системы качества и продукции стандартам ИСО серии 9000 ждет вымирание [109, 162].

У вас в России есть уникальная возможность и связанное с ней уникальное преимущество – вы имеете колоссальный опыт социальных достижений, и вы вошли сейчас в рыночные отношения, более эффективные, чем ваши прежние. Попробуйте соединить социальные подходы с эффективностью рыночных отношений. Не упустите этот шанс. Мы на Западе шли к этому весь век.

*Паскуале Эрто [90]*

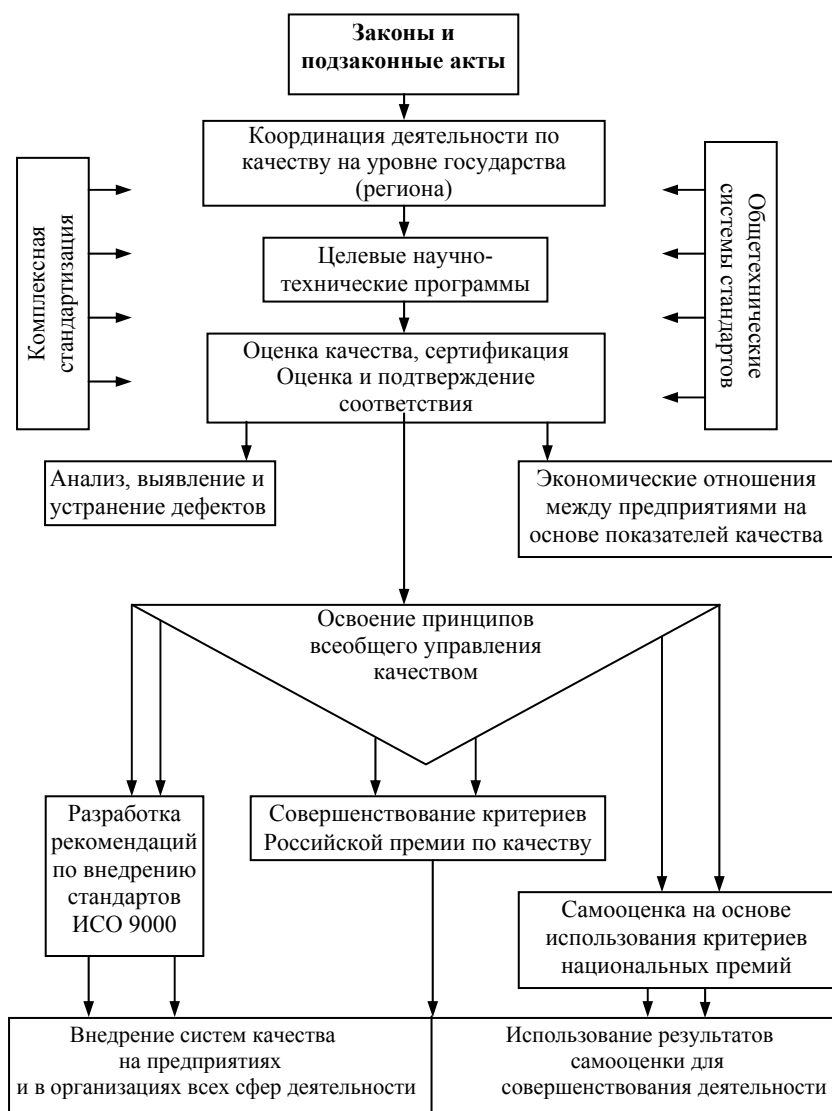
Итак, выше мы проследили, как зародился и эволюционировал менеджмент качества в России. Отметим, что почти все разработки, мероприятия и нововведения по решению проблемы качества в нашей стране имели успех, приносили должный экономический эффект и даже были заимствованы разработчиками международных стандартов ИСО серии 9000. Так почему же сейчас многие из нас предпочитают покупать товары зарубежных фирм, а качество большинства российских изделий оставляет желать лучшего? Основная причина этого явления заключена в том, что долгое время российское решение проблемы качества велось замкнуто от мировой системы и отечественные предприятия работали в условиях отсутствия настоящей конкуренции и реальных потребителей. А ведь именно ориентация на удовлетворение требований потребителя и как следствие этого конкурентная борьба за него являются основной современной менеджмента качества.

Но строгое следование международным стандартам – это не выход. В России люди привыкли пренебрегать нормами, правилами и законами, а ориентируются только на силу власти. Только недавно

многие руководители и специалисты предприятий начали осознавать всю важность решения проблемы высокого качества производимой продукции. Большинство российских предприятий требует серьезных изменений в производственной и организационной структуре, в стиле и методах менеджмента, в номенклатуре и ассортименте выпускаемой продукции.

Задача, стоящая перед российской промышленностью – освоить современные методы самооценки фирм, научиться выполнять все требования премий по качеству, создать эффективный механизм менеджмента качества, охватывающий все уровни управления – от государственного до уровня предприятий.

Для успешной реализации накопленного отечественного и зарубежного опыта необходим единый механизм, позволяющий проводить мероприятия в области управления качеством на государственном, отраслевом, региональном уровнях управления и на уровне предприятий. Основные элементы такого сквозного механизма были разработаны в начале 1990-х гг. специалистами Госстандарта России (рис. 2.1).



**Рис. 2.1 Сквозной механизм менеджмента качества предприятий**

Звенья этого механизма включают законодательную базу, создающую правовую основу проведения координации всех работ по качеству со стороны уполномоченных на то государственных органов исполнительной власти.

Результатом этой работы должны быть целевые научно-технические программы, разработанные по отраслевому, региональному или проблемному признакам, а также включение механизмов оценки качества и сертификации продукции, услуг, персонала, фирм и т.д.

На основе оценки качества может быть выполнен анализ причин отклонений от требований по качеству, который позволяет, во-первых, выработать корректирующие меры и планы улучшения качества, а во-вторых, построить экономические отношения между участниками рынка на основе объективных данных о качестве. Поддержка всех этих действий осуществляется средствами стандартизации. Все это позволит организовать планомерную, систематическую работу по освоению нашей промышленностью принципов TQM и применять современные методы работы для повышения конкурентоспособности отечественных предприятий [157].

Целесообразно накопленный опыт российского комплексно-системного управления качеством сочетать с требованиями стандартов ИСО серии 9000 и концепциями всеобщего менеджмента качества – TQM. Это поможет создать и внедрить, сертифицировать и совершенствовать конкурентоспособную на мировом рынке систему менеджмента качества адекватную культуре и идеологии российского общества [109].

## **2.3 МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА НА ОСНОВЕ СТАНДАРТОВ ИСО СЕРИИ 9000**

- 1 *Качество определяется через удовлетворение потребителя.***
- 2 *Улучшение качества достигается улучшением процессов. Любая деятельность включает один или несколько процессов.***
- 3 *Улучшение качества – это непрерывная деятельность.***
- 4 *Усилия по улучшению качества должны быть направлены на постоянный поиск возможностей по улучшению.***
- 5 *Корректировка продукта снижает или исключает уже появившуюся проблему. Предупреждающие и корректирующие действия исключают или снижают действие причины проблемы, следовательно, исключают или снижают появление проблемы в будущем.***

*Основные принципы улучшения качества (ИСО 9004-4) [91]*

Настоящие менеджеры уже давно поняли, что в условиях рынка финансовое положение предприятия напрямую зависит от качества выпускаемой продукции. Необходимость создания, внедрения и сертификации системы управления качеством продукции осознали многие руководители отечественных предприятий. Российские предприятия при переговорах с заказчиками все чаще и чаще сталкиваются с ситуацией, когда иностранный клиент для заключения сделки выдвигает требование о наличии у производителя системы качества и сертификата на систему, выданного авторитетным сертифицирующим органом. Если раньше российские предприятия в основном работали на отечественных рынках, где требования заказчиков не были такими строгими, то сейчас предприятие, не имеющее системы качества на базе стандартов ИСО 9000 не только не сможет выйти на внешний рынок со своей продукцией, но и не сможет обеспечить высокий уровень конкурентоспособности своей продукции на российском рынке [130].

Международная организация по стандартизации (ISO – ИСО) является мировой федерацией национальных органов по стандартизации стран – членов ИСО. В стандартах ИСО серии 9000 обобщен мировой опыт организации работ по качеству путем создания эффективных систем качества. Рекомендации этих стандартов используются также при оценке и сертификации систем качества, при заключении контрактов, когда соответствие системы качества требованиям стандартов ИСО рассматривается как гарантия того, что поставщик способен выполнить требования контракта и обеспечить стабильное качество продукции.

Принципиальным отличием создаваемых на предприятиях систем качества, основанных на стандартах ИСО серии 9000, является их четкая направленность на удовлетворение конкретных запросов потребителя. Именно это обстоятельство определяет необходимость внедрения систем качества как важного условия успешной конкурентной борьбы, завоевания доверия потребителей, и, в конечном счете, получение прибыли. Опыт ведущих стран мира доказывает, что качество продукции является главным условием «выживаемости» и ключом к успеху на рынке в условиях жесткой конкуренции.

На нынешнем этапе развития российской экономики необходимость и потребность в применении МС ИСО серии 9000 диктуется в первую очередь требованиями внешнего рынка. По оценкам западных специалистов, уже сегодня с переходом Европы к общему европейскому рынку в 90 % контрактных отношений потребитель требует от предприятия-поставщика подтверждения о наличии системы обеспечения качества, соответствующей стандартам ИСО серии 9000. Таким образом, наиболее приемлемым

курсом для отечественных предприятий и организаций является скорейшая разработка и внедрение систем качества семейства ИСО 9000 и выход на сертификацию систем признанными органами.

Универсальный характер методов управления, описываемых международными стандартами ИСО серии 9000, и единые подходы к организации работы по качеству позволяют поставить еще одну задачу на ближайшее будущее: обеспечить внедрение принципов всеобщего менеджмента качества в производственных, нетрадиционных для стандартизации видах работ, учреждениях и организациях, таких, как здравоохранение, связь, туризм, банковское дело и страхование и т.д. [109]. Опираясь на национальный опыт в области стандартизации и применения систем обеспечения качества ИСО разработал и в 1987 г. опубликовал первые пять стандартов МС ИСО серии 9000. Кроме того, был разработан трехязычный словарь терминов и их определений в области обеспечения качества – МС ИСО 8402 (рис. 2.2).

В МС ИСО серии 9000 установлены основные требования по созданию общих программ управления качеством в промышленности и в сфере обслуживания. При этом стандарт МС ИСО 9000 дает рекомендации по выбору той системы качества, которая требуется в зависимости от конкретных действий.

**МС ИСО 9000. «Общее руководство качеством и стандарты по обеспечению качества. Руководящие указания по выбору и применению».** Это вводная часть стандарта, которая дает определение основных терминов, а также дает толкование договорных и недоговорных условий, типов стандартов. Он разъясняет взаимосвязь между различными понятиями в области качества и определяет правила использования трех моделей, приведенных в ИСО 9001, ИСО 9002, ИСО 9003.



Рис. 2.2 Структура МС ИСО серии 9000

**МС ИСО 9001. «Системы качества. Модель для обеспечения качества при проектировании и (или) разработке, производстве, монтаже и обслуживании».** Стандарт оговаривает требования в отношении системы качества, которые применяются, если контракт, заключаемый двумя сторонами, требует, чтобы была продемонстрирована способность поставщика разрабатывать и поставлять продукцию. Это наиболее жесткая модель для поставщика. Другими словами: *«Докажите, что Вы можете осуществлять надзор за требуемой поставкой с момента ее разработки».*

**МС ИСО 9002. «Системы качества. Модель для обеспечения качества при производстве и монтаже».** Стандарт устанавливает требования по качеству, которые применяются, если по контракту, заключаемому между двумя сторонами, поставщик должен продемонстрировать свою способность осуществлять надзор за технологическими процессами, являющимися решающими для приемки конечного продукта. Это модель является промежуточной по уровню требований к поставщику. Другими словами: *«Докажите мне, что Ваш производственный аппарат позволит Вам выполнить требуемую поставку».*

**МС ИСО 9003. «Системы качества. Модель для обеспечения качества при окончательном контроле и испытаниях».** Стандарт оговаривает требования системы качества, которые применяются, если по контракту, заключаемому между двумя сторонами, поставщик должен продемонстрировать способность осуществлять контроль и окончательные испытания для решения вопроса о приемке конечного продукта. Эта модель наименее жесткая для поставщика. Другими словами: *«Представьте мне доказательства, что поставка отвечает сформулированным требованиям».*



**МС ИСО 9004. «Общее руководство качеством и элементы системы качества. Руководящие указания».** В стандарте рассматриваются все элементы системы качества. Изготовитель должен иметь полное представление о работе предприятия с тем, чтобы иметь возможность выбрать соответствующие элементы для каждого этапа производственной деятельности. Задача состоит в сокращении затрат на реализацию проекта обеспечения качества при одновременном повышении экономического эффекта.

Стандарты ИСО серии 9000 устанавливают четкие требования к системам качества и правилам их оценки. Документы широко применяются в практике договорных отношений на национальном и международном уровне. Заключая контракт на закупку продукции, потребитель, как правило, прежде всего знакомится с действующей у изготовителя системой качества, ведь хорошая система – гарантия стабильности показателей продукции [109].

Главная целевая установка систем качества, построенных на основе стандартов серии ИСО 9000 – обеспечение качества продукции, требуемого заказчиком, и предоставление ему доказательств способности предприятия сделать это. Признано, что стандарты ИСО серии 9000 на систему качества являются хорошим инструментом для достижения главной цели фирмы в рыночных условиях – удовлетворение потребителя. Завоевать потребителя можно только лишь через качество – таково кредо процветающих фирм всего мира [109, 152].

Таким образом, самые важные факторы, выступающие в качестве причин активного внедрения систем качества находятся вне предприятия. Таковыми являются: требования покупателя, ведь как показывает опыт, вступительные переговоры начинаются чаще всего с вопроса: «У вас есть система гарантии качества и сертификат на такую систему?»; второй по важности фактор – это то, что наличие системы и сертификата облегчает достижение приемлемых условий при заключении контракта, повышает значимость продавца в глазах покупателя; и третий фактор – это давление со стороны конкурентов, т.е. чтобы не быть хуже других, предприятия должны иметь свою систему качества [147, 148].

В настоящее время все системы качества делят на системы качества ИСО серии 9000, главная цель которых обеспечить качество требуемое потребителем, и «общефирменные системы качества», которые предусматривают постоянное улучшение качества. Для российских предприятий ближайшей задачей является разработка и внедрение систем управления качеством, соответствующих стандартам ИСО серии 9000, а дальнейшая их задача – плавный переход к «общефирменным системам качества» [130].

Еще в 1970 – 1980-х гг. ученые и специалисты многих стран пришли к выводу, что качество не может быть гарантировано только путем контроля готовой продукции. Оно должно обеспечиваться гораздо раньше – в процессе изучения требований рынка, на стадии проектных и конструкторских разработок, при выборе поставщиков сырья, материалов и комплектующих изделий, на всех стадиях производства и в процессе эксплуатации и утилизации после использования.

Создаваемые в этот период на предприятиях в ряде стран мира системы качества определили круг полномочий организационных структур, а также способы, методы и технологию производства, средства обеспечения качества и являлись механизмом проведения определенной политики для достижения поставленных целей в области качества.

Политика в области качества – это основные направления и цели предприятия в области качества, официально сформулированные руководством предприятия. Она формируется таким образом, чтобы охватить деятельность каждого работника и ориентировать весь коллектив предприятия на достижение поставленных целей.

Документальное оформление политики в области качества дает возможность работникам предприятия, а также его поставщикам и потребителям получить четкое представление об официальном отношении руководителей предприятия к качеству.

Руководство предприятия должно принимать все необходимые меры, обеспечивающие понимание этой политики, ее неуклонное проведение всеми работниками предприятия.

Формирование и документальное оформление руководством предприятия политики в области качества является первичным при создании системы качества на предприятии (рис. 2.3) [109].

Система менеджмента качества предприятия должна охватывать все стадии жизненного цикла продукции – «петли качества» (рис. 2.4).

Система качества может быть эффективной лишь при условии, что она функционирует одновременно и в тесном взаимодействии со всеми видами деятельности, влияющими на качество продукции. Среди них одним из основных выступает маркетинг (поиск и изучение рынков сбыта для продвижения на них продукции фирмы).

Если рассмотреть «петлю качества», то первым и последним этапом, завершающим один ее виток и начинающим следующий является маркетинг, который считается средством обеспечения конкурентоспособности продукции его главная формула – производить только то, что продается [147, 148] В стандарте ИСО 9000 содержатся рекомендации, как, наиболее рационально, исходя из потребностей производства или условий контракта, выбрать модель системы и те ее элементы, которые необходимы для каждой модели или их сочетаний. Такая многовариантность открывает для конструкторов и изготовителей продукции, а также для разработчиков систем качества широкие творческие возможности.

Структуру системы качества можно представить пирамидой документации (см. рис. 2.5).

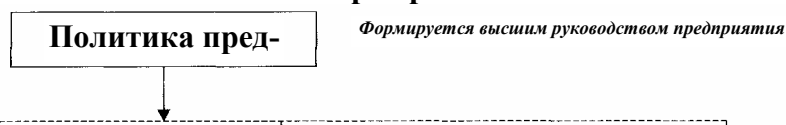
Верхнюю часть пирамиды занимает руководство по качеству для всей фирмы (справочник). Он содержит сформулированную дирекцией политику фирмы в области качества, цели по качеству и утвержденную организационную структуру производства.

Среднюю часть пирамиды составляют методические документы общего характера, мероприятия и последовательность операций по обеспечению качества.

Нижняя часть пирамиды представляет собой набор рабочих инструкций для исполнителей.



Рис. 2.3 Формирование политики в области качества на предприятии



#### **Рис. 2.4 Петля качества**

Все эти документы охватывают следующие сферы деятельности:

- организационная работа;
- проектирование;
- документация;
- материально-техническое обеспечение;
- производство (изготовление);
- испытания и приемка продукции;
- корректирующие действия при отклонениях;
- связь с потребителями;
- надзор;
- хранение, транспортировка.

Как показывает опыт объем Руководства составляет 100 – 120 листов. Состоит он из 20 глав по числу основных элементов системы качества (согласно МС ИСО 9001).

Стандарты предприятия (процедуры) – регламентируют управленческие и рабочие процессы по обеспечению качества. В составе документации системы качества их может быть до 200 (на 250 – 400 листах). В них есть ответы на все вопросы: «что», «кто», «как» делают сотрудники предприятия по обеспечению качества.

Последняя группа документов системы качества – это рабочие инструкции, справочники и другая документация системы. Количество и объем этих документов зависит от типа производства, продукции и др.

В стандартах ИСО 9000 подчеркивается, что система качества предприятия должна быть тщательно документирована в целях:

- 1) четкого установления требований к качеству и выполнению работ по его обеспечению;
- 2) регулярной фиксации данных о фактическом качестве и функционировании системы качества;
- 3) прослеживаемости и идентификации продукции и действий по обеспечению ее качества;
- 4) закрепления лучших традиций и накопленного опыта организации работ в системе качества;
- 5) объективного доказательства правильности выполнения работ в области качества [109].

## 2.4 СЕРТИФИКАЦИЯ КАЧЕСТВА

*Доказать делом, лучше чем искать свидетелей.*

*«Деловая» арабская поговорка*

Международный опыт свидетельствует о том, что необходимым инструментом, гарантирующим соответствие качества продукции требованиям НТД, является сертификация, которая в общепринятой международной терминологии определяется как установление соответствия. В мире стремителен рост числа предприятий, сертифицировавших свои системы качества (СК) на соответствие стандартам ИСО 9000: в январе 1993 г. их было более 27 000, в сентябре того же года – 46 000, а в июле 1994 г. – более 70 000, в августе 1995 г. – более 130 000, в ноябре 1996 г. – около 200 000. Внутренние причины, побуждающие предприятия внедрять эти системы и сертифицировать их, – это необходимость улучшения качества работы и продукции и уменьшение издержек производства, а внешние – требования заказчиков и необходимость повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции [109, 152].

Сертификация – это документальное подтверждение соответствия продукции определенным требованиям, конкретным стандартам или техническим условиям.

Многие зарубежные фирмы расходуют большие средства и время на доказывание потребителю, что их продукция имеет высокое качество. Так, по зарубежным источникам, величина издержек на эти работы составляет около 1 – 2 % всех затрат предприятий-изготовителей. Иногда затраты даже сопоставимы с затратами на достижение самого качества. Это делается не случайно. Сертификация является очень эффективным средством развития торгово-экономических связей страны, продвижения продукции предприятия на внешний и внутренний рынок сбыта, а также закрепления на них достаточно длительный период времени.

Сертификация появилась в связи с необходимостью защитить внутренний рынок от продукции, не пригодной к использованию. Вопросы безопасности, защиты здоровья и окружающей среды заставляют законодательную власть, с одной стороны, устанавливать ответственность поставщика за ввод в обращение недоброкачественной продукции, с другой стороны, устанавливать обязательные к выполнению требования, касающиеся характеристик продукции, вводимой в обращение.

При получении (в процессе сертификации) положительного результата выдается документ, называемый «сертификат соответствия», который подтверждает соответствие продукции всем минимальным требованиям, установленным национальным законодательством. Данный документ является пропуском на рынок в законодательно регулируемой области [152].

В России до последнего времени сертификация систем качества (СК) на соответствие стандартам ИСО 9000 осуществлялась в сфере добровольной деятельности организациями, желающими ее проводить по заказу предприятий. За рубежом эти организации не знают и их сертификаты не признают. Спрос российских предприятий на сертификацию СК в основном удовлетворяют зарубежные фирмы. Формируются условия, побуждающие предприятия к сертификации СК. В частности, наличие СК включается в обязательное условие лицензирования некоторых видов деятельности, например таких, к которым предъявляются повышенные требования безопасности. Общий порядок и последовательность процедур при сертификации СК показан в табл. 2.1 (где Зак. – заказчик; ТЦР – технический центр регистрации; ОС – орган по сертификации).

### 2.1 Этапы сертификации системы менеджмента качества предприятия

№	Наименование этапа и состав работ	Исполнитель
<b>Предсертификационный этап – организация работы</b>		
0.1	Обращение в ТЦР о намерении сертифицировать СК	Зак.
0.2	Регистрация заявки в ТЦР о намерении сертифицировать СК	ТЦР
0.3	Регистрация заявки в ОС, уведомление заказчика о ее принятии	ОС
0.4	Оплата регистрационного взноса	ОС
0.5	Регистрация копии платежного поручения об оплате регистрационного взноса	ОС
0.6	Заказчику направляются: форма декларации-заявки, комплект исходных документов, перечень документов, необходимых для предварительной оценки СК	ОС

0.7	Заказчиком предоставляются в ОС: декларация-заявка, политика в области качества, руководство по качеству, заполненная анкета-вопросник, заполненные формы исходных данных для предварительной оценки производства, структурная схема службы качества, перечень документов системы качества заказчика	Зак.
0.8	Уведомление заказчика о принятии заказа на сертификацию или отказе	ОС
0.9	Оформление договора на проведение предварительной оценки СК	ОС
0.10	Подписание и оплата договора заказчиком	Зак.
0.11	Назначение главного эксперта. Формирование комиссии	ОС
<b>1 Предварительная оценка СК</b>		
1.1	Анализ описания СК заказчика по представленным исходным документам и материалам	ОС
1.2	Составление заключения по результатам предварительной оценки СК (положительное или отрицательное)	ОС

Продолжение табл. 2.1

№	Наименование этапа и состав работ	Исполнитель
1.3	Оформление договора на проведение второго этапа сертификации	ОС
1.4	Подписание и оплата договора на проведение второго этапа сертификации заказчиком	Зак.
<b>2 Окончательная оценка СК</b>		
2.1	Разработка программы проверки	ОС
2.2	Распределение обязанностей между членами комиссии	ОС
2.3	Подготовка рабочих документов проверки	ОС
2.4	Проведение проверки	ОС
2.4.1	Проведение предварительного совещания	ОС
2.4.2	Обследование проверяемой организации	ОС
2.4.3	Составление акта	ОС
2.4.4	Проведение заключительного совещания	ОС
2.5	Принятие решения о рекомендации СК к сертификации или отказе в ней	ОС

2.6	Оформление ОС проектов сертификата и лицензии на применение знака соответствия	ОС
2.7	Представление ОС и ТЦР комплекта документов: заявка на сертификацию, акт о результатах проверки, проект сертификата, лицензия на применение знака соответствия	ОС
2.8	Принятие ТЦР решения о регистрации сертификата и выдаче лицензии на применение знака соответствия	ТЦР
2.9	Поручение ОС оформления документов процедуры 2.8 и пересылку заказчику	ТЦР
2.10	Оформление и пересылка заказчику сертификата СК, лицензии на применение знака соответствия	ОС
2.11	Оформление договора на проведение инспекционного контроля	ОС
2.12	Подписание и оплата договора заказчиком	Зак.

Продолжение табл. 2.1

№	Наименование этапа и состав работ	Исполнитель
<b>3 Инспекционный контроль</b>		
3.1	Проведение ежегодных инспекционных проверок соответствия сертифицированных СК	ОС
3.2	Составление ежегодных актов о результатах проверок (положительные или отрицательные)	ОС
3.3	Подтверждение (продление) действия сертификата	ОС
3.4	Приостановление действия сертификата	ОС
3.5	Аннулирование действия сертификата и знака соответствия	ТЦР
3.6	Уведомление заказчика о результатах инспекционного контроля	ТЦР

В сертификации выделяют три этапа:

- 1 Предварительная оценка СК.
- 2 Окончательная оценка и проверка СК.
- 3 Инспекционный контроль за сертифицированными СК [130].

Так какими же причинами и на соответствие чему вызвана необходимость сертификация систем менеджмента качества и продукции предприятий? Для ответа на этот вопрос еще раз подчеркнем, что внедрение системы качества, соответствующей требованиям стандартов ИСО 9000, вынуждает предприятие вовлечь в сферу управления качеством многие из тех направлений, которые, как казалось ранее, не были связаны с проблемой качества. Тезис о том, что наличие у поставщика системы качества – хорошая гарантия качества не совсем точен. Это подтверждается изменением требований заказчиков к системам качества: сначала клиенту было достаточно наличие у поставщика системы качества; потом клиенту потребовались документы, подтверждающие это; затем клиент сам хочет оценить систему качества поставщика; теперь клиент требует сертификацию системы качества органом, которому он доверяет.

Таким образом, сертификация системы качества – это подтверждение ее соответствия на требования установленные изготовителем (самостоятельно или по требованию заказчика), а причины сертификации можно выделить следующие:

- 1) внешние (требования заказчиков и потому что все вокруг так поступают);
- 2) внутренние (решение проблем и улучшение деятельности).

Стратегия предприятия, ориентированная на внешние факторы, больше основана на соответствие формальным сторонам стандартов, а не на улучшение качества. Стратегия предприятия, основанная на внутренних причинах, более эффективна для решения проблем в области качества. Наличие сертификата на систему менеджмента качества не только обеспечит конкурентоспособность предприятия на внутреннем рынке, но и обеспечит пропуск на внешний рынок, а также дает предприятию следующие преимущества.

- 1 Уменьшение проверок со стороны заказчиков.
- 2 Уменьшение брака и как следствие уменьшение числа рекламаций.
- 3 Выход на новые рынки.
- 4 Поднятие престижа и завоевание доверия у покупателей.
- 5 Достижение равных условий с конкурентами и может быть превосходство над ними.
- 6 Рост «силы» на переговорах.

Наличие системы качества и сертификата при заключении контракта облегчает достижение приемлемых условий, повышает значимость производителя в глазах покупателя, а отсутствие заставляет продавца соглашаться с условиями контракта, предлагающим цену на 30 % ниже.

Таким образом наличие сертифицированной СК, отвечающей требованиям стандартов ИСО 9000 ведет к глубоким изменениям в подходах к решению проблем качества, перемещая усилия с устранения дефектов на их предупреждение, что в конечном счете реально улучшает бизнес-деятельность предприятия [109].

## 2.5 СТАНДАРТИЗАЦИЯ КАЧЕСТВА

Закон РФ «О стандартизации» устанавливает основные положения, принципы, понятия, порядок организации работ в области стандартизации, которые являются едиными и обязательными для всех органов государственного управления, субъектов хозяйственной деятельности, независимо от их ведомственной принадлежности и форм собственности.

Цели стандартизации, указанные в законе, отражают двуединый характер стандартизации в настоящее время. С одной стороны, это установление обязательных требований по безопасности, совместимости и взаимозаменяемости, а с другой стороны, разработка рекомендаций по потребительским показателям продукции (работ, услуг), направленных на повышение ее качества и экономию ресурсов. При этом необходимо иметь ввиду, что если в соответствии с законом соблюдение требований по безопасности, совместимости и взаимозаменяемости всегда является обязательным для субъектов хозяйственной деятельности, то соблюдение иных требований к продукции (работам, услугам) становится обязательным, если на это указывается в договоре или технической документации изготовителя (поставщика) продукции, исполнителя работ или услуг [109].

Законом определены меры государственной защиты интересов потребителей, а также государства в целом, посредством разработки и применения нормативных документов по стандартизации, устанавливающих оптимальные требования к объектам стандартизации – продукции, работам (производственным процессам) и услугам, порядок осуществления государственного контроля и надзора за соблюдением обязательных требований государственных стандартов.

По Закону, стандартизация – это деятельность, направленная на разработку и установление требований, норм, правил, характеристик (как обязательных для выполнения, так и рекомендуемых) и обеспечивающая право потребителя на приобретение товаров надлежащего качества за приемлемую цену, а также право на безопасность и комфортность труда [105].

Цели стандартизации можно подразделить на общие и более узкие, касающиеся обеспечения соответствия продукции заданным требованиям.

1 Конкретизация общих целей связана с выполнением трех требований стандартов, которые являются обязательными [105]: разработка норм; разработка требований; разработка правил.

Вышперечисленные требования обеспечивают [105]:

- безопасность продукции, работ, услуг для жизни и здоровья людей, окружающей среды и имущества;



- совместимость и взаимозаменяемость продукции;
- обеспечение качества продукции, работ и услуг в соответствии с уровнем развития НТП;
- единство измерений;
- экономию всех видов ресурсов;
- основные потребительские и эксплуатационные свойства продукции, требования к упаковке, маркировке, транспортировке и хранению, утилизации;
- техническое единство при разработке, производстве, эксплуатации продукции и оказании услуг, правила обеспечения качества продукции, сохранность и рациональное использование всех видов ресурсов, термины, определения и обозначения и другие общетехнические правила и нормы;
- безопасность хозяйственных объектов, связанную с возможностью возникновения различных катастроф и чрезвычайных ситуаций.

2 Более узкие (конкретные) цели стандартизации относятся к определенной области деятельности, отрасли производства товаров и услуг, виду продукции, системе управления и т.п.

Цели стандартизации, установленные законом «О стандартизации», полностью гармонизированы с аналогичными целями, принятыми в развитых странах, а также в документах международных организаций по стандартизации.

Законом закреплен правовой статус Комитета РФ по стандартизации, сертификации и метрологии (Госстандарт РФ) по осуществлению государственного управления стандартизацией в России, включая координацию деятельности органов государственного управления, взаимодействие с органами власти субъектов производства, общественными объединениями, в том числе с техническими комитетами по стандартизации, с субъектами хозяйственной деятельности [105].

Госстандарт РФ формирует и реализует государственную политику в области стандартизации, осуществляет государственный контроль и надзор за соблюдением обязательных требований государственных стандартов, представляет Россию в международных организациях по стандартизации и участвует в их работе, организует подготовку и переподготовку кадров по стандартизации, устанавливает правила применения международных стандартов.

На Госстандарт возложено [105]:

- установление порядка и правил проведения работ по стандартизации;
- методическое руководство и координация деятельности технических комитетов по стандартизации;
- государственная регистрация нормативных документов по стандартизации;
- утверждение всех государственных стандартов;
- подготовка проектов законов и других правовых актов в пределах своей компетенции;
- руководство работой научно-исследовательских институтов, выполняющих функции Госстандарта в регионах.

В процессе стандартизации разрабатываются нормы, правила, требования, характеристики объектов стандартизации, которые оформляются в виде нормативных актов. К таким актам относятся стандарты, документы технических условий, своды правил, регламенты.

В России Законом «О стандартизации» установлены [105]:

- Государственные стандарты Российской Федерации – ГОСТ Р;
- общероссийские классификаторы технико-экономической информации – ОКТЭИ;
- стандарты отраслей – ОСТ;
- стандарты предприятий – СТП;
- стандарты научно-технических обществ, инженерных обществ и других общественных объединений – СТО.

Согласно Закону «О стандартизации» ответственность за нарушение его положений несут юридические и физические лица, органы государственного управления. Ответственность может носить уголовный, административный или гражданско-правовой характер [109].

В настоящее время системы менеджмента качества основываются на Государственной системе стандартов Российской Федерации (ГОСТ Р) и трех названных стандартах качества.

Переход от разработки отдельных стандартов к программе комплексной стандартизации позволяет активно влиять на качество и технический уровень продукции не только в сфере ее производства на предприятии, но и в сфере эксплуатации или потребления.

В качестве объектов комплексной стандартизации приняты предметы производства (продукция), стадии производства, технические средства производства и организация производства, стадии реализа-

ции и эксплуатации или потребления продукции и, что особенно важно, стадия исследования и проектирования предмета производства [105].

*На межотраслевом уровне* управление качеством осуществляется на основе государственных стандартов, определяющих общую терминологию по качеству, выбор показателей качества и методов их оценки, принципы построения систем управления качеством.

*На отраслевом уровне* управление качеством продукции осуществляется на основе государственных и отраслевых стандартов и других нормативных документов. Отраслевые стандарты позволяют согласовывать специфические условия организации производства и управления конкретными отраслями промышленности с требованиями государственных стандартов, межотраслевой научной и нормативно-технической документации.

*На уровне предприятия* управление качеством осуществляется на основе государственных отраслевых стандартов, технических условий и стандартов предприятий, других нормативно-технических документов. Последние отражают организационно-техническую и технологическую специфику работ на предприятии и условия их выполнения.

Таким образом, образуется единая система, позволяющая увязать требования к уровню качества продукции, формируемые на всех стадиях жизненного цикла изделия.

Государственные стандарты качества должны периодически пересматриваться, чтобы не только успевать за темпами технического и экономического развития, но и опережать их. Опережающие стандарты позволяют разрабатывать высококачественные изделия, включенные в целевые комплексные и научно-технические программы, а также важнейшие виды продукции, имеющей особое значение для нужд населения страны и экспорта.

Своевременность внедрения и строгое соблюдение стандартов качества контролируются Госстандартом РФ. Кроме того, Госстандарт РФ осуществляет надзор, который охватывает все стадии разработки и проектирования, производства и испытаний, хранения, упаковки и транспортировки, реализации и эксплуатации или потребления продукции. Комплексная проверка качества – это одновременные проверки качества сырья, материалов, комплектующих изделий и оборудования, от которых зависит качество конечного продукта. С помощью групповых проверок контролируется качество одного вида продукции, выпускаемой на нескольких предприятиях [105].

Важным мероприятием в повышении качества продукции и эффективности производства является введение системы сертификации – подтверждения соответствия фактических характеристик продукции требованиям стандартов [105].

## **2.6 ВСЕОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА (TOTAL QUALITY MANAGEMENT – TQM) – КОНЦЕПЦИЯ УСПЕХА**

*Одно из открытий TQM – труд не может быть качественным без самомотивации.*

*Справедливо и другое – невозможно добиться высококачественного труда только путем принуждения и/или его купли (материального стимулирования).*

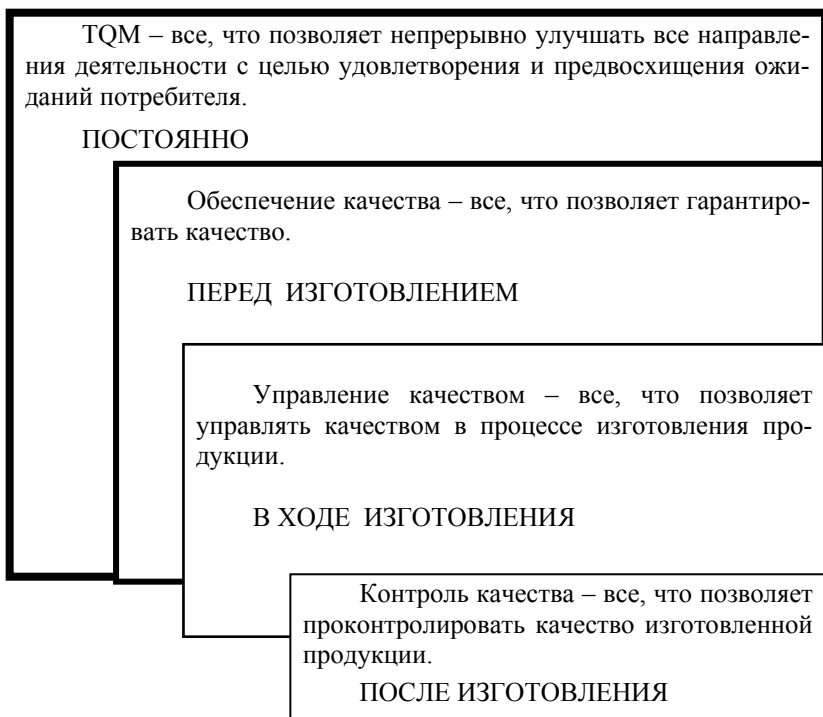
*Из записных книжек Билла Луса [91]*

Концепция TQM – всеобщего (тотального) менеджмента качества привлекает сегодня большое число специалистов по качеству многих стран мира. Как новый подход к обеспечению качества TQM сформировался к середине 1980-х гг., опередив появление стандартов ИСО серии 9000. Именно поэтому многие положения TQM получили свое отражение в стандартах и концепция TQM и стандарты ИСО не только не противоречат, а взаимодополняют друг друга. Стандарты ИСО устанавливают требования, которые должен выполнять производитель, чтобы обеспечить качество своей продукции. Они дают ответ на вопрос, что делать для обеспечения качества? Концепция TQM не ограничивается строгими требованиями и представляет руководителям большой набор подходов и методов для выполнения требований стандартов, тем самым отвечает на вопрос, как обеспечить качество? [191].

Эволюция концепции TQM (рис. 2.6) [147, 148] сформировала следующие основные принципы своей идеи:

- вся деятельность предприятия ориентирована только на удовлетворение требований потребителя;
- непрерывное совершенствование всех сфер деятельности предприятия в области качества;

- участие каждого работника предприятия в решении проблем качества;
- упор на предупреждение несоответствий;
- качество конечного объекта – следствие достижения качества на всех предшествующих этапах [147, 148].



**Рис. 2.6 Эволюция концепции TQM**

TQM – это подлинная революция в руководстве, целью которой является достижение более высокого качества продуктов и услуг.

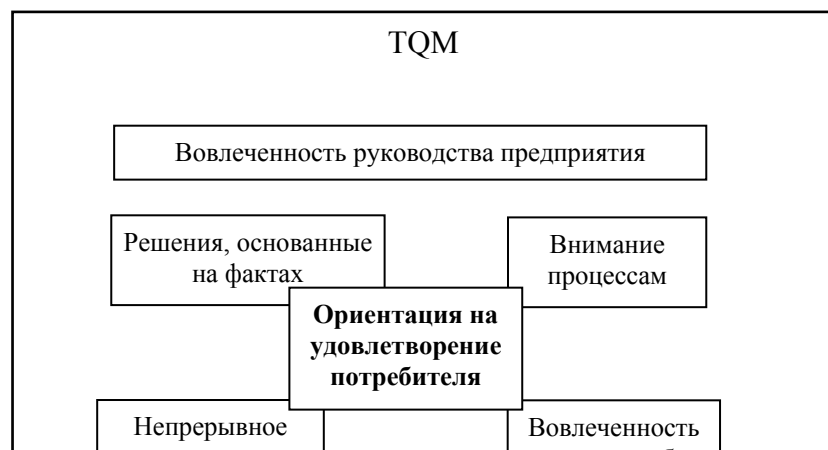
Эффективность всеобщего управления качеством зависит от трех условий [109]:

- 1 Личное участие высшего руководства предприятия в вопросах, связанных с качеством.
- 2 Смещение центра тяжести усилий в проблеме качество в сторону человеческих ресурсов.
- 3 Преобразование организационной структуры под всеобщий менеджмент качества.

Таким образом, вовлеченность руководства в процесс обеспечения качества – наиважнейший элемент стратегии TQM (рис. 2.7) [109]. Руководитель должен включить аспекты качества в цели предприятия и поддерживать его деятельность финансовыми и моральными стимулами.

По мнению одного из самых авторитетных специалистов по качеству Арманда Фейгенбаума к настоящему времени сложилась совершенно новая ситуация как в экономике, так и в человеческих отношениях, которая характеризуется тремя новыми силами [109]:

1-я сила – открытый мировой конкурентный рынок. Он не может сегодня ни остановить, ни ограничить ни одно правительство. На этом рынке более 1 млрд. покупателей. Часто мы не понимаем, что будет на



**Рис. 2.7 Элементы стратегии TQM, обеспечивающие успех предприятия**

этом рынке. Конкуренция будет всеобщей, в ней будут участвовать все фирмы. И чтобы добиться успеха, нужно повысить качество и производительность.

2-я сила – изменение ценностей с точки зрения потребителей. Это удар по качеству с их стороны. Покупатели сейчас считают качество наиболее важным фактором. Сегодня нельзя трактовать качество как безотказность, надежность, ремонтпригодность, т.е. одними инженерно-техническими характеристиками. Теперь важно сделать то, что желает покупатель.

3-я сила – конкурентные ножницы. Это огромное новое экономическое давление. Одно из лезвий ножниц – затраты фирмы, другое – цена. Эти ножницы определяют поведение покупателей и потребителей.

Главная цель многих компаний в мире заключается в том, чтобы снижение затрат сочеталось с высоким стабильным качеством продукции и быстрым выходом на рынок.

До конца 1980-х гг. общее управление фирмой стремились адаптировать к СУК. Новая концепция менеджмента, разработанная в Университете Сент-Галлена (Швейцария) под руководством профессора Г.Д. Сегеци, строится на основном постулате взаимосвязи общего управления с управлением качеством. Считается, что управление качеством – это часть общего управления фирмой, оно пронизывает все подразделения и влияет на все показатели.

Поэтому необходимо адаптировать всеобщее управление качеством к общему управлению предприятием, а не наоборот, как это пытались осуществить в течение многих лет.

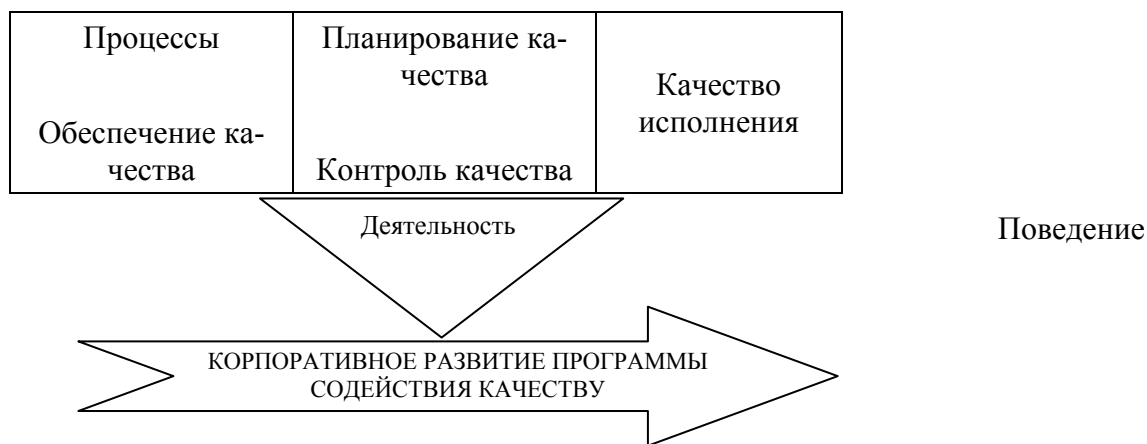
Одна из причин этого – изменение условий производства и бизнеса. Руководители предприятий ощущают «временные ножницы»: с одной стороны, руководитель теперь должен иметь больше времени чтобы осмыслить и соответствующим образом отреагировать на усложнение продукции, процессов, всей обстановки, а с другой – у него фактически все меньше и меньше времени на то, чтобы приспособиться и привести в порядок все составляющие управления предприятием.

Прежде основным принципом руководства была специализация и разделение функций. Теперь необходимо управлять всем процессом, охватить все функции (сбыт, производство, испытания и т.д.).

Новая концепция менеджмента представляет трехмерную модель имеющую три уровня управления: нормативный, стратегический и оперативный (текущий); три аспекта: структуру, деятельность и поведение; три составляющие: затраты, качество, время.

Элементы качества в концепции Сент-Галлена показаны на рис. 2.8. Согласно его концепции качество является единственным фактором, обеспечивающим преуспевающее положение фирмы [109].

<b>НОРМАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ</b>		
Нормы по качеству	Политика качества	Культура качества
Модели качества	Поручения	
<b>СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО</b>		
Организационная структура	Стратегия в области качества	Сознание качества
Система качества	Программы качества	
<b>ОПЕРАТИВНОЕ РУКОВОДСТВО</b>		



**Рис. 2.8 Элементы качества в модели управления предприятием**

Для внедрения новой концепции нужно провести обучение как по линии повышения квалификации, так и по линии технической учебы среди фирмы. При этом существенно изменяется роль специалистов по качеству. Они должны уметь все. Без этого условия трудно будет обеспечить прорыв, который потенциально заложен в новой концепции всеобщего менеджмента [109].

## 2.7 КРУЖКИ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ

Улучшение качества продукции, работ, услуг невозможно без творческого, энергичного и инициативного поведения работников. Наиболее эффективным и массовым методом активизации человеческого фактора являются кружки качества, появившиеся в 1962 г. в Японии и получившие широкое распространение в мире [77].

Кружок качества является небольшой группой рабочих одного и того же цеха, занимающихся на добровольных началах проблемами управления качеством. Эта небольшая группа работает на постоянной основе в рамках общей деятельности в области управления качеством, обеспечивая процесс саморазвития и взаиморазвития его членов, совершенствование деятельности на своем рабочем участке посредством повсеместного применения методов управления качеством. Задачами кружка качества в рамках общей деятельности по управлению качеством на предприятии являются: содействие совершенствованию и развитию предприятия; создание здоровой, творческой и доброжелательной атмосферы на рабочем участке; всестороннее развитие способностей работников и, как результат, ориентация на использование этих возможностей в интересах фирмы. Занятия в кружках качества должны проводиться на добровольных началах и непосредственно на рабочих участках. Рабочие не должны участвовать в работе кружков по принуждению [100].

На многих японских компаниях в кружки качества обычно собираются до или после рабочего дня и обсуждают, как решить намеченные проблемы. Такая сверхурочная деятельность оплачивается, но частично и не по таким высоким ставкам, как за основное рабочее время. В качестве поощрения членам кружков качества предоставляется возможность участвовать в совещаниях, конференциях на других фирмах, в симпозиумах, организованных Японским союзом ученых и инженеров, а также фирмами и организациями других стран. Одним из главных условий успешной деятельности кружков качества является непосредственное вовлечение в их работу руководителей. Это связано с тем, что, по статистике, 80 % проблем качества могут быть решены только с участием руководителей высшего уровня [100].

Кружки качества призваны решать одновременно две задачи [77]: 1) массовое обучение работников предприятия конкретным методам и приемам повышения качества продукции; 2) использовать творческие способности людей для решения проблем производства.

Зарубежный опыт показывает, что для успешной работы кружков качества нужна система обеспечивающих мероприятий, включающих [100]:

1) поддержку первого руководителя. Ему отводится особая роль в организации всей деятельности по обеспечению качества продукции на предприятии. Без внимания директора к кружкам качества невозможно их успешное функционирование, наступает спад активности, первоначальный энтузиазм затухает;

2) инженерное обеспечение: создание производственных условий, помощь в выборе тематики, обучение приемам работы, творческий поиск решений; активная работа «штабов кружков качества», координационных советов по всем уровням управления на фирме;

3) систему сбора, рассмотрения и внедрения предложений кружков, контроль за этим процессом со стороны администрации;

4) систему обмена передовым опытом как внутри предприятия, так и в региональном, отраслевом и общенациональном масштабе;

5) систему поощрений (и не только материальных): призы лучшим кружкам, поощрительные поездки и т.п.

Кружки качества являются японским нововведением. Процесс обучения управлению качеством начался в Японии в 1949 г., когда были созданы курсы управления качеством. Вначале на курсах обучались инженеры, затем руководители высшего и среднего звеньев, а через некоторое время обучение распространилось и на другие производственные группы. Однако в процессе обучения стало ясно, что курсы, рассчитанные на хорошую подготовку руководства высшего звена и инженеров, не обеспечат выпуск продукции высокого качества, в этот процесс должны были быть вовлечены и рабочие, являющиеся непосредственными изготовителями продукции. В 1962 г. стал издаваться журнал «Управление качеством для мастеров и бригадиров». Уже в первом номере журнала «Контроль качества для бригадиров» его главный редактор К. Исикава писал: «Мы все знаем, что один человек не сможет добиться успехов в контроле качества, как бы он к этому ни стремился. Почему бы не организовать кружки контроля качества в каждом цехе и дать возможность всем участвовать в нашем журнале? Вы можете использовать кружок контроля качества для чтения нашего журнала и в то же время помочь друг другу учиться и повышать качество». Так было положено начало кружкам качества [77].

Первой страной, последовавшей примеру Японии, стали США. Распространению кружков качества в США способствовала быстро образовавшаяся инфраструктура, и в первую очередь специализированные консультационные фирмы, число которых в начале 1980-х гг. стало стремительно расти. Справедливости ради необходимо отметить, что создание кружков качества в США сопровождалось преодолением весьма серьезного сопротивления профсоюзов и линейных руководителей среднего звена, воспринимавших деятельность кружков качества как признание недостатков в их работе. Очевидно, именно это сопротивление и явилось главной причиной того, что треть попыток по организации кружков качества в США завершилась неудачей. Однако в целом деятельность кружков качества в США оказалась, по свидетельству американских специалистов, достаточно успешной.

В России начало работ по организации групп качества (так стали называться кружки качества в нашей стране) было положено в 1986 г. Группы качества (ГК) – это небольшие формирования работников предприятия (от трех до девяти человек), образуемые на добровольной основе для решения различных производственных проблем. Принципиальным отличием групп качества от широко известных в нашей стране форм коллективной деятельности в области качества – общественных постов и штабов качества – является постоянный характер работы на своих рабочих местах. Другая отличительная особенность групп качества – непрерывная учеба и широкое использование различных методов анализа производственной информации и принятия коллективных решений.

К сожалению, широкого распространения группы качества в России не получили. Многие программы, связанные с организацией групп качества на предприятиях, потерпели неудачу, так как внедрялись формально и поспешно, без надлежащей заинтересованности высшего и среднего руководства. В большинстве случаев участники групп качества не проходили должного обучения методам решения проблем. Зачастую нарушался добровольный характер групп качества, в них вступали по принуждению. К настоящему времени в нашей стране группы качества сохранились лишь на немногих предприятиях. Однако объективный анализ мировой практики работы кружков качества и их эффективности при внедрении стандартов серии ИСО 9000 дает основание предположить, что уже в ближайшие годы группы качества непременно должны возродиться на российских предприятиях.

Распространение кружков качества во всем мире свидетельствует о том, что их работа отнюдь не сугубо японский феномен, связанный с групповой моралью, общинным духом или другими особенностями национального характера (хотя эти особенности и усиливают эффект кружков качества), и при должной организации кружки качества могут быть воспроизведены и в других странах. При этом, естественно, японский опыт в создании кружков качества нельзя просто «транспортировать». При внешней простоте концепции кружков качества их внедрение требует коренного изменения стиля и культуры руководства,

это – достаточно сложная задача.

При решении основных задач, стоящих перед кружками качества руководствуются следующими принципами: саморазвитие; добровольность; групповая деятельность; участие всех служащих в работе кружков; применение методов управления качеством; взаимосвязь с рабочим местом; деловая активность и непрерывность функционирования; взаиморазвитие; атмосфера новаторства и творческого поиска; осознание важности повышения качества продукции и необходимости решения задач в этой области [100].

Кружки качества должны функционировать постоянно, а не какой-то установленный период времени, после которого их деятельность прекращается. Кружки должны функционировать до тех пор, пока существуют рабочие участки или сама фирма. На многих фирмах практикуется создание временных групп для совершенствования конкретных аспектов деятельности фирмы, которые после выполнения поставленной задачи распускаются. Такие группы именуются группами, работающими над проектом, группами управления качеством или целевыми группами. Необходимо проводить четкое различие между деятельностью таких групп и кружков качества.

Каждый кружок неизбежно сталкивается с рядом проблем, связанных с выбором темы. На этом этапе целесообразно выполнить следующее [77]:

- 1) определение темы (постановка задачи);
- 2) обоснование причин выбора темы;
- 3) оценка настоящей ситуации;
- 4) анализ (исследование причин);
- 5) определение корректирующих мер и методов их проведения;
- 6) оценка результатов;
- 7) стандартизация, предупреждение повторения ошибок;
- 8) повторный анализ и рассмотрение нерешенных проблем;
- 9) перспективное планирование.

Участие работников в деятельности кружков качества дает им возможность удовлетворять такие социально-психологические потребности, как: интересная и разнообразная работа; повышение квалификации; участие в принятии решений, важных для производственного участка, цеха или предприятия в целом; рост самоуважения и уважения товарищей по работе; положительная оценка со стороны руководителей; должностное продвижение [100].

## **2.8 НАГРАДЫ ЗА КАЧЕСТВО И САМООЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИЙ**

*Хорошее вино в похвале не нуждается.*

*«Деловая» итальянская поговорка*

Наличие сертифицированной системы качества является важным фактором повышения конкурентоспособности отечественных предприятий и необходимым условием для выхода на мировой рынок. Многие руководители, обеспечившие сертификацию системы качества своих предприятий, считают свою задачу в области обеспечения качества выполненной. Но как показывает практика это лишь первый шаг предприятия к выживанию в усиливающейся конкурентной борьбе. Инструментом же дальнейшего совершенствования своей деятельности являются методы самооценки фирм на соответствие национальных премий качества, в которых наиболее полно реализованы принципы всеобщего управления качеством [109, 147].

Стандарты ИСО серии 9000 являются необходимым минимумом в фундаменте современной системы качества и их требований уже недостаточно для оценки фирмы. Если стандарты ИСО 9000 рассматривают внутренние проблемы предприятия в вопросах управления, обеспечения и улучшения качества, то премии качества нацелены на внешние проблемы фирмы, в этом и заключается их разница. Наиболее престижными премиями качества являются: в Японии – приз Деминга (Deming Application Prize – DAP), в США – национальная награда за качество Мэлкома Бэлдриджа (Melcom Baldrige National Quality Award – MBNQA) и для компаний Европы – Европейская награда за качество (European Quality Award – EQA). Российский же приз качества – Премия Правительства Российской Федерации в области качества, которая была учреждена 12 апреля 1996 г., явился давно ожидаемым событием среди специалистов по качеству и многих руководителей предприятий. Учреждение этой премии – кропотливый труд отечественных специалистов по качеству, которые обобщили в ней зарубежный и отечественный опыт управления качеством и совершенствование методов его обеспечения. Главной особенностью всех премий качества является то, что они призваны не только выде-

лять и награждать лидеров в этой области, но и ориентировать те предприятия, которые хотят сократить свое отставание от них. Стандарты с ИСО серии 9000 и критерии премий по качеству имеют общие цели: удовлетворение требований потребителя, вовлечение каждого работника предприятия в борьбу за качество, предупреждение несоответствий. Организация и проведение самооценки, т.е. подробного и всестороннего анализа деятельности предприятия и определения степени ее соответствия модели, установленной премией в области качества, – необходимый элемент современного менеджмента качества. Некоторые шведские специалисты по качеству считают, что решение проблемы качества нужно начинать не с внедрения стандартов ИСО серии 9000, а с самооценки по критериям национальной премии качества и разработке на основе мероприятий по совершенствованию деятельности фирмы [109, 147, 148].

Критерии премий по качеству особое значение придают предупредительным мерам, непрерывному улучшению качества, позволяющему удовлетворить потребителя. Технология самооценки фирм и критерии разных премий качества, в общем, схожи. Суть оценки состоит в том, что в основу любой премии качества заложены критерии, каждый из которых имеет свой удельный вес, очки или баллы. Критерии, получившие низкую оценку, покажут те направления деятельности, которые нуждаются в улучшении.

Наиболее престижной является Европейская премия качества, которая предусматривает оценку деятельности предприятия на соответствие модели, рассчитанной на долговременный успех в бизнесе. Оценка возможностей предприятия в этой премии ведется по следующим критериям: руководство; управление людьми; политика и стратегия; ресурсы; процессы; удовлетворение работников; удовлетворение потребителя; воздействие на общество; результаты бизнеса.

Основная идея этой премии качества заключается в том, что удовлетворение потребителей, сотрудников предприятия и влияние на общество может быть достигнуто через лидерство в политике и стратегии, управление персоналом, ресурсами и процессами, которое в конце приводит к выдающимся результатам в бизнесе [50, 109]. Таким образом, участие предприятия в конкурсе на премию качества (для российских предприятий – это премия Правительства РФ в области качества) позволит ему выявить «узкие места» в своей деятельности, разработать и реализовать меры по их устранению. Это даст возможность фирме выдвинуться и подняться на более высокий уровень в менеджменте качества среди других предприятий. Широкое использование премий в области качества – стимул улучшения качества и ориентир возможностей предприятий [147].

## 2.9 СРЕДСТВА, МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

*Однажды корпорация Ford заказала известной автомобильной компании Honda изготовить несколько коробок передач. Когда заказ был доставлен и работники корпорации Ford стали проверять измерительными приборами точность исполнения, выяснилось, что все изделия имеют абсолютно одни и те же показатели. Американцы вначале усомнились в исправности своих приборов, но после повторных измерений пришли к выводу – точность японского изготовления выше точности американских измерительных приборов.*

*Джимми Мюррей [90]*

Менеджмент качества – менеджмент нового поколения и ведущий менеджмент фирм. За почти вековой период своего развития менеджмент качества сформировал и имеет в своем арсенале мощный набор теоретических и практических средств, методов и инструментов [50, 90, 91, 109].

Развитие новых технологий производства, подъем уровня культуры и образования потребителей, появление новых потребностей у людей ставят качество продукции на первое место. Сегодняшние покупатели предпочитают цене качество. Ведь каждый из нас, наверняка не один раз убеждался в том, что разочарование от низкого качества длится дольше радости от низкой цены. За почти вековой период своего развития менеджмент качества сформировал и имеет в своем арсенале мощный набор теоретических и практических средств, методов и инструментов. Средства менеджмента качества включают [50]:

- стандарты ИСО серии 9000 версии 2000 г.;
- 24 международных стандарта ИСО серии 9000 и требования в области экологии ИСО 14000;
- Отраслевые стандарты QS-9000 и Технические условия ИСО / ТУ 16949 для автомобилестроения, проекты стандарта TL-9000 для телекоммуникационной отрасли, стандарт AS 90000 для авиастроения и др.;
- Международная система сертификации систем качества, включая сотни аккредитованных органов по сертификации;



- сложившаяся система аудита систем менеджмента качества;
- модели самооценки;
- система международных, национальных и региональных премий качества;
- Международный реестр сертифицированных аудиторов систем качества;
- 300 000 фирм мира, имеющих сертификаты на свои системы качества.

Методы менеджмента качества включают [90]:

- 1) методы обеспечения качества: контроль; испытания; планирование испытаний; обеспечение надежности; анализ проекта; самоконтроль и самооценка;
- 2) методы стимулирования качества: мотивация; системы вознаграждения; рекламнопропагандистская деятельность; кружки качества; конкурсы качества; премии по качеству;
- 3) методы контроля качества: учет и анализ затрат на качество; контроль документации; анализ и обработка данных; статистические методы управления качеством; внутренние проверки.

В простые инструменты менеджмента качества (контроль качества) входят [90]:

- 1) схема процесса (маршрутная карта) – позволяет проследить фактические или подразумеваемые стадии процесса, которые проходят изделие или услуга и определить отклонения;
- 2) причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы) – позволяет исследовать и показать причины определенных проблем или условий;
- 3) диаграммы рассеивания – позволяют графически представить взаимосвязь полученных данных;
- 4) диаграмма Парето – позволяет представить относительную важность всех проблем или условий для решения задач и выявить основные причины проблем или проследить за результатами процессов;
- 5) контрольные листки – позволяет ответить на вопрос: «Как часто случается определенное событие?»;
- 6) контрольные карты – позволяют оценить колебания процесса и проверить, находится ли он под контролем или нет;
- 7) гистограмма – позволяет графически представить изменчивость данных процесса или явления;
- 8) временной ряд (график) – позволяет наглядно представить ход изменения наблюдаемых данных, событий за определенный период времени;
- 9) анализ возможностей процесса – удовлетворение техническим требованиям.

Новые инструменты менеджмента качества (управление качеством) состоят из [90]:

- 1) диаграммы связей – устанавливает логические связи в комплексных проблемах;
- 2) диаграммы сродства – помогает оценить сложные ситуации и идентифицировать проблему;
- 3) древовидной диаграммы – проводит поиск эффективного пути достижения целей;
- 4) матричной диаграммы – выбирает пути решения проблем из различных мнений;
- 5) анализа матричных данных – упрощает использование матричной диаграммы;
- 6) диаграммы процесса осуществления программы – подбирает процесс для достижения желаемого результата;
- 7) стрелочной диаграммы – представляет взаимосвязи узловых процессов для контроля сроков выполнения всей планируемой работы.

Инструменты планирования качества включают [90]:

- 1) групповое интервью (выявляет нужду и требования потребителей);
- 2) исследование при помощи вопросников (проверяет и подтверждает нужду и требования потребителей);
- 3) анализ способности продукции (оценка способности различных продуктов завоевать и удерживать рынок);
- 4) творческое мышление (метод мозгового штурма);
- 5) объединенный анализ (оптимизация выбранной концепции);
- 6) структурирование функции качества (трансформация выбранной концепции в соответствующие стадии проектирования);
- 7) планирование эксперимента (ускорение проведения исследований и оперативного получения данных, на основе которых осуществляется проектная деятельность).

В инструменты разработки стратегии менеджмента качества входят [90]:

- 1) оценка привлекательности бизнеса;
- 2) бенчмаркинг;
- 3) анализ сегментирования рынка;
- 4) оценка рыночных возможностей и позиции предприятия;

- 5) существующий портфель продукции;
- 6) стратегический анализ факторов развития;
- 7) оптимизация ресурсов.

### Глава 3

#### ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ КАЙЗЕН РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ

---

---

Как уже отмечалось, успех постоянного улучшения качества по системе Кайзен может быть обеспечен только в том случае, если руководством компании будет представлена возможность и стимулировано участие в работе по улучшению качества каждого сотрудника компании.

**СЕГОДНЯ ИНСТРУМЕНТОМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЯВЛЯЮТСЯ МЕТОДЫ САМООЦЕНКИ ФИРМ НА СООТВЕТСТВИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРЕМИЙ КАЧЕСТВА, В КОТОРЫХ НАИБОЛЕЕ ПОЛНО РЕАЛИЗОВАНЫ ПРИНЦИПЫ ВСЕОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ. ЕСЛИ СТАНДАРТЫ ИСО 9000 РАССМАТРИВАЮТ ВНУТРЕННИЕ ПРОБЛЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ В ВОПРОСАХ УПРАВЛЕНИЯ, ОБЕСПЕЧЕНИЯ И УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА, ТО ПРЕМИИ КАЧЕСТВА НАЦЕЛЕНЫ НА ВНЕШНИЕ ПРОБЛЕМЫ ФИРМЫ, В ЭТОМ И ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ИХ РАЗНИЦА. ГЛАВНОЙ ОСОБЕННОСТЬЮ ВСЕХ ПРЕМИЙ КАЧЕСТВА ЯВЛЯЕТСЯ ТО, ЧТО ОНИ ПРИЗВАНЫ НЕ ТОЛЬКО ВЫДЕЛЯТЬ И НАГРАЖДАТЬ ЛИДЕРОВ В ЭТОЙ ОБЛАСТИ, НО И ОРИЕНТИРОВАТЬ ТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, КОТОРЫЕ ХОТЯТ СОКРАТИТЬ СВОЕ ОТСТАВАНИЕ ОТ НИХ. СУТЬ ОЦЕНКИ СОСТОИТ В ТОМ, ЧТО В ОСНОВУ ЛЮБОЙ ПРЕМИИ КАЧЕСТВА ЗАЛОЖЕНЫ КРИТЕРИИ, КАЖДЫЙ ИЗ КОТОРЫХ ИМЕЕТ СВОЙ УДЕЛЬНЫЙ ВЕС, ОЧКИ ИЛИ БАЛЛЫ. КРИТЕРИИ, ПОЛУЧИВШИЕ НИЗКУЮ ОЦЕНКУ, ПОКАЖУТ ТЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, КОТОРЫЕ НУЖДАЮТСЯ В УЛУЧШЕНИИ.**

Изучение зарубежного опыта показало, что именно проведение самооценки – это эффективный инструмент самосовершенствования менеджмента качества всех предприятий, путем выявления и использования Кайзен резервов.

Система менеджмента качества коммерческого банка – это система менеджмента, которая направляет и контролирует организацию в отношении качества. Если же термин «система менеджмента качества» относится к какому-нибудь конкретному виду продукции, услуге, то такая система является средством, обеспечивающим высокое качество продукции или услуги. Такую систему менеджмента качества называют «системой обеспечения качества». Система обеспечения качества является частью (подсистемой) системы менеджмента качества, которую обычно демонстрируют заказчикам, потребителям, аудиторам. Система менеджмента качества состоит из трех уровней:

- 1) генеральный директор;
- 2) ответственный за качество;
- 3) аудиторы.

В каждую современную систему менеджмента качества должны быть обязательно включены следующие элементы стандартов ИСО серии 9000, обеспечивающих ее эффективность:

- ответственность руководства;
- основы систем менеджмента качества;
- качество в рамках маркетинга;
- качество при проектировании и разработке продукции;
- качество закупок;

- качество процессов;
- управление процессами;
- проверка продукции;
- управление контрольно-измерительной аппаратурой и испытательным оборудованием;
- управление несоответствующей продукцией;
- корректирующие и предупреждающие действия;
- послепроизводственная деятельность;
- безопасность продукции.

Восемь принципов менеджмента качества образуют основу для стандартов на системы менеджмента качества:

- 1) ориентация на потребителя;
- 2) лидерство руководителя;
- 3) вовлечение работников;
- 4) процессный подход;
- 5) системный подход к менеджменту;
- 6) постоянное улучшение;
- 7) принятие решений, основанное на фактах;
- 8) взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Выделяют следующие этапы организации системы менеджмента качества на предприятии:

- выбор системы менеджмента качества;
- выбор целей системы менеджмента качества;
- определение структуры подсистем менеджмента качества;
- выбор целей и функций подсистем;
- формирование структуры органов управления, выбор их целей и функций ее подразделений;
- выбор средств достижения целей;
- определение структуры областей принятия решений;
- выявление потребности в информации;
- проектирование коммуникационных каналов связи;
- анализ загруженности коммуникационных каналов и ее регулирование.

### **СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ МОЖНО ПРОВОДИТЬ ДВУМЯ СПОСОБАМИ:**

- 1) доработка уже существующей системы качества до соответствия ее Международным стандартам ИСО серии 9000;
- 2) «с нуля» – когда на предприятии нет никакой системы качества.

Для обеспечения эффективной работы системы качества служат следующие задачи:

- оценка процессов системы менеджмента качества;
- проверка системы менеджмента качества (аудит);
- анализ системы менеджмента качества;
- самооценка предприятия;
- организация кружков качества;
- сертификация продукции и системы качества.

Систематизация вышеизложенного позволяет сформулировать следующий вывод: улучшению любой деятельности в области качества должен предшествовать тщательный анализ уже достигнутого уровня, который можно осуществить с помощью самооценки качества функционирования коммерческого банка, как инструмента формирования Кайзен резервов повышения качества банковских услуг.

Изучение, систематизация и классификация зарубежных и отечественных премий качества выявили, что их различия не принципиальны и обусловлены спецификой той или иной страны. Технология самооценки фирм (подробного и всестороннего анализа деятельности предприятия и определения степени ее соответствия модели, установленной премией в области качества) и критерии разных премий качества, в общем, схожи. Суть оценки состоит в том, что в основу любой премии качества заложены критерии, каждый из которых имеет свой удельный вес, очки или баллы. Критерии, получившие низкую оценку, покажут те направления деятельности, которые нуждаются в улучшении.

### **В КАЧЕСТВЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЙ ОСНОВЫ САМООЦЕНКИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА ИСПОЛЬЗУЕМ ЕВРОПЕЙСКУЮ ПРЕМИЮ ЗА**

**КАЧЕСТВО. ЭТО ОБЪЯСНЕНО НЕОБХОДИМОСТЬЮ ИНТЕГРАЦИИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ В МИРОВУЮ, А ТАКЖЕ ТЕМ, ЧТО ОТЕЧЕСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЯМ СЕЙЧАС ВАЖНО СРАВНИТЬ СВОИ ДЕЛА В ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА С ВЕДУЩИМИ ЗАРУБЕЖНЫМИ ФИРМАМИ. В СООТВЕТСТВИЕ С ЕВРОПЕЙСКОЙ НАГРАДОЙ КАЧЕСТВА ОЦЕНКА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРОИСХОДИТ ПО ДЕВЯТИ КРИТЕРИЯМ, КАЖДЫЙ ИЗ КОТОРЫХ ИМЕЕТ СОБСТВЕННЫЙ «ВЕС»: РУКОВОДСТВО**

**(10 УСЛ. ЕД.); ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ (8 УСЛ. ЕД.); УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ (9 УСЛ. ЕД.); РЕСУРСЫ (9 УСЛ. ЕД.); ПРОЦЕССЫ (14 УСЛ. ЕД.); УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ЗАКАЗЧИКОВ (20 УСЛ. ЕД.); УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА (9 УСЛ. ЕД.); ВЛИЯНИЕ НА ОБЩЕСТВО (6 УСЛ. ЕД.); РЕЗУЛЬТАТЫ БИЗНЕСА (15 УСЛ. ЕД.). ДЛЯ ОЦЕНКИ КАЖДОГО КРИТЕРИЯ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ МЕТОД, ПРЕДЛОЖЕННЫЙ ОДНОЙ ИЗ АНГЛИЙСКИХ КОМПАНИЙ, ЗАНИМАЮЩЕЙСЯ ПРОИЗВОДСТВОМ ЯДЕРНОГО ТОПЛИВА, В СООТВЕТСТВИИ С КОТОРЫМ ОЦЕНКА КАЖДОГО КРИТЕРИЯ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ПО ДЕСЯТИ ПОКАЗАТЕЛЯМ.**

Каждый показатель в соответствии с Европейской премией качества может принимать следующие значения в баллах: 0,00 баллов – не предпринято никаких действий по разработке или внедрению плана мероприятий, связанных с реализацией данного показателя; 0,25 балла – разработан метод решения задачи и начата его реализация; имеются определенные доказательства, что благодаря методу достигнут желаемый эффект; 0,50 балла – метод внедрен приблизительно в половине подразделений, негативные тенденции при этом выявлены и понятны; 0,75 балла – достижение поставленных целей в большинстве областей благодаря систематическому применению новых методов и подходов; 1,00 балл – метод утвержден, постоянно анализируется его применение, он стал составной частью регулярной деятельности.

Оценка показателей критериев проводится в таблицах. Общая система самооценки менеджмента качества ПП складывается из девяти основных критерия и 90 показателей входящих в них. Для подсчета итогового результата оценки по каждому критерию складывают баллы показателей каждого из них и умножают на его удельный вес:

$$1) \text{ «РУКОВОДСТВО»}: P = \sum_{i=1}^{10} P_i \cdot 10;$$

$$2) \text{ «ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ»}: PC = \sum_{i=1}^{10} PC_i \cdot 8;$$

$$3) \text{ «УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ»}: UL = \sum_{i=1}^{10} UL_i \cdot 9;$$

$$4) \text{ «РЕСУРСЫ»}: Rec. = \sum_{i=1}^{10} Rec_i \cdot 9;$$

$$5) \text{ «ПРОЦЕССЫ»}: П = \sum_{i=1}^{10} П_i \cdot 14;$$

$$6) \text{ «УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ЗАКАЗЧИКОВ»}: УЗ = \sum_{i=1}^{10} УЗ_i \cdot 20;$$

$$7) \text{ «УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПЕРСОНАЛА»}: УП = \sum_{i=1}^{10} УП_i \cdot 9;$$

$$8) \text{ «ВЛИЯНИЕ НА ОБЩЕСТВО»}: ВО = \sum_{i=1}^{10} ВО_i \cdot 6;$$

$$9) \text{ «РЕЗУЛЬТАТЫ БИЗНЕСА»}: РБ = \sum_{i=1}^{10} РБ_i \cdot 15.$$

Оценка качества деятельности предприятия в целом осуществляется путем суммирования результатов девяти критериев

$$K = P + PC + UL + Rec. + П + УЗ + УП + ВО + РБ.$$

## В ОБЩЕМ ВИДЕ МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ КАЙЗЕН РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА ПРЕДСТАВЛЕН СЛЕДУЮЩИМИ ЭТАПАМИ.

- 1 Решение руководства о применении организационно-экономического механизма самооценки менеджмента качества.
- 2 Проведение первичной самооценки.
- 3 Подсчет критериев, показателей и их суммирование.
- 4 Определение этапа развития предприятия в области качества и выработка первоочередных мер.
- 5 Выявление наиболее дефектных показателей и их критериев.
- 6 Построение причинно-следственной диаграммы Кайзен резервов.
- 7 Принятие решений по использованию найденных резервов.

Осуществим практическую реализацию Кайзен резервов повышения качества банковских услуг на примере Столичного коммерческого банка (КБс) и Регионального коммерческого банка (КБр).

Оценка показателей критериев самооценки менеджмента качества КБс и КБр проводится в специальных табличных формах.

### 1 Руководство коммерческого банка

№	Показатель	Оценка, баллов	
		КБс	КБр
1	Руководители доступны, посещают рабочие места персонала, хорошо взаимодействуют со своими подчиненными, выслушивают их. Широко применяются специальные группы для решения проблем, они работают эффективно. Между группой и руководителем поддерживается двусторонняя связь	1,0 0	0,5 0
2	Руководители осознали для себя важность метода TQM (всеобщее руководство качеством) и свою роль лидера в этом процессе. Работа по повышению квалификации начинается с самих руководителей, которые широко применяют соответствующие методы в своей повседневной деятельности	1,0 0	0,5 0
3	Руководители стараются действовать на основе анализа их собственного поведения как руководителя. Имеются заметные изменения в поведении, являющиеся следствием реакции на результат анализа	1,0 0	0,2 5
4	Руководители демонстрируют свои обязанности в области TQM путем анализа своих достижений и действий на основе полученных результатов	0,5 0	0,5 0
5	Руководители включены в процесс оценки того, как служащие осознали метод TQM, участвуя в диагностических мероприятиях, семинарах, а также путем проведения регулярного анализа состояния дел совместно с подчиненными	0,7 5	0,5 0

6	Оценка и поддержка деятельности в области TQM включены в обязательства руководителей и являются составной частью процесса TQM	0,7 5	0,5 0
7	Руководители обеспечивают поддержку и признание деятельности групп и их успехов на всех уровнях (на рабочих местах, на участках, в отделении и в компании в целом)	0,7 5	0,2 5

Продолжение табл. 1

№	Показатель	Оценка, баллов	
		КБ с	КБ р
8	Руководители поддерживают систему TQM, выделяя соответствующие ресурсы, которые должны включать в том числе средства для подготовки групп по улучшению деятельности и для внедрения их рекомендаций, а также предусматривают средства для персонального повышения квалификации и образования	1,0 0	0,2 5
9	Руководители регулярно встречаются с потребителями и поставщиками, участвуют в развитии партнерских отношений и создании совместных групп по улучшению деятельности	0,5 0	0,2 5
10	Руководители активно поддерживают метод TQM вне организации путем участия в профессиональных объединениях, публикации статей и буклетов, выступлений на конференциях и среди местной ответственности	0,5 0	0,2 5

## 2 Политика и стратегия коммерческого банка

№	Показатель	Оценка, баллов	
		КБ с	КБ р
1	Имеется заявление о миссии организации, включающее тезис о значимости поддержки деятельности в области качества и/или принципы поддержки, а также стратегию бизнеса	0,5 0	0,0 0
2	Содержание п.1 имеет непосредственную связь с концепцией TQM	0,5 0	0,0 0
3	Существуют процедуры, позволяющие учитывать мнение сотрудников при формировании политики и стратегии организации (например, проведение опросов, презентация политики и т.п.). Есть проце-	0,2 5	0,2 5

	дуры сбора мнений сотрудников о путях улучшения деятельности		
--	--	--	--

Продолжение табл. 2

№	Показатель	Оценка, баллов	
		КБ с	КБ р
4	Существуют процедуры, позволяющие учитывать мнение заказчиков, поставщиков, регулирующих и полномочных органов, а также общественности при формировании политики и стратегии	0,2 5	0,2 5
5	Имеются эффективные процедуры распространения информации о политике и стратегии организации (включая, например, презентацию соответствующих документов на брифингах и семинарах). Имеется положительная связь от этих мероприятий. Способы распространения выбираются и приспособляются в зависимости от соответствующего уровня подразделения, обеспечен свободный доступ к соответствующей документации	0,5 0	0,2 5
6	Регулярно проводится анализ стратегических бизнес-планов на основе информации руководителей, результатов бизнеса, а также обратной связи от потребителей, поставщиков, регулирующих органов, местной общественности, прессы и других компаний	1,0 0	0,2 5
7	Политика и стратегия формируют основу бизнес-планов по специальной системе, обеспечивающей этот процесс. Планы регулярно проверяются на предмет их соответствия политике организации	1,0 0	0,0 0
8	Как результат действий по п. 6 определяются и вводятся улучшения в политику и стратегию, тем самым, обеспечивая более тесную связь с задачами бизнеса	0,7 5	0,0 0
9	Процесс разработки политики и стратегии сопоставляется с уровнем достижений конкурентов и других первоклассных фирм	0,7 5	0,2 5
10	Миссия и бизнес-политика охватывают все направления деятельности и весь персонал. Политика определяет деятельность, служащие осознают важность заявления о политике, которая является для них мотивационным фактором	1,0 0	0,0 0

### 3 Управление людьми коммерческого банка

№	Показатель	Оценка, баллов
---	------------	----------------

		КБ с	КБ р
1	Обеспечена связь снизу вверх и сверху вниз между отдельными сотрудниками, отделами и подразделениями путем регулярного проведения двусторонних встреч, дискуссий и других методов	1,0 0	0,0 0
2	Эффективность этих взаимосвязей регулярно оценивается и сопоставляется с лучшей мировой практикой, процесс взаимосвязи постоянно улучшается	0,7 5	0,0 0
3	Стратегический план обеспечения организации кадрами направлен на поддержку политики и стратегии компании. Предусмотрены процедуры, обеспечивающие уверенность в том, что все необходимые для фирмы структуры созданы и потребности в кадрах точно определены	0,7 5	0,2 5
4	Профессиональные возможности работников определены и сопоставлены с потребностями. Прием на работу и подготовка кадров осуществляются в соответствии с этими потребностями. Отдаленные потребности в квалифицированных работниках оцениваются на основе перспективного стратегического планирования	0,5 0	0,2 5
5	Разработан и реализован план первичной подготовки и обучения. План дальнейшей подготовки и повышения квалификации разработан на основе потребностей в кадрах и внедрен	0,7 5	0,2 5
6	Эффективность подготовки кадров анализируется путем проведения после курсовых экзаменов, годовых аттестаций, анализа степени удовлетворенности заказчика и регулярно сопоставляется с потребностями фирмы	0,7 5	0,5 0
7	Задачи и цели каждого работника обсуждаются с ним (или с группами работников) путем переговоров. Соответствие деятельности этим целям и задачам постоянно анализируется. Аттестация работников эффективна	0,7 5	0,5 0

Продолжение табл. 3

№	Показатель	Оценка, баллов	
		КБ с	КБ р
8	Любой сотрудник участвует в деятельности по непрерывному улучшению путем внесения предложений, участия в работе групп по улучшению деятельности, внутрифирменных совещаниях и собраниях, в	0,7 5	0,7 5



	рабочих группах совместно с потребителями/поставщиками		
9	Сотрудникам предоставлено право действовать. Есть много доказательств существования групп по улучшению деятельности и внедрению рекомендаций членов этих групп. Имеется план, в соответствии с которым ускоряется процесс передачи полномочий на места	0,5 0	0,7 5
10	Процесс управления людскими ресурсами анализируется и улучшается на основе мнений контролеров и итогов регулярных аттестаций. Такие показатели, как уровень пенсионного обеспечения, условия труда, безопасность и т.п. сопоставляются с наивысшими мировыми стандартами и есть доказательства того, что на основе этих сопоставлений происходит их непрерывное улучшение	0,7 5	0,7 5

#### 4 Ресурсы коммерческого банка

№	Показатель	Оценка, баллов	
		КБ с	КБ р
1	Финансовая стратегия отражает принципы TQM, в том числе предложения об основных расходах учитывают влияние, которое они могут иметь на удовлетворение заказчиков. В бюджете учтены затраты, направленные на предотвращение дефектов, проведение контроля и брак	1,0 0	0,2 5
2	Имеются финансовые планы, приоритеты которых соответствуют политике и целям организации и включают анализ рисков, с точки зрения их влияния на финансовые потоки, создание страховых резервов и т.п. деятельность по выполнению планов постоянно анализируется и улучшается	1,0 0	0,2 5

Продолжение табл. 4

№	Показатель	Оценка, баллов	
		КБ с	КБ р
3	Деятельность сфокусирована на увеличении прибыльности акций посредством инициатив, направленных на снижение текущих и капитальных составляющих затрат	1,0 0	0,5 0
4	Информационная система управляется и координируется так, чтобы иметь достаточный охват и минимизировать число актов ввода информации. Информационная система постоянно анализируется, деятельность по сбору информации со-	0,7 5	0,5 0

	вершенствуется. Эти улучшения охватывают также информацию, предназначенную для потребителей, поставщиков и населения		
5	Информационная система удовлетворяет требованиям международных стандартов. Данные по качеству регистрируются и существуют специальные процедуры анализа этой информации. Есть специальная система, обеспечивающая гибкость, интегрирование и защиту информации. Существуют процедуры, обеспечивающие возможность сравнения информационной системы с лучшими аналогами	0,7 5	0,2 5
6	Осуществляется управление материальными ресурсами и деятельностью поставщиков посредством применения системы отбора поставщиков и отчетов об их деятельности. Поставщики привлечены к совместной деятельности по снижению брака и разработке новых видов продукции и процессов	0,5 0	0,2 5
7	Отходы материалов минимизируются благодаря их постоянному учету и сопоставлению с нормами. Уровень отходов сопоставим с лучшими достижениями. Деятельность по улучшению направлена на снижение отходов	0,7 5	0,2 5
8	Складские запасы минимизируются благодаря применению метода поставок «точно во время». Есть доказательства оптимизации постоянных активов путем своевременного перераспределения ресурсов, организации сменной работы и т.п.	0,7 5	0,2 5

Продолжение табл. 4

№	Показатель	Оценка, баллов	
		КБ с	КБ р
9	Существует эффективная процедура выявления и анализа альтернативных и предполагаемых технологий, которые могут иметь влияние на бизнес. Есть доказательства того, что применяемая технология давала в недавнем прошлом преимущества перед другими конкурентами. Технология является составной частью деятельности по улучшению процесса и информационных систем. Интеллектуальная собственность защищена и используется	0,5 0	0,7 5
10	Повышение профессионального мастерства и способностей персонала соответствует новым технологиям. Служащие проходят специальную подготовку в области новых технологий для того, чтобы быть	0,7 5	0,5 0

	способными обеспечить внедрение новой продукции или процессов. Уровень мастерства и технологические процессы являются передовыми		
--	--	--	--

### 5 Процессы коммерческого банка

№	Показатель	Оценка, баллов	
		КБ с	КБ р
1	Ключевые бизнес процессы определяются и развиваются исходя из целей организации	1,0 0	0,7 5
2	Влияние этих процессов на бизнес постоянно анализируется на всех уровнях. Смежные проблемы решаются посредством регулярных совещаний	1,0 0	1,0 0
3	Внутренние процессы точно установлены и определены в соответствующих рабочих инструкциях. Внутри организации точно определены внутренние потребители и поставщики, для улучшения взаимодействия между ними используются специальные группы	0,5 0	1,0 0
4	Внутри организации систематически проводится работа по улучшению процессов путем внедрения систем качества, удовлетворяющих международным стандартам	0,5 0	0,5 0

Продолжение табл. 5

№	Показатель	Оценка, баллов	
		КБ с	КБ р
5	Стандарты на процессы точно определены, и на всех соответствующих уровнях проводится оценка деятельности на соответствие этим стандартам	0,5 0	0,5 0
6	При разработке стандартов и задач используется обратная связь от потребителей и поставщиков, например, посредством использования информации об удовлетворении потребителя	0,5 0	0,5 0
7	Задачи текущей деятельности соотносятся с предшествующими достижениями, и каждая такая задача для каждого ключевого процесса, как минимум, ежегодно пересматривается	0,7 5	1,0 0
8	Для стимулирования творчества и нововведений применяется процесс обучения и подготовки персонала. Существует четкая система поддержки новых идей на всех	0,7 5	0,5 0

	уровнях и доказательства того, что улучшение продукции и процессов является следствием внедрения и предложений сотрудников		
9	Новые или измененные процессы опробованы и их внедрение контролируется. Широкое распространение получил пятистадийный метод реализации проектов по усовершенствованию. Все новации доведены до сведения персонала, который прошел соответствующую подготовку до проведения изменений	0,7 5	0,5 0
10	Все изменения в процессах должны проверяться для обеспечения уверенности в том, что желаемые результаты достигнуты. Это осуществляется путем аудиторских проверок и регулярного анализа со стороны руководителей. Результаты, не подтверждающие ожидания, становятся причиной для проведения тщательного анализа и принятия корректирующих действий	1,0 0	0,5 0

#### 6 Удовлетворение заказчиков коммерческого банка

№	Показатель	Оценка, баллов	
		КБ с	КБ р
1	Существует система (например, надзор, регулярные встречи), позволяющая установить требования заказчика и определить степень их удовлетворения	0,7 5	0,5 0
2	Организован сбор информации по оценке степени удовлетворенности заказчика (например, опрос заказчиков, их жалобы) и состояния дел с поставками	0,5 0	0,7 5
3	Подробная информация, относящаяся к потребителю, предоставляется всем соответствующим сотрудникам, постоянно анализируется и используется в управленческой деятельности	0,7 5	0,5 0
4	Все служащие понимают важность уровня удовлетворения заказчика и значимость вклада каждого из них для повышения этого уровня	0,7 5	1,0 0
5	Установлены цели деятельности, которые непосредственно связаны с повышением степени удовлетворенности заказчика	0,7 5	1,0 0
6	Деятельность регулярно оценивается с точки зрения достижения поставленных целей. Анализ показывает положительные тенденции в течении последних трех лет	0,5 0	0,7 5
7	Постоянно осуществляется сравнение с	1,0	0,7

	первоклассными компаниями (где это возможно) и с другими конкурентами и определяются важные для организации подходы	0	5
8	Степень удовлетворения потребителей достигла запланированного уровня и определены новые, более высокие уровни во всех направлениях, являющихся важными для потребителей	0,7 5	0,7 5
9	В течение последних трех лет степень удовлетворения потребителей демонстрирует свой рост и достижение поставленных целей. Улучшения связаны с политикой и стратегией	1,0 0	0,5 0
10	Результаты удовлетворения заказчиков систематически анализируются и улучшаются с учетом их изменяющихся потребностей	1,0 0	0,7 5

### 7 Удовлетворенность персонала коммерческого банка

№	Показатель	Оценка, баллов	
		КБ с	КБ р
1	Существует система, позволяющая оценивать степень удовлетворенности сотрудников, включая ежегодные обзоры по вопросам общего социального климата, взаимоотношений, условий труда, стиля руководства, повышения квалификации, возможности продвижения по службе и т.д.	0,7 5	0,5 0
2	Система оценки степени удовлетворенности сотрудников дополнена доверительными (конфиденциальными) встречами с ними	0,7 5	0,7 5
3	Выявлены ключевые составляющие, определяющие степень удовлетворенности персонала, которые постоянно оцениваются с помощью методов описанных в пп. 1 и 2. Эти составляющие определяются на основе их влияния на общие результаты деятельности	0,5 0	0,7 5
4	Закрепление ключевых сотрудников контролируется и оценивается положительно. Уровень прогулов минимален	1,0 0	0,7 5
5	Результаты применения методов, повышающих степень удовлетворенности персонала, анализируются внутри подразделений, публикуются и показывают тенденцию к улучшению	1,0 0	0,5 0
6	Внутренние жалобы сотрудников учитываются, анализируются и имеют тенденцию к снижению в течение последних трех лет. Существуют доказательства того, что сотрудники ощущают свою значи-	1,0 0	0,7 5

	мость и их вклад в общее дело признан		
7	Существует активная поддержка и предоставляются соответствующие полномочия сотрудникам для работы в составе групп улучшения, что является одной из составляющих их удовлетворенности	0,7 5	0,5 0
8	Итог и деятельности по повышению удовлетворенности персонала из года в год имеют положительную тенденцию, поставленные цели достигнуты. Эти достижения напрямую связаны с политикой и стратегией	1,0 0	0,7 5

Продолжение табл. 7

№	Показатель	Оценка, баллов	
		КБ с	КБ р
9	Сравнение с показателями первоклассных фирм показывает приемлемый уровень удовлетворенности персонала	1,0 0	0,5 0
10	Степень удовлетворенности персонала систематически анализируется, оценивается и повышается с учетом изменяющихся потребностей у сотрудников	1,0 0	0,5 0

### 8 Влияние на общество коммерческим банком

№	Показатель	Оценка, баллов	
		КБ с	КБ р
1	Существует системный подход к оценке влияния производств фирмы на окружающую среду и экологию вне производственной территории с точки зрения выбросов, шума, сохранения ландшафта и местных достопримечательностей	0,0 0	0,0 0
2	Существует системный подход к безопасному применению, хранению и удалению продуктов/материалов	0,2 5	0,0 0
3	Существует системный подход к учету, анализу и имеются улучшения в применении энергии, природного сырья, а также в повторном использовании материалов	0,5 0	0,5 0
4	Применяются такие дополнительные показатели оценки деятельности, как жалобы населения, аварии, влияющие на безопасность, полученные премии, а также влияние на уровень занятости населения	0,5 0	0,5 0
5	Существуют методы, обеспечивающие обратную связь от общественности, проживающей вокруг фирмы. Эта информа-	0,0 0	0,5 0

	ция анализируется и соответствующим образом учитывается при определении задач деятельности		
--	--	--	--

Продолжение табл. 8

№	Показатель	Оценка, баллов	
		КБ с	КБ р
6	На основе информации, полученной в результате мероприятий, указанных в пп. 1 – 3 и 5, предпринимаются, там, где это возможно, соответствующие действия по улучшению	1,0 0	0,5 0
7	Осуществляются мероприятия по поддержке местных жителей за счет участия организации в реализации местных проектов, помощи школам и колледжам (например, учреждение премии за учебу и предоставление возможностей прохождения производственной практики), благотворительности в области медицины, спорта, досуга	0,0 0	0,2 5
8	Проводятся мероприятия по поддержке местных технических обществ за счет предоставления возможностей в проведении различных исследований на базе оборудования и установок, имеющихся на фирме	0,0 0	0,2 5
9	Итоги деятельности по пп. 1 – 4, 6 – 8 показывают улучшения. Эти улучшения можно напрямую связать с политикой и стратегией	1,0 0	0,5 0
10	Результаты влияния на общество систематически оцениваются, анализируются и улучшаются с учетом улучшающихся условий. Все результаты сопоставимы с наилучшими показателями других фирм и демонстрируют положительную тенденцию	1,0 0	0,2 5

### 9 Результаты бизнеса коммерческого банка

№	Показатель	Оценка, баллов	
		КБ с	КБ р
1	Для каждого подразделения определены ключевые финансовые показатели и показатели деятельности. Они должны включать соотношение «затраты – прибыль», финансовые потоки, распределение рынка, производительность, сверхплановые затраты, управление активами, индекс акций	1,0 0	0,7 5

Продолжение табл. 9

№	Показатель	Оценка, баллов	
		КБ с	КБ р
2	Определены также показатели деятельности, не относящиеся к финансовой сфере. Они должны включать меры по снижению отходов, уменьшению общего времени производственного цикла, по повышению уровня удовлетворения потребителей, уровня культуры на производстве и т.д.	1,0 0	0,7 5
3	Для всех ключевых показателей определены цели, которые напрямую связаны с политикой и стратегией подразделений и отражают непрерывное улучшение	1,0 0	1,0 0
4	На местах разработаны планы деятельности подразделений по достижению целей бизнеса. Эти планы, где это возможно, трансформированы в цели и задачи отдельных сотрудников	1,0 0	0,7 5
5	Фактическое положение дел регулярно анализируется с точки зрения достижения поставленных целей и результаты анализа доводятся до сведения всех работников	0,7 5	1,0 0
6	Все тенденции в деятельности компании хорошо понятны персоналу. Составлены и реализуются планы по достижению поставленных целей	1,0 0	0,7 5
7	Для сравнения целей и задач внутри фирмы применяется метод сопоставления аналогичных показателей среди различных подразделений	1,0 0	0,5 0
8	Имеются доказательства непрерывного улучшения во всех ключевых направлениях, и они могут быть напрямую связаны с политикой и стратегией	1,0 0	0,5 0
9	Результаты бизнеса систематически анализируются и улучшаются, так же как и эффективность применяемых мер	1,0 0	0,7 5
10	Результаты оказываются удовлетворительными при сравнениями с результатами конкурентов и первоклассных компаний	1,0 0	0,5 0

**ДЛЯ ПОДСЧЕТА ИТОГОВОГО РЕЗУЛЬТАТА ОЦЕНКИ ПО КАЖДОМУ КРИТЕРИЮ СКЛАДЫВАЮТ БАЛЛЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАЖДОГО ИЗ НИХ И УМНОЖАЮТ НА ЕГО УДЕЛЬНЫЙ ВЕС.**

**РАСЧЕТ ИТОГОВОГО РЕЗУЛЬТАТА КАЧЕСТВА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ (К) КБС:**

$$(1,00 + 1,00 + 1,00 + 0,50 + 0,75 + 0,75 + 0,75 + 1,00 + 0,50 + 0,50) \cdot 10 = 77,5;$$



$$(0,50 + 0,50 + 0,25 + 0,25 + 0,50 + 1,00 + 1,00 + 0,75 + 0,75 + 1,00) \cdot 8 = 52;$$

$$(1,00 + 0,75 + 0,75 + 0,50 + 0,75 + 0,75 + 0,75 + 0,75 + 0,50 + 0,75) \cdot 9 = 65,25;$$

$$(1,00 + 1,00 + 1,00 + 0,75 + 0,75 + 0,50 + 0,75 + 0,75 + 0,50 + 0,75) \cdot 9 = 69,75;$$

$$(1,00 + 1,00 + 0,50 + 0,50 + 0,50 + 0,50 + 0,75 + 0,75 + 0,75 + 1,00) \cdot 14 = 101,5;$$

$$(0,75 + 0,50 + 0,75 + 0,75 + 0,75 + 0,50 + 1,00 + 0,75 + 1,00 + 1,00) \cdot 20 = 160;$$

$$(0,75 + 0,75 + 0,50 + 1,00 + 1,00 + 1,00 + 0,75 + 1,00 + 1,00 + 1,00) \cdot 9 = 78,75;$$

$$(0,00 + 0,25 + 0,50 + 0,50 + 0,00 + 1,00 + 0,00 + 0,00 + 1,00 + 1,00) \cdot 6 = 25,5;$$

$$(1,00 + 1,00 + 1,00 + 1,00 + 0,75 + 1,00 + 1,00 + 1,00 + 1,00 + 1,00) \cdot 15 = 146,25;$$

$$K = 77,5 + 52 + 62,25 + 69,75 + 101,5 + \\ + 160 + 78,75 + 25,5 + 146,25 = 776,5.$$

### РАСЧЕТ ИТОГОВОГО РЕЗУЛЬТАТА КАЧЕСТВА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ (К) КБР:

$$(0,50 + 0,50 + 0,25 + 0,50 + 0,50 + 0,50 + 0,25 + 0,25 + 0,25 + 0,50) \cdot 10 = 40;$$

$$(0,00 + 0,00 + 0,25 + 0,25 + 0,25 + 0,25 + 0,00 + 0,00 + 0,25 + 0,00) \cdot 8 = 10;$$

$$(0,00 + 0,00 + 0,25 + 0,25 + 0,25 + 0,50 + 0,50 + 0,75 + 0,75 + 0,75) \cdot 9 = 36;$$

$$(0,25 + 0,25 + 0,50 + 0,50 + 0,25 + 0,25 + 0,25 + 0,25 + 0,75 + 0,50) \cdot 9 = 33,75;$$

$$(0,75 + 1,00 + 1,00 + 0,50 + 0,50 + 0,50 + 1,00 + 0,50 + 0,50 + 0,50) \cdot 14 = 94,5;$$

$$(0,50 + 0,75 + 0,50 + 1,00 + 1,00 + 0,75 + 0,75 + 0,75 + 0,50 + 0,75) \cdot 20 = 145;$$

$$(0,50 + 0,75 + 0,75 + 0,75 + 0,50 + 0,75 + 0,50 + 0,75 + 0,50 + 0,50) \cdot 9 = 56,25;$$

$$(0,00 + 0,00 + 0,50 + 0,50 + 0,50 + 0,50 + 0,25 + 0,25 + 0,50 + 0,25) \cdot 6 = 19,5;$$

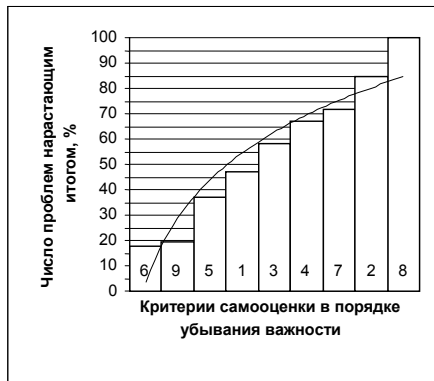
$$(0,75 + 0,75 + 1,00 + 0,75 + 1,00 + 0,75 + 0,50 + 0,50 + 0,75 + 0,50) \cdot 15 = 108,75;$$

$$K = 40 + 10 + 36 + 33,75 + 94,5 + 145 + 56,25 + 19,5 + 108,75 = 543,75.$$

Для того чтобы представить относительную важность всех проблем КБс и КБк с целью выбора отправной точки для решения проблемы и определения ее причины используем диаграмму Парето. Для построения диаграммы Парето используем резервы найденные при помощи первоначальной оценки критериев в таблицах. Составим вспомогательную табл. 3.1. После этого изобразим диаграмму Парето, которая покажет проблемы КБс и КБр в области качества (рис. 3.1 и 3.2). Главная причина проблем качества КБс и КБр кроется в неудовлетворенности заказчиков предоставляемыми банками услугами. А из кривой Лоренца, характеризующей накопление конфликтов в зависимости весомости критерия следует, что, подчиняясь закону «80/20» нужно в первую очередь, все усилия направить на устранение ошибок критериев, имеющих совокупную весомость в появлении дефектов, равную 80 %.



a)



b)

**Рис. 3.1** Диаграмма Парето Кайзен резервов повышения качества услуг КБс:  
*a* – кайзен резервы; *б* – кайзен резервы в % нарастающим итогом



а)



б)

**Рис. 3.2** Диаграмма Парето Кайзен резервов повышения качества услуг КБр:

а – кайзен резервы;

б – кайзен резервы в % нарастающим итогом

Проанализируем аналогичным образом каждый из критерия самооценки коммерческих банков. Для этого выявим Кайзен резервы повышения качества услуг КБс (табл. 3.2 – 3.10, рис. 3.3 – 3.11).

Теперь проанализируем каждый из критерия самооценки КБр для выявления Кайзен резервов повышения его качества услуг (табл. 3.11 – 3.19, рис. 3.12 – 3.20).

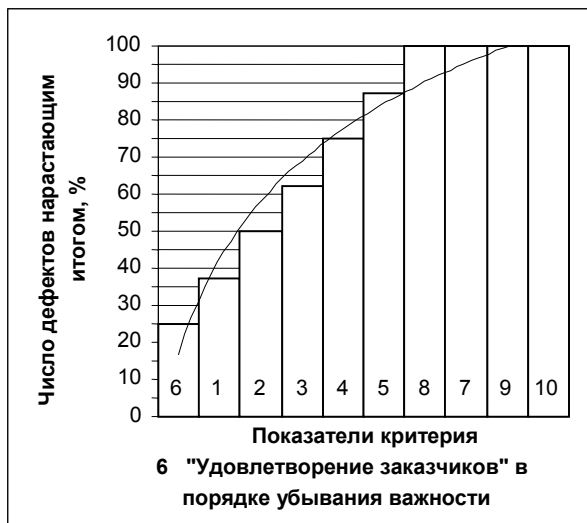
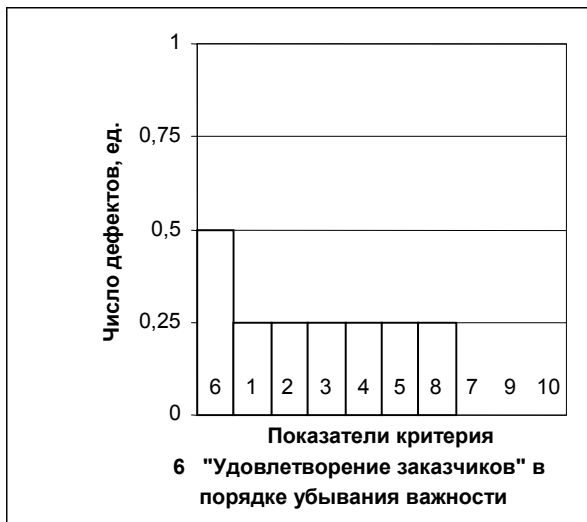
### 3.2 Анализ показателей критерия «Удовлетворение заказчиков» КБс

Показатели критерия в порядке убывания	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий

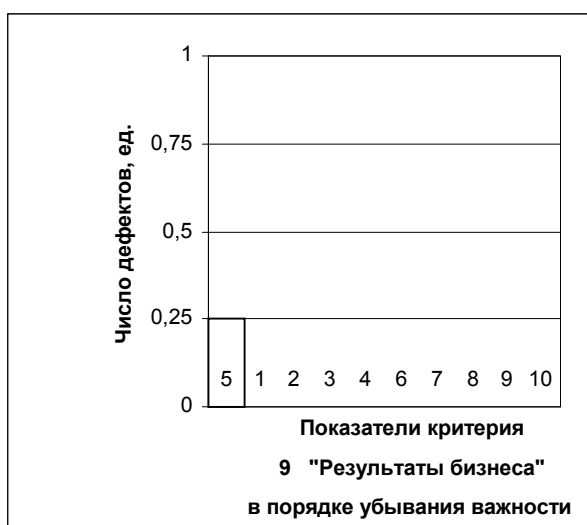
важно-сти						
6	1	0,50	0,50	0,50	25	25
1	1	0,75	0,25	0,75	12,50	37,50
2	1	0,75	0,25	1	12,50	50
3	1	0,75	0,25	1,25	12,50	62,50
4	1	0,75	0,25	1,50	12,50	75
5	1	0,75	0,25	1,75	12,50	87,50
8	1	0,75	0,25	2	12,50	100
7	1	1	0	2	0	100
9	1	1	0	2	0	100
10	1	1	0	2	0	100
<b>ИТОГО</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>2</b>		<b>100</b>	

### 3.3 Анализ показателей критерия «Результаты бизнеса» КБс

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
5	1	0,75	0,25	0,25	100	100
1	1	1	0	0,25	0	100
2	1	1	0	0,25	0	100
3	1	1	0	0,25	0	100
4	1	1	0	0,25	0	100
6	1	1	0	0,25	0	100
7	1	1	0	0,25	0	100
8	1	1	0	0,25	0	100
9	1	1	0	0,25	0	100
10	1	1	0	0,25	0	100
<b>ИТОГО</b>	<b>10</b>	<b>9,75</b>	<b>0,25</b>		<b>100</b>	



**Рис. 3.3** Диаграмма Парето Кайзен резервов для удовлетворения заказчиков КБс



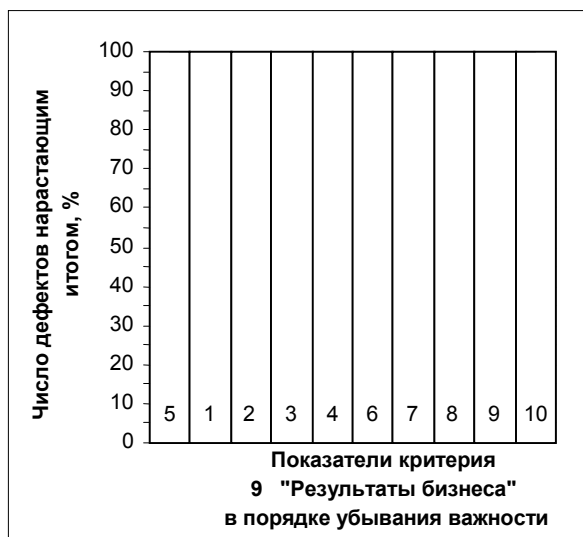


Рис. 3.4 Диаграмма Парето Кайзен резервов результатов бизнеса КБс

### 3.4 Анализ показателей критерия «Процессы» КБс

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
3	1	0,50	0,50	0,50	18,18	18,18
4	1	0,50	0,50	1	18,18	36,36
5	1	0,50	0,50	1,50	18,18	54,54
6	1	0,50	0,50	2	18,18	72,72
7	1	0,75	0,25	2,25	9,09	81,81
8	1	0,75	0,25	2,50	9,09	90,90
9	1	0,75	0,25	2,75	9,09	100
1	1	1	0	2,75	0	100
2	1	1	0	0	0	100
10	1	1	0	0	0	100
<b>ИТОГО</b>	<b>10</b>	<b>7,25</b>	<b>2,75</b>		<b>100</b>	

### 3.5 Анализ показателей критерия «Руководство» КБс

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
---	---------------------	----------------------	----------------------	----------------------	------------------------	-------------------------------------

4	1	0,50	0,50	0,50	22,22	22,22
9	1	0,50	0,50	1	22,22	44,44
10	1	0,50	0,50	1,50	22,22	66,66
5	1	0,75	0,25	1,75	11,11	77,77
6	1	0,75	0,25	2	11,11	88,88
7	1	0,75	0,25	2,25	11,11	100
1	1	1	0	2,25	0	100
2	1	1	0	2,25	0	100
3	1	1	0	2,25	0	100
8	1	1	0	0	0	100
ИТОГО	10	7,75	2,25		100	

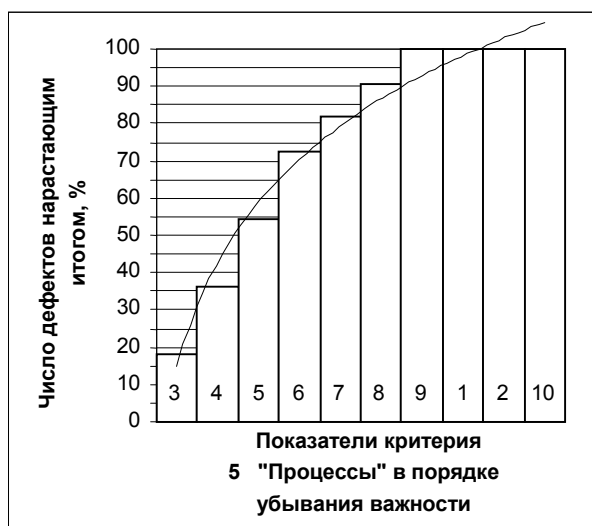
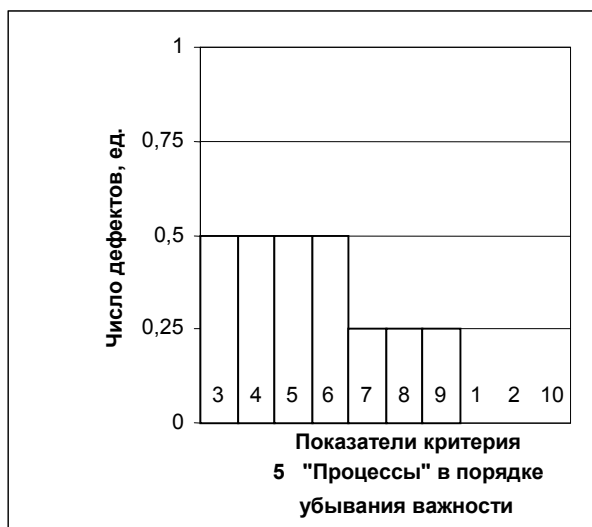


Рис. 3.5 Диаграмма Парето Кайзен резервов в процессах КБс

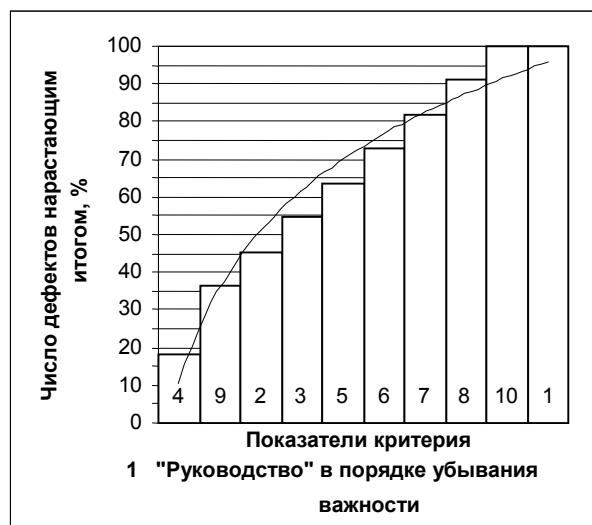
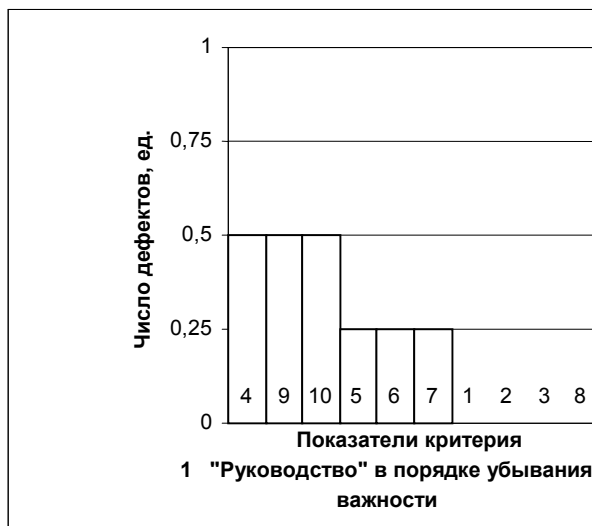


Рис. 3.6 Диаграмма Парето Кайзен резервов руководства КБс

### 3.6 Анализ показателей критерия «Управление людьми» КБс

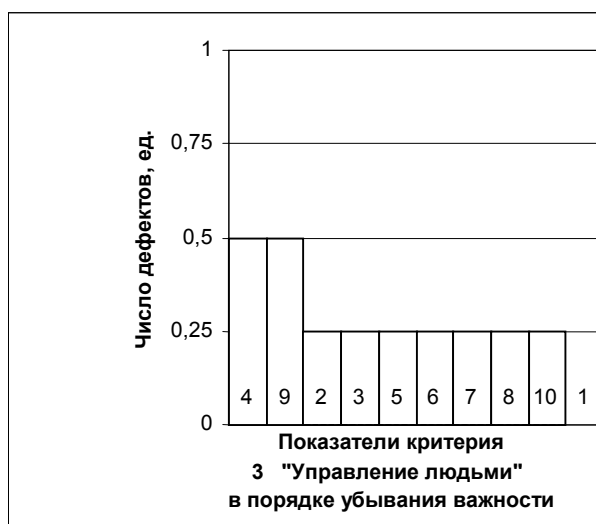
Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
4	1	0,50	0,50	0,50	18,18	18,18
9	1	0,50	0,50	1	18,18	36,36
2	1	0,75	0,25	1,25	9,09	45,45
3	1	0,75	0,25	1,50	9,09	54,54
5	1	0,75	0,25	1,75	9,09	63,63
6	1	0,75	0,25	2	9,09	72,72
7	1	0,75	0,25	2,25	9,09	81,81
8	1	0,75	0,25	2,50	9,09	90,90



10	1	0,75	0,25	2,75	9,09	100
1	1	1	0	2,75	0	100
ИТОГО	10	7,25	2,75		100	

### 3.7 Анализ показателей критерия «Ресурсы» КБс

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
6	1	0,50	0,50	0,50	22,22	22,22
9	1	0,50	0,50	1	22,22	44,44
4	1	0,75	0,25	1,25	11,11	55,55
5	1	0,75	0,25	1,50	11,11	66,66
7	1	0,75	0,25	1,75	11,11	77,77
8	1	0,75	0,25	2	11,11	88,88
10	1	0,75	0,25	2,25	11,11	100
1	1	1	0	2,25	0	100
2	1	1	0	2,25	0	100
3	1	1	0	2,25	0	100
ИТОГО	10	7,75	2,25		100	



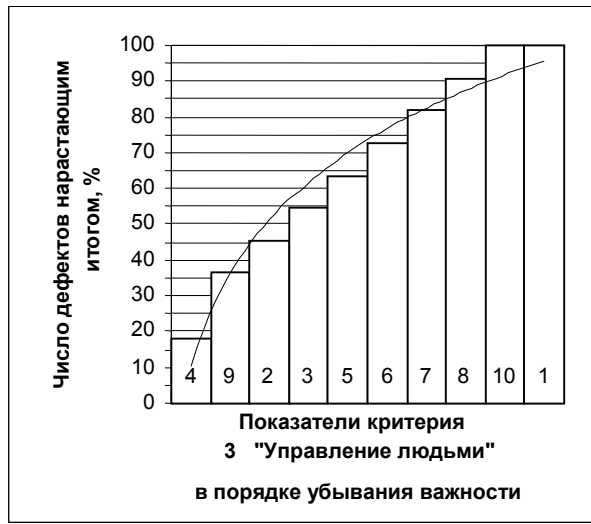


Рис. 3.7 Диаграмма Парето Кайзен резервов при управлении людьми КБс

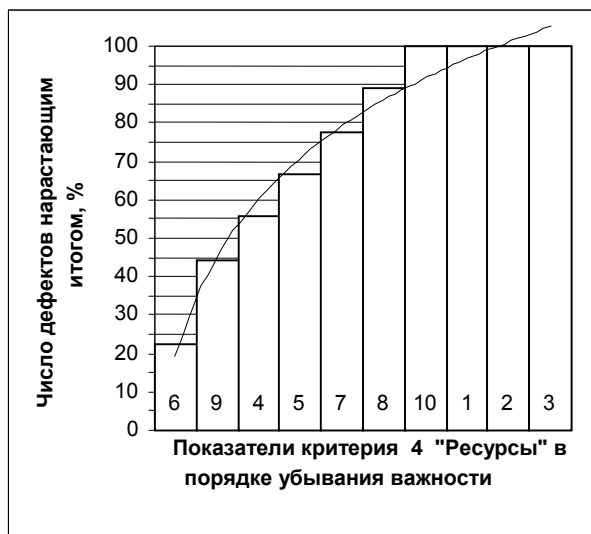
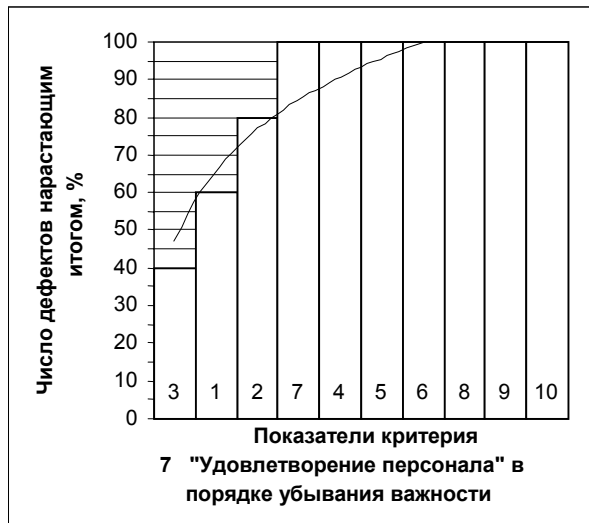
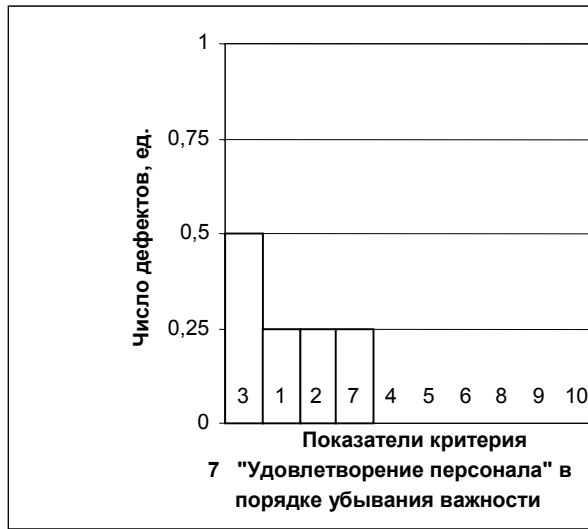


Рис. 3.8 Диаграмма Парето Кайзен резервов в ресурсах КБс  
**3.8 Анализ показателей критерия «Удовлетворение персонала» КБс**

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
3	1	0,50	0,50	0,50	40	40
1	1	0,75	0,25	0,75	20	60
2	1	0,75	0,25	1	20	80
7	1	0,75	0,25	1,25	20	100
4	1	1	0	1,25	0	100
5	1	1	0	1,25	0	100
6	1	1	0	1,25	0	100
8	1	1	0	1,25	0	100
9	1	1	0	1,25	0	100
10	1	1	0	1,25	0	100
<b>ИТОГО</b>	<b>10</b>	<b>8,75</b>	<b>1,25</b>		<b>100</b>	

### 3.9 Анализ показателей критерия «Политика и стратегия» КБс

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
3	1	0,25	0,75	0,75	21,42	21,42
4	1	0,25	0,75	1,50	21,42	42,85
1	1	0,50	0,50	2	14,28	57,14
2	1	0,50	0,50	2,50	14,28	71,42
5	1	0,50	0,5	3	14,28	85,71
8	1	0,75	0,25	3,25	7,14	92,85
9	1	0,75	0,25	3,50	7,14	100
6	1	1	0	3,50	0	100
7	1	1	0	3,50	0	100
10	1	1	0	3,50	0	100
<b>ИТОГО</b>	<b>10</b>	<b>6,50</b>	<b>3,50</b>		<b>100</b>	



**Рис. 3.9** Диаграмма Парето Кайзен резервов для удовлетворения персонала КБс



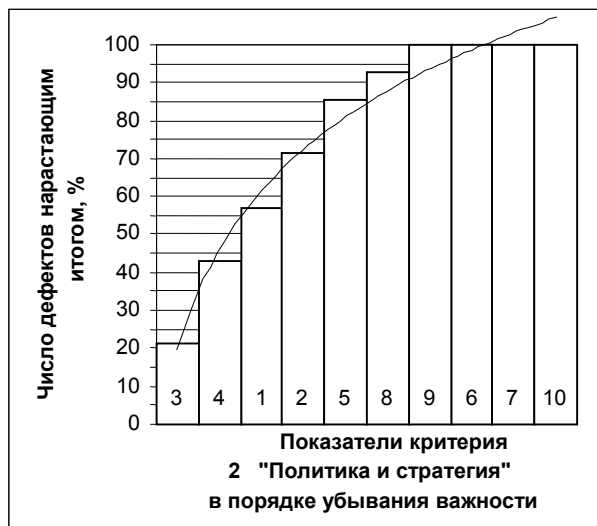


Рис. 3.10 Диаграмма Парето Кайзен резервов в политике и стратегии КБс

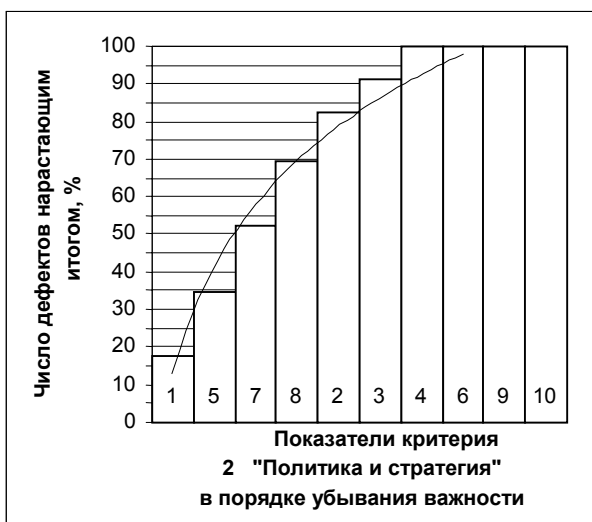


Рис. 3.11 Диаграмма Парето Кайзен резервов влияния на общество КБс

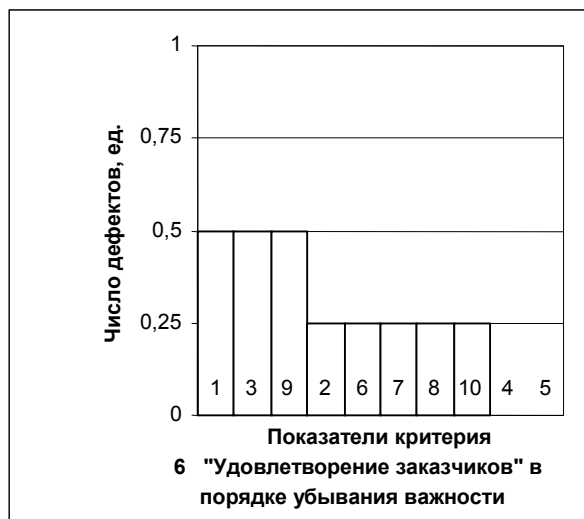
### 3.10 Анализ показателей критерия «Влияние на общество» КБс

Показа-	Тре-	Полу-	Число	Сум-	Про-	Кумуля-
---------	------	-------	-------	------	------	---------

тели критерия в порядке убывания важности	буемый результат	ченный результат	несоответствий	ма несоответствий	цент несоответствий	тивный процент несоответствий
1	1	0	1	1	17,39	17,39
5	1	0	1	2	17,39	34,78
7	1	0	1	3	17,39	52,17
8	1	0	1	4	17,39	69,56
2	1	0,25	0,75	4,75	13,04	82,60
3	1	0,50	0,50	5,25	8,69	91,30
4	1	0,50	0,50	5,75	8,69	100
6	1	1	0	5,75	0	100
9	1	1	0	5,75	0	100
10	1	1	0	5,75	0	100
ИТОГО	10	4,25	5,75		100	

### 3.11 Анализ показателей критерия «Удовлетворение заказчиков» КБр

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
1	1	0,50	0,50	0,50	18,18	18,18
3	1	0,50	0,50	1	18,18	36,36
9	1	0,50	0,50	1,50	18,18	54,54
2	1	0,75	0,25	1,75	9,09	63,63
6	1	0,75	0,25	2	9,09	72,72
7	1	0,75	0,25	2,25	9,09	81,81
8	1	0,75	0,25	2,5	9,09	90,90
10	1	0,75	0,25	2,75	9,09	100
4	1	1	0	2,75	0	100
5	1	1	0	2,75	0	100
ИТОГО	10	7,25	2,75		100	



**Рис. 3.12** Диаграмма Парето Кайзен резервов  
для удовлетворения заказчиков КБр  
**3.12** Анализ показателей критерия «Результаты бизнеса» КБр

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
7	1	0,50	0,50	0,50	18,18	18,18
8	1	0,50	0,50	1	18,18	36,36
10	1	0,50	0,50	1,50	18,18	54,54
1	1	0,75	0,25	1,75	9,09	63,63
2	1	0,75	0,25	2	9,09	72,72
4	1	0,75	0,25	2,25	9,09	81,81
6	1	0,75	0,25	2,5	9,09	90,90
9	1	0,75	0,25	2,75	9,09	100

3	1	1	0	2,75	0	100
5	1	1	0	2,75	0	100
<b>ИТОГО</b>	<b>10</b>	<b>7,25</b>	<b>2,75</b>		<b>100</b>	

### 3.13 Анализ показателей критерия «Процессы» КБр

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
4	1	0,50	0,50	0,50	15,38	15,38
5	1	0,50	0,50	1	15,38	30,76
6	1	0,50	0,50	1,50	15,38	46,15
8	1	0,50	0,50	2	15,38	61,53
9	1	0,50	0,50	2,5	15,38	76,92
10	1	0,50	0,50	3	15,38	92,30
1	1	0,75	0,25	3,25	7,69	100
2	1	1	0	3,25	0	100
3	1	1	0	0	0	100
7	1	1	0	0	0	100
<b>ИТОГО</b>	<b>10</b>	<b>6,75</b>	<b>3,25</b>		<b>100</b>	







Рис. 3.13 Диаграмма Парето Кайзен резервов результатов бизнеса КБр



Рис. 3.14 Диаграмма Парето Кайзен резервов в процессах КБр

### 3.14 Анализ показателей критерия «Руководство» КБр

Показатели	Требуе	Полу- ченный	Число несо-	Сум- ма	Про- цент	Кумуля- тивный
------------	--------	-----------------	----------------	------------	--------------	-------------------

критерия в порядке убывания важности	мый результат	результат	ответствий	несоответствий	несоответствий	процент несоответствий
3	1	0,25	0,75	0,75	12,50	12,50
7	1	0,25	0,75	1,50	12,50	25
8	1	0,25	0,75	2,25	12,50	37,50
9	1	0,25	0,75	3	12,50	50
1	1	0,50	0,50	3,50	8,33	58,33
2	1	0,50	0,50	4	8,33	66,66
4	1	0,50	0,50	4,50	8,33	75
5	1	0,50	0,50	5	8,33	83,33
6	1	0,50	0,50	5,50	8,33	91,66
10	1	0,50	0,50	0	8,33	100
<b>ИТОГО</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>6</b>		<b>100</b>	

### 3.15 Анализ показателей критерия «Управление людьми» КБр

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
1	1	0	1	1	16,66	16,66
2	1	0	1	2	16,66	33,33
3	1	0,25	0,75	2,75	12,50	45,83
4	1	0,25	0,75	3,50	12,50	58,33
5	1	0,25	0,75	4,25	12,50	70,83
6	1	0,50	0,50	4,75	8,33	79,16
7	1	0,50	0,50	5,25	8,33	87,50
8	1	0,75	0,25	5,50	4,16	91,66
9	1	0,75	0,25	5,75	4,16	95,83
10	1	0,75	0,25	6	4,16	100
<b>ИТОГО</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>6</b>		<b>100</b>	

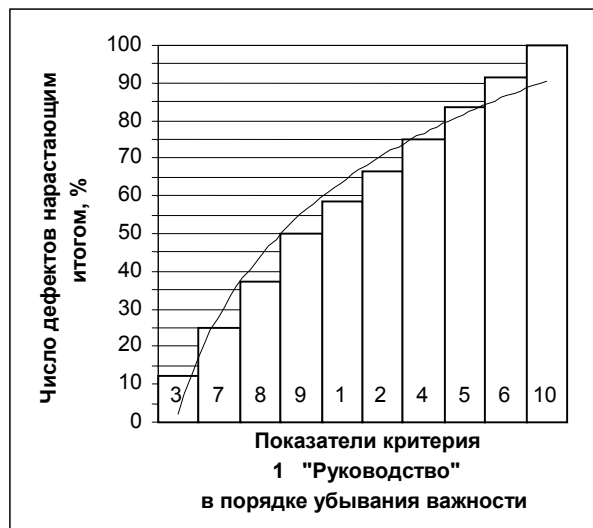
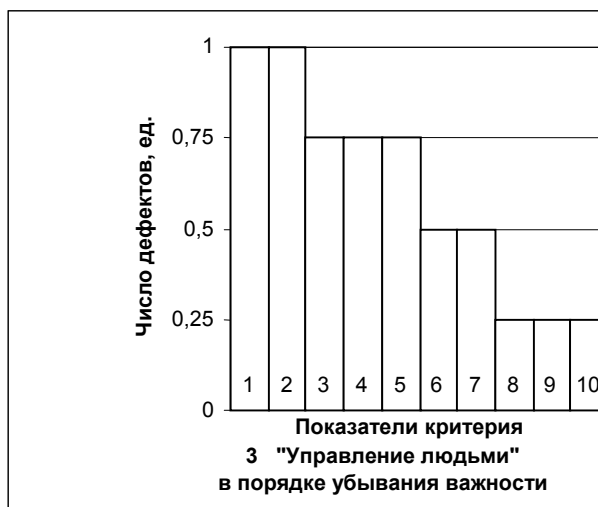


Рис. 3.15 Диаграмма Парето Кайзен резервов руководства КБр





**Рис. 3.16** Диаграмма Парето Кайзен резервов при управлении людьми КБр

### 3.16 Анализ показателей критерия «Ресурсы» КБр

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
1	1	0,25	0,75	0,75	12	12
2	1	0,25	0,75	1,50	12	24
5	1	0,25	0,75	2,25	12	36
6	1	0,25	0,75	3	12	48
7	1	0,25	0,75	3,75	12	60
8	1	0,25	0,75	4,50	12	72
3	1	0,50	0,5	5	8	80
4	1	0,50	0,5	5,50	8	88
10	1	0,50	0,5	6	8	96
9	1	0,75	0,25	6,25	4	100
<b>ИТОГО</b>	<b>10</b>	<b>3,75</b>	<b>6,25</b>		<b>100</b>	

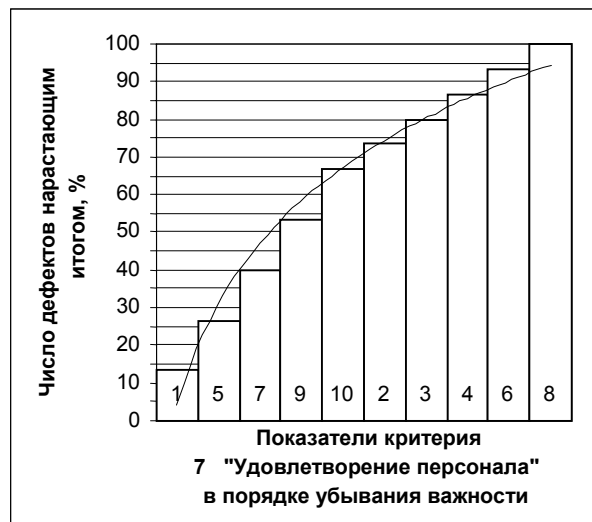
### 3.17 Анализ показателей критерия «Удовлетворение персонала» КБр

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
---	---------------------	----------------------	----------------------	----------------------	------------------------	-------------------------------------

СТИ						
1	1	0,50	0,50	0,50	13,33	13,33
5	1	0,50	0,50	1	13,33	26,66
7	1	0,50	0,50	1,50	13,33	40
9	1	0,50	0,50	2	13,33	53,33
10	1	0,50	0,50	2,50	13,33	66,66
2	1	0,75	0,25	2,75	6,66	73,33
3	1	0,75	0,25	3	6,66	80
4	1	0,75	0,25	3,25	6,66	86,66
6	1	0,75	0,25	3,50	6,66	93,33
8	1	0,75	0,25	3,75	6,66	100
ИТОГО	10	6,25	3,75		100	



Рис. 3.17 Диаграмма Парето Кайзен резервов в ресурсах КБр



**Рис. 3.18** Диаграмма Парето Кайзен резервов для удовлетворения персонала КБр

**3.18 Анализ показателей критерия «Политика и стратегия» КБр**

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
1	1	0	1	1	11,42	11,42
2	1	0	1	2	11,42	22,85
7	1	0	1	3	11,42	34,28
8	1	0	1	4	11,42	45,71
10	1	0	1	5	11,42	57,14
3	1	0,25	0,75	5,75	8,57	65,71
4	1	0,25	0,75	6,50	8,59	74,28
5	1	0,25	0,75	7,25	8,57	82,85

6	1	0,25	0,75	8	8,57	91,42
9	1	0,25	0,75	8,75	8,57	100
<b>ИТОГО</b>	<b>10</b>	<b>1,25</b>	<b>8,75</b>		<b>100</b>	

### 3.19 Анализ показателей критерия «Влияние на общество» КБр

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
1	1	0	1	1	14,81	14,81
2	1	0	1	2	14,81	29,62
7	1	0,25	0,75	2,75	11,11	40,74
8	1	0,25	0,75	3,50	11,11	51,85
10	1	0,25	0,75	4,25	11,11	62,96
3	1	0,50	0,50	4,75	7,40	70,37
4	1	0,50	0,50	5,25	7,40	77,77
5	1	0,50	0,50	5,75	7,40	85,18
6	1	0,50	0,50	6,25	7,40	92,59
9	1	0,50	0,50	6,75	7,40	100
<b>ИТОГО</b>	<b>10</b>	<b>3,25</b>	<b>6,75</b>		<b>100</b>	



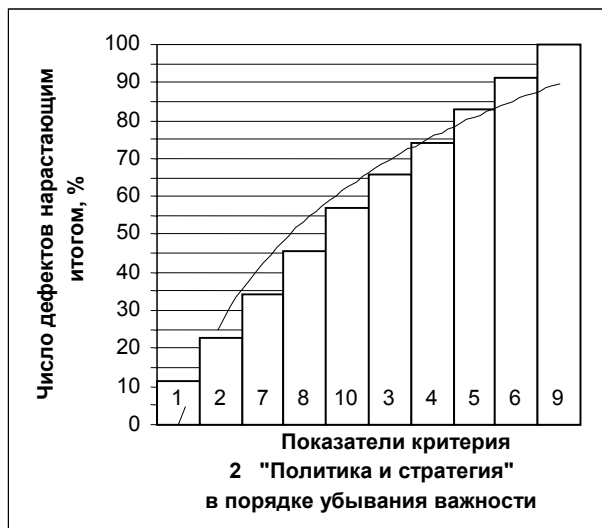


Рис. 3.19 Диаграмма Парето Кайзен резервов в политике и стратегии КБр

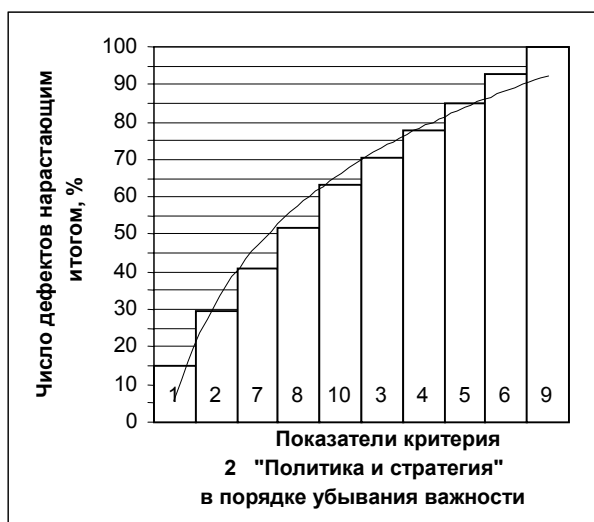


Рис. 3.20 Диаграмма Парето Кайзен резервов влияния на общество КБр



В дальнейшем разрабатывается дерево целей реализации Кайзен резервов повышения качества услуг КБс и КБр на основе причинно-следственной диаграммы Исикавы (рис. 3.21). Эти резервы записаны справа налево по убыванию их значимости. Самым близким к «хребту» Кайзен резервам следует уделить наибольшее внимание. Важно отметить, что во всех анализируемых критериях самооценки проявляются незадействованные человеческие ресурсы (руководство и персонал предприятия).

Применение предложенных на рис. 3.21 Кайзен резервов повышения качества банковских услуг в деятельности КБс и КБр позволяет выявить проблемы качества данных предприятий, определить способы их преодоления и сформировать вектор развития, что способствует сокращению временных, финансовых и людских ресурсов для оперативного решения проблем в области менеджмента качества на предприятии.

#### **заключение**

---

---

По результатам данной работы можно сделать следующие основные выводы:

1 История развития управления качеством идет из глубины веков. Характерной особенностью прошлых веков была индивидуальная сборка изделий и отсутствие возможности замены деталей и взаимозаменяемости. Основой управления качества тогда было совершенствование личного мастерства по схеме «мастер – ученик». С приближением XX в., из-за массовости производства качество продук-

ции начинает падать. Напомним, что сегодняшний менеджмент качества – это интегрированное управление всеми функциями, влияющими на качество продукции.

## **2 ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРОХОДИЛА В СЛЕДУЮЩИЕ ЭТАПЫ.**

1) **СИСТЕМА Ф. ТЕЙЛОРА (1905 Г.), ОСНОВАННАЯ НА КОНТРОЛЕ И ИСПЫТАНИИ. ЭТА СИСТЕМА БЫЛА НАПРАВЛЕНА НА УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ОТДЕЛЬНЫХ ДЕТАЛЕЙ И ВЫХОДНОЙ КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА КАЖДОЙ ЕДИНИЦЫ ИЗДЕЛИЯ.**

2) **СТАТИСТИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА (1920 – 1940 ГГ.). ОН ЗАТРАГИВАЛ ПРОИЗВОДСТВО В ЦЕЛОМ И ОСНОВЫВАЛСЯ НА ВЫБОРОЧНОМ ВЫХОДНОМ КОНТРОЛЕ ПРОДУКЦИИ.**

3) **НАДЕЖНОСТЬ И РЕМОНТОПРИГОДНОСТЬ (1940 – 1950 ГГ.). НА ЭТОМ ЭТАПЕ БОЛЬШОЕ ВНИМАНИЕ БЫЛО НАПРАВЛЕНО НА ПРОЕКТИРОВАНИЕ НОВЫХ ИЗДЕЛИЙ И ВХОДНОЙ КОНТРОЛЬ МАТЕРИАЛОВ.**

4) **ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА (1950 – 1960 ГГ.) ЗАТРАГИВАЛ ОСТАЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ И БАЗИРОВАЛСЯ НА ПООПЕРАЦИОННОМ КОНТРОЛЕ КАЧЕСТВА.**

5) **ТОТАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА – TQM (1960 – 1970 ГГ.). ВОБРАЛ В СЕБЯ УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛЬ ВСЕМИ ФУНКЦИЯМИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЗАКЛЮЧАЛСЯ В ПРЕДВОСХИЩЕНИИ ЗАПРОСОВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.**

6) **ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА (1970 – 1980 ГГ.) ОСУЩЕСТВЛЯЛОСЬ НА УРОВНЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ И БЫЛО СВЯЗАНО С СЕРТИФИКАЦИЕЙ ПРОДУКЦИИ И СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА).**

7) **СТАНДАРТЫ ИСО СЕРИИ 9000 (1980 – 1990 ГГ.), ЗАТРАГИВАЛИ СТРУКТУРУ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ДАЛИ НАЧАЛО АУДИТУ СИСТЕМ КАЧЕСТВА.**

8) **НАГРАДЫ ЗА КАЧЕСТВО (1990 – 2000 ГГ.), ПРОХОДЯТ НА НАЦИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ И НАПРАВЛЕНА НА ПРЕДУПРЕДИТЕЛЬНЫЕ МЕРЫ И НЕПРЕРЫВНОЕ УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА.**

9) **КАЧЕСТВО ЧЕЛОВЕКА (БЛИЖАЙШЕЕ БУДУЩЕЕ) ДОЛЖНО ЗАТРАГИВАТЬ ВСЮ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЛЮДЕЙ – ВОЗМОЖНОСТЬ УДОВЛЕТВОРЯТЬ ПОТРЕБНОСТИ КАЖДОЙ ЛИЧНОСТИ (САМОАКТУАЛИЗАЦИЯ).**

3 Средства менеджмента качества включают в себя:

- проекты стандартов ИСО серии 9000 версии 2000 г.;
- 24 международных стандарта ИСО серии 9000 и требования в области экологии ИСО 14000;
- Отраслевые стандарты QS-9000 и Технические условия ИСО / ТУ 16949 для автомобилестроения, проекты стандарта TL-9000 для телекоммуникационной отрасли, стандарт AS 9000 для авиастроения и др.;

• Международная система сертификации систем качества, включая сотни аккредитованных органов по сертификации;

- сложившаяся система аудита систем менеджмента качества;
- модели самооценки;
- система международных, национальных и региональных премий качества;
- Международный реестр сертифицированных аудиторов систем качества;
- более 300 000 фирм мира, имеющих сертификаты на свои системы качества.

## **4 МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ВКЛЮЧАЮТ:**

1) **МЕТОДЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА (КОНТРОЛЬ; ИСПЫТАНИЯ; ПЛАНИРОВАНИЕ ИСПЫТАНИЙ; ОБЕСПЕЧЕНИЕ НАДЕЖНОСТИ; АНАЛИЗ ПРОЕКТА; САМОКОНТРОЛЬ И САМООЦЕНКА);**

2) **МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ КАЧЕСТВА (МОТИВАЦИЯ; СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ; РЕКЛАМНО-ПРОПАГАНДИСТСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ; КРУЖКИ КАЧЕСТВА; КОНКУРСЫ КАЧЕСТВА; ПРЕМИИ ПО КАЧЕСТВУ);**

3) **МЕТОДЫ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА, (УЧЕТ И АНАЛИЗ ЗАТРАТ НА КАЧЕСТВО; КОНТРОЛЬ ДОКУМЕНТАЦИИ; АНАЛИЗ И ОБРАБОТКА ДАННЫХ; СТАТИСТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ; ВНУТРЕННИЕ ПРОВЕРКИ).**

5 В простые инструменты менеджмента качества (контроль качества) входят:

- схема процесса (маршрутная карта) – позволяет проследить фактические или подразумеваемые стадии процесса, которые проходят изделие или услуга и определить отклонения;
- причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы) – позволяет исследовать и показать причины определенных проблем или условий;
- диаграммы рассеивания – позволяют графически представить взаимосвязь полученных данных;
- диаграмма Парето – позволяет представить относительную важность всех проблем или условий для решения задач и выявить основные причины проблем или проследить за результатами процессов;
- контрольные листки – позволяет ответить на вопрос: «Как часто случается определенное событие?»;
- контрольные карты – позволяют оценить колебания процесса и проверить, находится ли он под контролем или нет;
- гистограмма – позволяет графически представить изменчивость данных процесса или явления;
- временной ряд (график) – позволяет наглядно представить ход изменения наблюдаемых данных, событий за определенный период времени;

- анализ возможностей процесса – удовлетворение техническим требованиям.
- 6 Новые инструменты менеджмента качества (управление качеством) состоят из:
- диаграммы связей – устанавливает логические связи в комплексных проблемах;
  - диаграммы сродства – помогает оценить сложные ситуации и идентифицировать проблему;
  - древовидной диаграммы – проводит поиск эффективного пути достижения целей;
  - матричной диаграммы – выбирает пути решения проблем из различных мнений;
  - анализа матричных данных – упрощает использование матричной диаграммы;
  - диаграммы процесса осуществления программы – подбирает процесс для достижения желаемого результата;
  - стрелочной диаграммы – представляет взаимосвязи узловых процессов для контроля сроков выполнения всей планируемой работы.

7 Инструменты планирования менеджмента качества включают: 1. Групповое интервью (выявляет нужду и требования потребителей). 2. Исследование при помощи вопросников (проверяет и подтверждает нужду и требования потребителей). 3. Анализ способности продукции (оценка способности различных продуктов завоевать и удерживать рынок). 4. Творческое мышление (метод мозгового штурма). 5. Объединенный анализ (оптимизация выбранной концепции). 6. Структурирование функции качества (трансформация выбранной концепции в соответствующие стадии проектирования). 7. Планирование эксперимента (ускорение проведения исследований и оперативного получения данных, на основе которых осуществляется проектная деятельность).

8 В инструменты разработки стратегии менеджмента качества входят: оценка привлекательности бизнеса; бенчмаркинг; анализ сегментирования рынка; оценка рыночных возможностей и позиции предприятия; существующий портфель продукции; стратегический анализ факторов развития; оптимизация ресурсов.

9 Качество услуг и менеджмент качества коммерческих банков как экономические категории многоаспектны и многомерны. Функциональные характеристики качества услуг проявляются на всех уровнях функционирования предприятий через их менеджмент качества.

10 Стратегия развития менеджмента качества в соответствии с концепцией TQM базируется на категории самооценки менеджмента качества предприятия. Оценку эффективности менеджмента качества целесообразно проводить по результатам самооценки состояния функционирования предприятия, которая обеспечивает систематический и всесторонний анализ деятельности и результатов, дающих общее представление о функционировании предприятия и степени развития его менеджмента качества, что позволяет выявить и реализовать Кайзен резервы повышения качества банковских услуг.

**11 МЕТОДИЧЕСКОЙ ОСНОВОЙ МЕХАНИЗМА РЕАЛИЗАЦИИ КАЙЗЕН РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ ЯВЛЯЕТСЯ КОНЦЕПЦИЯ TQM, КОТОРАЯ НЕ ОГРАНИЧИВАЕТСЯ СТРОГИМИ ТРЕБОВАНИЯМИ И ПРЕДСТАВЛЯЕТ РУКОВОДИТЕЛЯМ БОЛЬШОЙ НАБОР ПОДХОДОВ И МЕТОДОВ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ТРЕБОВАНИЙ СТАНДАРТОВ, ТЕМ САМЫМ ОТВЕЧАЕТ НА ВОПРОС, КАК ОБЕСПЕЧИТЬ И УЛУЧШИТЬ КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ ПРЕДПРИЯТИЯ. РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ, УСЛУГ И МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ СЛЕДУЕТ НАЧИНАТЬ, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ, С САМООЦЕНКИ ЕГО МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА (КАК ЦЕНТРАЛЬНОЙ ЧАСТИ КОНЦЕПЦИИ TQM) ПО КРИТЕРИЯМ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРЕМИИ КАЧЕ-**

**СТВА И РАЗРАБОТКЕ НА ЭТОЙ ОСНОВЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.**

**12 УСПЕХ ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПО СИСТЕМЕ КАЙЗЕН МОЖЕТ БЫТЬ ОБЕСПЕЧЕН ТОЛЬКО В ТОМ СЛУЧАЕ, ЕСЛИ РУКОВОДСТВОМ КОМПАНИИ БУДЕТ ПРЕДСТАВЛЕНА ВОЗМОЖНОСТЬ И СТИМУЛИРОВАНО УЧАСТИЕ В РАБОТЕ ПО УЛУЧШЕНИЮ КАЧЕСТВА КАЖДОГО СОТРУДНИКА КОМПАНИИ. ВОТ ПОЧЕМУ КОНЦЕПЦИЯ ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА КАЙЗЕН ПРЕДОПРЕДЕЛЯЕТ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ КАЖДОГО СОТРУДНИКА НЕЗАВИСИМО ОТ ЕГО ПОЛОЖЕНИЯ В ЭТОЙ КОМПАНИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО УЛУЧШЕНИЮ ПРОЦЕССОВ, ПРОДУКТОВ, УСЛУГ. ТОЛЬКО ТАКИМ ОБРАЗОМ МОЖНО МАКСИМАЛЬНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ОПЫТ И НАВЫКИ ВСЕГО ПЕРСОНАЛА. ПРИ ЭТОМ КАЖДЫЙ, КТО ДОСТИГ ХОРОШИХ РЕЗУЛЬТАТОВ, ИСПОЛЬЗОВАВ НЕТРИВИАЛЬНЫЕ ПУТИ, ПОЧУВСТВУЕТ ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ ГОРДОСТЬ ЗА СВОЙ ТРУД.**

#### **список литературы**

##### ***Официальные материалы***

- 1 Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования. М.: Госкомвуз, 1995.
- 2 Гражданский кодекс Российской Федерации: Официальное издание. М.: Юридическая литература, 1994. Ч. I.
- 3 Гражданский кодекс Российской Федерации. М.: ИНФРА-М, 1996. Ч. II.
- 4 Закон РФ «О защите прав потребителей». М., 1996.
- 5 Закон РФ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения». М., 1991.
- 6 Закон РФ «О сертификации продукции и услуг». М., 1995.
- 7 Закон РФ «О стандартизации». М., 1995.
- 8 Закон РФ «Об обеспечении единства измерений». М., 1995.
- 9 Международный стандарт ИСО 8402. Управление качеством и обеспечение качества. Словарь. Версия 1994 г. М., 1995.

##### ***Материалы съездов, конференций, симпозиумов***

**10 АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ И США. ПРЕПОДАВАНИЕ И ИССЛЕДОВАНИЯ: ТЕЗ. ДОКЛ. И ВЫСТУПЛЕНИЙ. ВЛАДИВОСТОК: ИЗД-ВО ДВГТУ, 1999. 187 С.**

11 Актуальные вопросы менеджмента в России и США. Преподавание и исследования; Тез. докл. и выступлений. Владивосток: Изд-во ДВГТУ, 1999. Ч. 2. 164 с.

12 Герасимов Б.И., Герасимова Е.Б., Спиридонов С.П., Сизикин А.Ю. Качество, конкурентоспособность и информация как экономические категории: методологические аспекты // Качество. Информация. Бизнес: Сб. тез. докл. науч.-практ. семинара «Тенденции становления и развития информационного бизнеса в России. Проблемы качества информационных услуг» / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф.

Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2000. С. 7 – 11.

13 Герасимов Б.И., Сизикин А.Ю. Качество как экономическая категория // Качество. Информация. Бизнес: Сб. тез. докл. науч.-практ. семинара «Тенденции становления и развития информационного бизнеса в России. Проблемы качества информационных услуг» / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2000. С. 12 – 15.

14 Герасимов Б.И., Сизикин А.Ю. Концепция всеобщего менеджмента качества в организации управления качеством продукции // Качество. Информация. Бизнес: Сб. тез. докл. науч.-практ. семинара «Тенденции становления и развития информационного бизнеса в России. Проблемы качества информационных услуг» / Под науч. ред.

д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2000. С. 27 – 29.

15 Герасимов Б.И., Сизикин А.Ю. Современное состояние и перспективы развития управления качеством продукции на предприятии // Качество. Информация. Бизнес: Сб. тез. докл. науч.-практ. семинара «Тенденции становления и развития информационного бизнеса в России. Проблемы качества информационных услуг» / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2000. С. 23 – 27.

16 Герасимов Б.И., Сизикин А.Ю. Качество как экономическая категория: проблемы формирования // Качество. Информация. Бизнес: Сб. тез. докл. науч.-практ. семинара «Тенденции становления и развития информационного бизнеса в России. Проблемы качества информационных услуг» / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2000. С. 15 – 18.

17 Сизикин А.Ю., Герасимов Б. И. Качество как национальная идея России в XXI веке // Проблемы и перспективы глобализации экономики России на пороге XXI века: Сб. тез. докл. регион. науч.-практ. конф. Волгоград: Изд-во Универ-Сити, 2002. С. 83 – 84.

18 Сизикин А.Ю., Герасимов Б. И. Менеджмент качества в системе научно-технического прогресса // Проблемы и перспективы глобализации экономики России на пороге XXI века: Сб. тез. докл. регион. науч.-практ. конф. Волгоград: Изд-во Универ-Сити, 2002. С. 84 – 86.

19 **СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ: МАТЕРИАЛЫ XV КОНФ. ЕОКК. СЕССИЯ 3. М.: ИЗД-ВО СТАНДАРТОВ, 1972. 198 С.**

### **Книги**

20 Абалкин Л.И. К самопознанию России. М.: ИЭ РАН, 1995.

21 Азгальдов Г.Г. Потребительная стоимость и ее измерение. М.: Экономика, 1971. 167 с.

22 Азгальдов Г.Г., Райхман Э.П. О квалиметрии. М.: Изд-во стандартов, 1973. 172 с.

23 Алле М. Условия эффективности в экономике / Пер. с франц. Л.Б. Азимова, А.В. Белянина, И.А. Егорова, Н.М. Калмыковой. М.: Научно-издательский центр «Наука для общества», 1998. 304 с.

24 Андреев Б.Г. Экономическое значение повышения качества продукции. Л.: Лениздат, 1982. 133 с.

25 Андрианов Ю.М., Лопатин М.В. Квалиметрические аспекты управления качеством новой техники. Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1983. 288 с.

26 Андрианов Ю.М., Субетто А.И. Квалиметрия в приборостроении. Л.: Машиностроение, 1990. 216 с.

27 Аристов О.В. Управление качеством. М.: ИНФРА-М, 2003. 240 с.

28 Аристотель. Соч. в 4 т. Т. 1.: Метафизика. М.: Мысль, 1976. С. 150 – 165.

29 Бадалов Л.М. Экономические проблемы повышения качества продукции. М.: Экономика, 1982. 205 с.

30 Барнгольц С.Б. Рекомендации по подготовке кандидатских диссертаций по специальным дисциплинам. М.: Финансовая академия, 2000. 32 с.

31 Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2002. 212 с.

32 Белобрагин В.Я. Современные проблемы теории управления эффективностью производства и качеством продукции в условиях становления рынка. М.: Изд-во стандартов, 1994. 235 с.

33 **БЕНДЕРСКИЙ А.М. ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ. М.: ИЗД-ВО СТАНДАРТОВ, 1988. 120 С.**

34 **БЕТИН О.И., ГЕРАСИМОВ Б.И., ГОСТИЛОВИЧ Т.А. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ. ТАМБОВ: ИЗД-ВО ТГУ ИМ. Г.Р. ДЕРЖАВИНА, 2002. 54 С.**

35 Бобровников Г.Н., Клебанов А.И. Прогнозирование и управление техническим уровнем и качеством продукции. М.: Изд-во стандартов, 1984. 230 с.

36 Богатин Ю.В. Экономическая оценка качества и эффективности работы предприятия. М.: Изд-во стандартов, 1991. 196 с.

37 Богатин Ю.В. Экономическая оценка качества и эффективности работы предприятия. М.: Изд-во стандартов, 1991. 216 с.

38 Богатин Ю.В., Сульповар Л.Б., Ломазов М. Е. Качество техники и экономики. М.: Экономика, 1973. 295 с.

39 Богатырев А.А., Филиппов Ю.Д. Стандартизация статистических методов управления качеством. М.: Изд-во стандартов, 1990. 156 с.

40 Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. М.: Наука, 1988. 195 с.

- 41 Бойцов В.В. Научные основы комплексной стандартизации технологической подготовки производства. М.: Машиностроение, 1982. 245 с.
- 42 Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 175 с.
- 43 Будищева И.А., Плоткин Я.Д. Регулирование затрат на обеспечение качества продукции. М.: Изд-во стандартов, 1989. 184 с.
- 44 Варакута С.А. Управление качеством продукции: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2001. 207 с.
- 45 Версан В.Г. Интеграционное управление качеством. Новые возможности и пути развития. М.: Изд-во Акад. информации, 1994. 86 с.
- 46 Всеобщее управление качеством: Учебник для вузов / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В. Зорин; Под ред. О.П. Глудкина. М.: Горячая линия – Телеком, 2001. 600 с.
- 47 Герасимов Б.И. Эффективные стратегии научно-технического прогресса: парадигмы качества. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 1998. 72 с.
- 48 Герасимов Б.И. Экономико-математические модели погрешностей оценки качества. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 1997. 80 с.
- 49 Герасимов Б.И., Денисова А.Л., Берстенева О.Г., Берстенева Е.Г., Зайцев Е.В., Смагин М.В. Качество, эффективность и потребительская оценка системы технических изделий / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2002. 112 с.
- 50 Герасимов Б.И., Сизикин А.Ю. Качество в системе управления предприятием. М.: Машиностроение, 2000. 104 с.
- 51 Герасимов Б.И., Спиридонов С.П., Смагин М.В. Экономические теории качества: генезис теории и практики системного подхода / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2001. 132 с.
- 52 Герасимов Б.И., Спиридонов С.П. Анализ качества М.: Машиностроение, 2003.
- 53 Герасимов Б.И., Толстяков Р.Р. Информационная экономика: генезис теории и практики системного подхода / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2002. 96 с.
- 54 Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. 480 с.
- 55 Гиссин В.И. Управление качеством продукции: Учеб. пособие. Ростов н/Д: Феникс, 2000. 256 с.
- 56 Гличев А.В., Панов В.П., Азгальдов Г.Г. Что такое качество? М.: Экономика, 1968. 215 с.
- 57 Гличев А.В., Рабинович Г.О., Примаков М.И., Сеницын М.М. Прикладные вопросы квалиметрии. М.: Изд-во стандартов, 1983. 136 с.
- 58 Глобализации экономики России на пороге XXI века: Сб. науч. ст. посвящается 110-рождения Н.Д. Кондратьева (1892 – 2002). Волгоград: Изд-во Универ-Сити, 2002. 88 с.
- 59 Гончарук В.А. Развитие предприятия. М.: Дело, 2000. 208 с.
- 60 Горбашко Е.А., Леонова Т.И., Кузьмина С.Н. Определение затрат на качество при выполнении инновационных проектов: Метод. рекомендации / Министерство образования РФ. М., 2002. Вып. 16. 52 с.
- 61 Государство в рыночной экономике: Сб. материалов Всерос. науч.-практ. конф. Пенза, 2002.
- 62 Губанов В.А., Захаров В.В., Коваленко А.Н. Введение в системный анализ / Под ред. Л.А. Петросяна. Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1988. 232 с.
- 63 Демиденко Д.С. Управление затратами при формировании качества промышленной продукции. СПб.: Изд-во СПб, УЭФ, 1995. 96 с.
- 64 Деминг В.Э. Выход из кризиса. Тверь: Альба, 1994.
- 65 Дмитриев Ю.Я. Критерии качества, количества и меры в историко-философском процессе. Генезис. Закономерности развития. Функции. М.: Наука, 1995. 352 с.
- 66 Долинская М.Г., Соловьев И.А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. М.: Изд-во стандартов, 1991.
- 67 Егорова Н.Е., Смулов А.М. Предприятия и банки: Взаимодействие, экономический анализ, моделирование: Учеб.-практ. пособие. М.: Дело, 2002. 456 с.
- 68 Жданов С.А. Методы и рыночная технология экономического управления. М.: Изд-во «Дело и сервис», 1999. 272 с.

- 69 Жданов С.А. Основы теории экономического управления предприятием: Учебник. М.: Изд-во «Финпресс», 2000. 384 с.
- 70 Жданов С.А. Экономические модели и методы в управлении. М.: Изд-во «Дело и сервис», 1998. 176 с.
- 71 Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 1996. 284 с.
- 72 Иванов А.Н. Банковские услуги: зарубежный и российский опыт. М.: Финансы и статистика, 2002. 176 с.
- 73 Исикава К. Японские методы управления качеством: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. А.В. Гличев. М.: Экономика, 1988. 215 с.
- 74 Качество. Информация. Бизнес: Сб. тез. докл. науч.-практ. семинара «Тенденции становления и развития информационного бизнеса в России. Проблемы качества информационных услуг» / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2000. 72 с.
- 75 Керимов В.Э., Петрище Ф.А., Селиванов П.В., Керимов Э.Э. Методы управления затратами и качеством продукции: Учеб. пособие. М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. 108 с.
- 76 Когут А.Е. Экономическая метрология. Л.: Наука, 1990. 183 с.
- 77 Коленсо Майкл. Стратегия Кайзен для успешных организационных перемен: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. 175 с.
- 78 Колесникова А.А., Колесникова Т.Г., Степанов С.А. Применение методов и средств управления качеством на основе международных стандартов серии ISO 9000 при выполнении инновационных проектов: Метод. рекомендации / Министерство образования РФ. М., 2002. Вып. 17. 68 с.
- 79 Конарева Л.А. Управление качеством продукции в промышленности США. М.: Наука, 1977. 256 с.
- 80 Конарева Л.А. Качество – критерий мирового рынка. М.: Знание, 1989. 47 с.
- 81 Конарева Л.А. Стоимость качества. М.: Наука, 1971. 156 с.
- 82 Кондратьев Н.Д. Основные проблемы экономической статики и динамики. М.: Наука, 1991.
- 83 Красавин Л.П. Философия истории. СПб.: АО «Комплект», 1993. 96 с.
- 84 Красс М.С., Чупрынов Б.П. Основы математики и ее приложения в экономическом образовании: Учебник. 2-е изд., испр. М.: Дело, 2001. 688 с.
- 85 Кремнев Г.Р. Управление производительностью и качеством: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5. М.: «ИНФРА-М», 1999. 312 с.
- 86 Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров. М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. 432 с.
- 87 Лapidус В.А., Рекшинский А.Н. Диалог консультанта с руководителем: Н. Новгород: СМЦ «Приоритет», 2000. 84 с.
- 88 Львов Д.С. Экономика качества продукции. М.: Экономика, 1972. 316 с.
- 89 Майминас Е. Процессы планирования в экономике: информационный аспект. М.: Экономика, 1971. С. 35 – 36.
- 90 Маркс К., Энгельс Ф. Нищета философии: Соч. Т. 4. С. 130.
- 91 Маркс К. Экономические рукописи. 1857 – 1861. М.: Политиздат, 1980. С. 115 – 120.
- 92 Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Изд. 2-е. Т. 19. 387 с.
- 93 Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Изд. 2-е. Т. 22. 206 с.
- 94 Матвеев Л.А. Экономическое обеспечение систем управления качеством продукции. Л.: Машиностроение, Ленингр. отд-ние, 1983. 152 с.
- 95 Машкович И.К. Стандарты и качество продукции в сельском хозяйстве. М.: Знание, 1974. 64 с.
- 96 Менеджмент качества и обеспечение качества продукции на основе международных стандартов ИСО / М.З. Свиткин, В.Д. Мацута, К.М. Рахлин. СПб.: Изд-во СПб картфабрики ВСЕГЕИ, 1999. 403 с.
- 97 Месарович М., Тахакара Я. Общая теория систем: математические основы: Пер. с англ. / Под ред. С.В. Емельянова. М.: Мир, 1978, 328 с.
- 98 Моисеев Н.Н. Математические задачи системного анализа. М.: Наука, 1981. 487 с.
- 99 Мочалов Б.М. Потребности социалистического общества. М.: Знание, 1975. 69 с.
- 100 Немчинов. Избранные произведения. В 6 т. М.: Наука, 1969. Т. 6. 466 с.
- 101 Новицкий Н.И., Олексюк В.Н. Управление качеством продукции: Учеб. пособие. Минск: Новое знание, 2001. 238 с.
- 102 Новожилов В.В. Измерение затрат и результатов. М.: Экономика, 1967. 376 с.

- 103 Общая теория статистики: Статистическая методология в изучении коммерческой деятельности: Учебник / А.И. Харламов, О.Э. Башина, В.Т. Бабурин и др.; Под ред. А.А. Спирина, О.Э. Башиной. 4-е изд. М.: Финансы и статистика, 1997. 296 с.
- 104 Огвоздин В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики: Учеб. пособие. М.: Изд-во «Дело и Сервис», 1999. 160 с.
- 105 Окрепилов В.В. Управление качеством: Учебник для вузов. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1998. 639 с.
- 106 Оптнер С.Л. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем: Пер. с англ. М.: Советское радио, 1969, 216 с.
- 107 **ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА: УЧЕБНИК ДЛЯ ВУЗОВ / О.Г. ТУРОВЕЦ, В.Н. ПОПОВ, Б.Н. РОДИОНОВ И ДР.; ПОД РЕД. О.Г. ТУРОВЦА. ВОРОНЕЖ, 1993. 384 С.**
- 108 Организация, планирование и управление предприятием машиностроения / И.М. Разумов, Л.А. Глаголева, М.И. Ипатов, В.П. Ермилов. М.: Машиностроение, 1982. 544 с.
- 109 Основы современного менеджмента качества. М.: Фонд «Новое тысячелетие», 1998. 208 с.
- 110 Основы управления персоналом: Учебник для вузов / Б.М. Генкин, Г.А. Кононова, В.И. Кочетков и др.; Под ред. Б.М. Генкина. М.: Высшая школа, 1996. 383 с.
- 111 Основы экономики и управления производством: Учеб. пособие для руководителей и специалистов подразделений предприятий промышленности и других отраслей. Изд. 2-е, доп. и перераб. / Под ред. И.И. Сигова. М.: «Экономика», 1973.
- 112 Патричный В.А. Экономика метрологического обеспечения качества продукции и ресурсосбережения. М.: Изд-во стандартов, 1990. 242 с.
- 113 Политическая экономия: Учебник для школ основ марксизма-ленинизма / Рук. авт. колл. А.Н. Малафеев и Ю.В. Яковец. М.: Политиздат, 1968.
- 114 Полищук А.Н. Организация системы управления качеством труда и продукции в растениеводстве и животноводстве. М.: Россельхозиздат, 1983. 86 с.
- 115 Полозов В.Р. Социально-экономическая структура общественного труда при переходе к коммунизму. Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1970. 168 с.
- 116 Попов Н.И. Вопрос изменения качества труда в сельском хозяйстве. М.: Экономика, 1978. 109 с.
- 117 Потапова А.В. Структурно-институциональные сдвиги в Российской экономике. М.: «Московская окраина», 2001. 172 с.
- 118 Проблемы и перспективы глобализации экономики России на пороге XXI века: Сб. тез. докл. регион. науч.-практ. конф. Волгоград: Изд-во Универ-Сити, 2002. 100 с.
- 119 Прокопенко Н.Ф. Экономические проблемы качества сельскохозяйственной продукции. М.: Колос, 1980. 133 с.
- 120 Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М, 1999. 479 с.
- 121 Райхман Э.П., Азгальдов Г.Г. Экспертные методы в оценке качества товаров. М.: Экономика, 1974. 151 с.
- 122 Региональные хозяйственные системы: проблемы развития: Сб. науч. ст. / Тамб. гос. техн. ун-т. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2001. 352 с.
- 123 Робертсон Б. Лекции об аудите качества: Пер. с англ. / Под общ. ред. Ю.П. Адлера. Изд. 2-е, испр. М.: Редакционно-информационное агентство «Стандарты и качество», 2000. 264 с.
- 124 Рыночная экономика: 200 терминов / Под общ. ред. Г.Я. Кипермана. М.: Политиздат, 1991. 224 с.
- 125 Селиванов М.Н., Фридман А.Э., Кудряшова Ж.Ф. Качество измерений. Л.: Лениздат, 1987. 287 с.
- 126 Сергеев И.В. Экономика предприятия: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 1997. 304 с.
- 127 Серов М.Е. Модели для TQM. СМЦ «Приоритет». 1998. 64 с.
- 128 Серов М.Е. Основные концепции и методология TQM. М.: СМЦ «Приоритет». 1998. 56 с.
- 129 Синько В.И. Проблемы экономики и качества продукции. М.: Экономика, 1971. 263 с.



130 Систематизированный материал по системам менеджмента качества на основе МС ИСО 9000 версии 2000 года для использования специалистами по качеству при повышении квалификации. М., 2001.

131 **СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ПРОЦЕССОВ ХИМИЧЕСКОЙ ТЕХНОЛОГИИ. ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ / В.В. КАФАРОВ, И.Н. ДОРОХОВ. М.: НАУКА, 1976. 50 С.**

132 Системный анализ и структура управления / Под ред. В.Г. Шорина. М.: Знания, 1975. 303 с.

133 Словарь терминов современного предпринимательства / Под ред. проф. В.В. Морковкина. М.: «Радикс», 1995. 432 с.

134 Советский энциклопедический словарь / Пред. науч.-ред. совета А.М. Прохоров. М.: Советская Энциклопедия, 1981. 1600 с.

135 Современный финансово-кредитный словарь / Под общ. ред. М.Г. Лапусты, П.С. Никольского. М.: ИНФРА-М, 1999. 526 с.

136 Соловьев В.С. Соч. В 2 т. М.: Мысль, 1990. 458 с.

137 Сомик К.В. Связные информационные структуры. М.: Финансы и статистика, 1997. 128 с.

138 **СПРАВОЧНОЕ ПОСОБИЕ ДИРЕКТОРУ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ, ПРЕДПРИЯТИЯ (ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ, ПЛАНИРОВАНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ). В 2 Т. / ПОД РЕД. Г.А. ЕГИАЗАРЯНА, А.Д. ШЕРЕМЕТА. 2-Е ИЗД., ПЕРЕРАБ. И ДОП. М.: ЭКОНОМИКА, 1985.**

139 Стандартизация и управление качеством продукции: Учебник для вузов / В.А. Швандар, В.П. Панов, Е.М. Купряков и др.; Под ред. проф. В.А. Швандара. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 487 с.

140 Струве П.Б. Интеллигенция и народное хозяйство. СПб., 1911. 45 с.

141 Субетто А.И. Квалиметрия. В 6 ч. / ВИКИ им А.Ф. Можайского. Л., 1979. 1986.

142 Теоретическая экономика. Политэкономия: Учебник для вузов / Под ред. Г.П. Журавлевой и Н.Н. Мильчаковой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. 1997. 485 с.

143 TQM-21. Проблемы, опыт, перспективы / Под ред. В.Л. Рождественского и В.А. Качалова. М.: ИздАТ, 1997. Вып. 1. 192 с.

144 TQM-21. Проблемы, опыт, перспективы / Под ред. В.Л. Рождественского и В.А. Качалова. М.: ИздАТ, 1997. Вып. 2. 288 с.

145 Управление предприятием: Словарь-справочник. М.: Профиздат, 1990. 336 с.

146 Управление машиностроительным предприятием: Учебник / С.В. Смирнов, С.Н. Ефимушкин, А.А. Колобов и др.; Под ред. С.Г. Пуртова, С.В. Смирнова. М.: Высшая школа, 1989. 240 с.

147 Управление качеством: введение в экономический анализ: Метод. рекомендации / Автор-сост. д-р экон. наук, проф. Б.И. Герасимов. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2000. 56 с.

148 Управление качеством: Учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. 199 с.

149 Управленческое консультирование: Пер. с англ. В 2 т. М.: СП «Интерэксперт», 1992. Т. 1. 319 с.

150 Управленческое консультирование: Пер. с англ. В 2 т. М.: СП «Интерэксперт», 1992. Т. 2. 350 с.

151 Устинов А.Г., Герасимов Б.И. Интернет-банкинг в формировании рыночных отношений России: тенденции и перспективы / Под общ. ред. д-р экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. М.: Машиностроение, 2000. 131 с.

152 Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. М.: Республика, 1992.

153 Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М, 2000. 312 с.

154 Фейгенбаум А. Контроль качества продукции. М.: Экономика, 1986. 175 с.

155 Формирование устойчивой социально-экономической среды предприятий в рыночной экономике: Сб. науч. материалов Междунар. науч.-практ. конф. / Под ред. проф. Б.Н. Ичитовкина. Киров: Изд-во ВятГУ, 2003. 167 с.

156 Харрингтон Дж.Х. Управление качеством в американских корпорациях. М.: Экономика, 1990. 323 с.

157 Швец В.Е. Стимулирование повышения качества продукции и труда. М.: Изд-во стандартов, 1983. 168 с.

158 **ШЕПЕЛЕВ С.Н. СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ. М.: РИЦ «ТАТЬЯНИН ДЕНЬ», 1993. 256 С.**

- 159 ЭВАНС ДЖ., БЕРМАН Б. **МАРКЕТИНГ: СОКР. ПЕР. С АНГЛ. М.: ЭКОНОМИКА, 1990.**
- 160 Экономика предприятия / В.Я. Горфинкель, Е.М. Купряков, В.Ф. Прасолова и др.; Под ред. проф. Е.М. Купрякова. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. 367 с.
- 161 Экономико-математический словарь / Л.И. Лопатников. М., 1996.
- 162 Экономическая теория: Учебник для вузов / Под ред. Г.П. Журавлевой, В.М. Юрьева. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2000. 757 с.
- 163 **ЭНГЕЛЬС Ф. ДИАЛЕКТИКА ПРИРОДЫ. М.: ПОЛИТИЗДАТ, 1975. С. 200.**
- 164 Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практ. пособие. 3-е изд., испр. и доп. М.: Изд-во ГНОМ и Д, 2001. 304 с.
- 165 Юрьев В.М. Регрессирующее хозяйство. Размышления об экономике сегодняшней России. Тамбов: Изд-во гос. типографии «Пролетарский светоч», 1996. 223 с.
- 166 Яковец Ю.В. Закономерности научно-технического прогресса и их планомерное использование. М.: Экономика, 1984. 240 с.
- 167 Яковец Ю.В. Ускорение научно-технического прогресса и его планомерное использование. М.: Экономика, 1988. 334 с.

### *Статьи*

- 168 **АЛЬПЕРИН Л. КРИТЕРИИ ПРЕМИИ ПО КАЧЕСТВУ – ИНСТРУМЕНТ САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАК ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, ТАК И ОРГАНИЗАЦИЙ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ // СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО. 1996. № 9. С. 40 – 42.**
- 169 Альперин Л.Н. Программа освоения Российской премии по качеству // Стандарты и качество. 1996. № 8. С. 3 – 6.
- 170 Альперин Л.Н. Российская премия по качеству: стимул и ориентир (Заметки с пресс-конференции) // Стандарты и качество. 1996. № 6. С. 7 – 9.
- 171 **БОКОВ В.А., ГАЛЯЕВ В.И. ПРОБЛЕМА «КАЧЕСТВО» // СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО. 1996. № 8. С. 49 – 52.**
- 172 Вадим Лapidус. Доктор Дж. Джуран критикует стандарты ИСО серии 9000 // Стандарты и качество. 1998. № 8. С. 51 – 54.
- 173 Вячеслав Гуленков. Сколько стоит сертификация системы качества ? // Стандарты и качество. 2000. № 3. С. 70 – 72.
- 174 Герасимов Б.И., Сизикин А.Ю. Улучшение менеджмента качества промышленного предприятия // Ученые записки. 2002. № 5 / Институт управления и экономики. СПб., 2002. С. 135 – 145.
- 175 **ГЕРАСИМОВ Б.И., СИЗИКИН А.Ю. МЕТОДОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «РЕМАТТРА» Г. РАССКАЗОВО ТАМБОВСКОЙ ОБЛАСТИ // РЕГИОНАЛЬНЫЕ ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ СИСТЕМЫ: ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ: СБ. НАУЧ. СТ. / ТАМБ. ГОС. ТЕХН. УН-Т. ТАМБОВ: ИЗД-ВО ТАМБ. ГОС. ТЕХН. УН-ТА, 2001. С. 305 – 338.**
- 176 Герасимов Б.И., Сизикин А.Ю., Герасимова Е.Б., Ильенкова Н.Д. Качество как экономическая закономерность рыночных отношений // Математические и инструментальные методы экономического анализа: управление качеством: Сб. науч. трудов. Вып. 4 / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2002. С. 73 – 77.
- 177 Гличев А.В. Очерки по экономике и организации управления качеством продукции // Стандарты и качество. 1995. № 4. С. 47 – 51.
- 178 Захаров М.Г. Система качества – это инструмент самосохранения предприятия в условиях кризиса // Стандарты и качество. 1999. № 2. С. 33 – 34.
- 179 Качалов В.А. Зарубежный опыт проведения самооценки деятельности в области качества // Стандарты и качество. 1997. № 5. С. 47 – 52.
- 180 Качалов В.А. Критерии выявления и оценки лидеров в обеспечении высокого качества: британско-европейский подход // Стандарты и качество. 1995. № 2. С. 30 – 36.
- 181 **КРИТЕРИИ ПРЕМИИ ПО КАЧЕСТВУ – ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ, КАК ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, ТАК И ОРГАНИЗАЦИЙ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ // СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО. 1996. № 9.**
- 182 Крянев Ю.В., Кузнецов М.А. Образ качества // Стандарты и качество, 1997. № 4. С. 66 – 69.
- 183 Крянев Ю.В., Кузнецов М.А. Статья 3. Социальное качество // Стандарты и качество. 1997. № 7. С. 40 – 43.

- 184 Лapidус В.А. Прежде чем внедрять стандарты ИСО серии 9000, надо навести элементарный порядок на производстве // Стандарты и качество. 1999. № 2. С. 32 – 33.
- 185 Лapidус В.А. Статистические методы, всеобщее управление качеством, сертификация и кое-что еще ... // Стандарты и качество. 1996. № 5. С. 66 – 68.
- 186 Рахлин К.М., Скрипко Л.Е. Состав затрат на обеспечение качества // Стандарты и качество. 1998. № 8. С. 51 – 54.
- 187 Свиткин М.З. От семейства стандартов ИСО 9000 к всеобщему менеджменту качества // Стандарты и качество. 1997. № 9. С. 43 – 48.
- 188 Сизикин А.Ю. Самооценка деятельности предприятий в области менеджмента качества // Математические и инструментальные методы экономического анализа: управление качеством: Сб. науч. тр. Вып. 6 / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2003. С. 112 – 129.
- 189 Сизикин А.Ю. Системы менеджмента качества // Математические и инструментальные методы экономического анализа: управление качеством: Сб. науч. тр. Вып. 6 / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2003. С. 107 – 112.
- 190 Сизикин А.Ю., Герасимов Б.И. Менеджмент качества в России: зарождение, эволюция, проблемы, перспективы // Глобализации экономики России на пороге XXI века: Сб. науч. ст. посвящается 110-рождения Н.Д. Кондратьева (1892 – 2002). Волгоград: Изд-во Универ-Сити, 2002. С. 56 – 60.
- 191 Сизикин А.Ю., Герасимов Б. И. Менеджмент качества на предприятиях России // Проблемы менеджмента на предприятиях России в современных условиях: Сб. материалов Всерос. науч.-практ. конф. Пенза, 2002.
- 192 Сизикин А.Ю., Герасимов Б.И., Герасимова Е.Б. Менеджмент качества в России и за рубежом: генезис, современное состояние, перспективы // Математические и инструментальные методы экономического анализа: управление качеством: Сб. науч. тр. Вып. 2 / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2000. С. 3 – 21.
- 193 Сизикин А.Ю., Герасимов Б.И., Герасимова Е.Б. Менеджмент качества и управление качеством: понятие, анализ, эволюция, взаимосвязь и различие // Математические и инструментальные методы экономического анализа: управление качеством: Сб. науч. тр. Вып. 2 / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2000. С. 21 – 35.
- 194 Шаборкина Л.В., Клюкова Г.А. Уровень конкурентоспособности новой продукции и управление нововведениями // Стандарты и качество. 1999. № 1. С. 51 – 52.
- 195 Швец В.Е. «Менеджмент качества» в системе современного менеджмента // Стандарты и качество. 1997. № 6. С. 48 – 50.
- 196 Quality Progress. Подготовил В. Алексеев // Стандарты и качество. 1999. № 2. С. 48 – 51.

### **Авторефераты**

- 197 Афонин А.Ю. Информационно-методическое обеспечение подготовки к сертификации систем качества на малых предприятиях: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М.: «МАТИ»-РГТУ им. К. Э. Циолковского, 2002.
- 198 Докукин А.В. Оптимизация активов коммерческого банка: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2003.
- 199 Карпачева Т.Г. Моделирование процессов управления качеством продукции на промышленном предприятии: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М.: Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации, 1996.
- 200 Сизикин А.Ю. Механизм самооценки менеджмента качества промышленного предприятия: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2003.
- 201 Спиридонов С.П. Единая синтетическая концепция качества: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2002.

### **Иностранная литература**

- 202 Arrow K. Information and Economic Behavior. The Economics of Information (Collected Papers of Kenneth J. Arrow, vol. 4.). Cambridge, Mass., Belknap Press, 1984, p. 140.
- 203 Ashby W.R. An Introduction to cybernetics. L.: Chapman, Hall, 1956. 265 p.
- 204 Bell D. The Coming of Post – Industrial Society. N.Y.: Basic Books, 1976. P. 16 – 19.

- 205 Couse R. The Nature of the Firm. Economics, 1937, November.
- 206 Dictionary of business and management. The Macmillan Press Ltd., 1990.
- 207 Dodge H.F. Keep it Simple // Quality progress. 1973. № 8. P. 11 – 12.
- 208 Feigenbaum A.V. Total Quality control // International conference on quality control proceedings, Tokyo, 1969. P. 17 – 20.
- 209 Feigenbaum A.V. Total Quality control. N.Y., Mc. Graw. Hill Book Co., 1961. 356 p.
- 210 Glossary of terms used in the Management of Quality. Sixth edition European organization for Quality, June, 1989.
- 211 Herzberg F., Maunsner B., Snyderman B. The motivation to work. N.Y.: Wiley, 1959.
- 212 Hindelang T.J. QC optimizations through goal programming // Quality progress. 1973. V. 6, № 12. P. 20 – 22.
- 213 Juran J. M., Grina F. M. Juran's Quality Control Handbook. 4th edition, Mc Graw-Hill, New York, 1988.
- 214 Juran J.M. Quality Control Handbook. N.Y., 1974. P. 2 – 10.
- 215 Juran J.M., Gruna F.M. Quality planning and Analysis. N.Y., Mc. Graw. Hill Book Co., 1970. 38 p.
- 216 Maslow A.N. Motivation and Personality. N.Y.: Harper and Row, 1970.
- 217 Sen A. On Ethics and Economics. Oxford, Blackwell, 1987.
- 218 Squires F.H. How did statistics get into quality control? Quality management and engineering, June, 1979. 43 p.
- 219 Shipov V. Measures and policies to prevent financial crises: expentize lessons from the recent past // 13-th International Plekhanov Conference, Summary reports, Moscow, Rus. Econ. Acad., 2000. P. 160 – 162.
- 220 Sorokin P. Social and Cultural Dynamics. Boston, Sargent, 1957.
- 221 Taguchi G., Mu Y.I. Introduction to off – line Quality Control System // Central Japan QCA. Nagoyo, 1980.
- 222 Walker R. Rank Xerox – Management Revolution – Long Range Planning. 1992. Vol. 25, No 1. P. 9 – 21.
- 223 Williamson O. Markets and Hierarchies. N.Y.: Free Press, 1975.

## **ГЛОССАРИЙ ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ КАЙЗЕН СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**

---

**Анализ** – 1) расчленение (мысленное или реальное) объекта на элементы; 2) синоним научных исследований вообще; 3) в формальной логике – уточнение логической формы (структуры) рассуждения. Анализ неразрывно связан с синтезом (соединением элементов объекта) [12].

**Анализ SWOT (анализ ССВУ)** – анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз. Возможности определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить и улучшить цепочки ценностей и т.п. Угроза – это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существующих преимуществ: несанкционированное копирование уникальных разработок фирмы, появление новых конкурентов или товаров-заменителей и т.п. [13].

Анализ хозяйственной деятельности предприятия – **функция управления, заключающаяся в обработке учетных, плановых, проектных, и научно-технических данных о предприятии и его деятельности в целях принятия эффективных управленческих решений** [1].

**Анализ деятельности по улучшению качества** – регулярный анализ деятельности по улучшению качества должен проводиться на всех уровнях руководства, гарантируя: 1) что планы по улучшению качества являются пригодными и осуществляются на практике; 2) измерения улучшения качества являются достоверными, достаточными и свидетельствуют о достижении запланированных результатов. При выявлении отклонений следует принять корректирующие и предупреждающие меры [14].

**Анализ издержек** – анализ всех видов затрат и выявление возможностей их экономии при производстве и сбыте продукции и услуг [7].

**Анализ контракта** – систематическая деятельность, предпринимаемая поставщиком до подписания контракта, чтобы убедиться, что требования к качеству точно определены, избавлены от двусмысленности, документально оформлены и могут быть выполнены поставщиком. 1) Анализ контракта является

обязанностью поставщика, но может быть выполнен совместно с потребителем. 2) Анализ контракта может быть повторен на различных стадиях, если это необходимо [4].

**Анализ проекта** – документированная, всесторонняя и систематическая проверка проекта с целью оценки его возможности выполнять требования к качеству, выявлять проблемы и определять способы их решения. Анализ проекта может проводиться на любом этапе процесса проектирования, но в любом случае он должен быть осуществлен по завершению процесса [14].

**Анализ размеров спроса** – анализ, направленный на выявление разрыва между спросом и предложением для вынесения решения о наиболее прибыльных направлениях производства продукции и оказания услуг [7].

**Анализ со стороны руководства** – официальная оценка высшим руководством состояния систем качества и ее соответствия политике в области качества и целям. 1) Анализ со стороны руководства может включать анализ политики в области качества. 2) Результаты проверки качества являются одними из возможных входных данных для анализа со стороны руководства. 3) Термин «высшее руководство» относится к руководству организации, система качества которой анализируется [4].

**Анализ эффективности хозяйственной деятельности предприятия** – анализ, направленный на оценку достаточной результативности работы предприятия по отношению к авансированным и потребленным ресурсам за определенное время. Главной задачей анализа эффективности хозяйственной деятельности является оценка эффективности использования производственных ресурсов по трем экономическим факторам: 1) объему и качеству произведенной и реализованной продукции (чем больше объем и выше качество продукции, тем больше доход от реализации при стабильности спроса); 2) величине потребления или затрат ресурсов на производство продукции (т.е. по себестоимости продукции); 3) величине примененных ресурсов, авансированных для хозяйственной деятельности основных и оборотных средств. Сопоставление этих факторов характеризует: величину прибыли, рентабельность продукции, затраты на рубль продукции, воспроизводство и оборачиваемость капитала (т.е. фондоотдачу основных производственных фондов и оборачиваемость оборотных средств). От прибыли, от оборачиваемости оборотных средств зависит финансовое состояние и платежеспособность предприятия [7].

**Аппарат управления предприятия** – это, во-первых, система органов государственного управления, во-вторых, совокупность подразделений органа управления и, в-третьих, совокупность работников, выполняющих работу по управлению предприятием. Нормальное функционирование аппарата управления зависит от четкой формулировки его задач и конкретных функций, разработки оптимальной организационной структуры и штата органов управления, наличия положений и инструкций, регламентирующих их деятельность. Задачи, функции, права и ответственность в аппарате управления должны быть строго разграничены [6].

**Аспект** – вид, точка зрения, с которой рассматривается какое-либо явление, понятие, перспектива [12].

**Аттестация кадров** – оценка политических, деловых и личных качеств работников. Цель аттестации кадров – определение наличия у руководителей и специалистов знаний, квалификации и других качеств, требуемых для данной должности [16].

**Аттестация продукции** – комплекс организационно-технических и экономических мероприятий, предусматривающих систематическое проведение объективной оценки технико-экономических показателей качества продукции. Аттестация руководителей и специалистов должна проводиться, как правило, не реже одного раза в пять лет. Для проведения аттестации кадров создается аттестационная комиссия [16].

**Аудит (проверка) качества** – систематическое и независимое испытание и оценивание соответствия деятельности по обеспечению качества и ее результатов плановым мероприятиям, эффективности их внедрения и достижения ими целей [17].

**Аудит (проверка) системы качества** – документированная деятельность, осуществляемая для получения путем проверки и оценивания объективных свидетельств того, что применяемые элементы системы качества ей соответствуют, что она развивается, документируется и эффективно используется в соответствии с конкретными требованиями [17].

**Безопасность** – отсутствие недопустимого риска, связанного с возможностью нанесения ущерба. В области стандартизации безопасность продукции, процессов и услуг обычно рассматривается с целью достижения оптимального баланса ряда факторов, включая такие нетехнические факторы, как поведение человека, позволяющего свести устранимый риск, связанный с возможностью нанесения ущерба здоровью людей и сохранности имущества, до приемлемого уровня [4].

**Бенчмаркинг** – методика управления, направленная на улучшение качества и достижение превосходства в конкурентной борьбе. Шаги, необходимые для процесса бенчмаркинга, обычно включают: влияние критичных для успеха функций, определение лидера в той области, где чувствуется наличие собственных недостатков; исследование конкурентоспособной информации; разработка методов измерения показателей и т.д. [18].

**Бизнес** – дело, занятие, приносящее доход; предпринимательская или коммерческая деятельность; вид деятельности, направление деятельности фирмы. Деловая активность, направленная на решение задач, связанных в конечном итоге с осуществлением на рынке операций обмена товарами и услугами между экономическими субъектами рынка с использованием сложившихся в рыночной практике форм и методов конкретной деятельности. Бизнес осуществляется ради получения дохода (прибыли) от результатов деятельности в самых различных сферах: в материальном производстве и торговле; банковском, страховом, гостиничном, туристическом деле; при проведении транспортных, арендных и многих других операций как видов деятельности. Субъектами в бизнесе могут выступать свободные в своих действиях на рынке единоличные собственники капитала – физические лица, а также собственники и совладельцы капитала фирм, выступающих как юридические лица. Субъект в бизнесе именуется бизнесменом или коммерсантом [13].

**Бихевиоризм** – система взглядов, в основе которой лежит понимание поведения человека как совокупность двигательных и сводимых к ним вербальных и эмоциональных реакций организма на стимулы внешней среды (непосредственных или опосредованных) и отрицание сознания как предмета психологического исследования. Бихевиоризм считает предметом психологии поведение, под которым понимаются чисто физиологические реакции на стимулы [19].

**Верификация** – подтверждение посредством представления объективных свидетельств того, что выходные данные процесса проектирования и разработки соответствуют входным данным этого процесса [20].

**Видение** – картина того, о чем можно мечтать. Состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях и к которому устремлены чаяния владельца компании или ее директора. Видение в основном представляет собой мысленное путешествие от известного к неизвестному, создание будущего путем монтажа известных фактов, надежд, и мечтаний, опасностей и возможностей [13].

**Вмешательство** – способ воздействия субъекта (более высокого уровня) управления на объект, способ регулирования производственных или управленческих процессов при существенных отклонениях от нормативов управления [3].

**Внешняя среда отрасли, предприятия** – факторы, условия, силы и субъекты, влияющие на ситуацию в отрасли извне, не принадлежащие данной отрасли, предприятию [13].

**Всеобщее руководство качеством** – подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение успеха путем удовлетворения требований потребителя и выгоды для членов организации и общества. Основная философия TQM – улучшению нет предела [18].

**Всеобщее управление качеством** – концепция, предусматривающая всестороннее целенаправленное и хорошо скоординированное применение систем и методов управления качеством во всех сферах деятельности от исследований и разработок до послепродажного обслуживания при участии руководства и служащих всех уровней и при рациональном использовании технических возможностей [4].

**Выборка** – некоторая группа изделий или наблюдений, взятых из большей совокупности изделий и наблюдений, которая дает информацию, служащую основанием для принятия решений относительно этой большей совокупности [17].

**Дефект** – это каждое отдельное несоответствие продукции требованиям, установленным нормативной документацией. Несоответствие требованиям технического задания на разработку продукции или требованиям конструкторской документации называется *конструктивным дефектом*. Несоответствие требованиям технологической документации или нормативной документации на приемку продукции называется *производственным дефектом*. *Явным дефектом* называется такой дефект, для обнаружения которого контрольной документацией предусмотрены соответствующие правила, методы и средства контроля. Иногда в продукции возможно наличие таких дефектов, для обнаружения которых не предусмотрены необходимые правила, методы и средства контроля. Эти дефекты называются *скрытыми*. *Критическим дефектом* называется дефект, при наличии которого использование продукции по назначению оказывается практически невозможным или недопустимым. *Значительным дефектом* называется дефект, не являющийся критическим, но оказавший существенное влияние на использование про-

дукции или на ее долговечность. *Малозначительным дефектом* называется дефект, который не оказывает существенного влияния на использование продукции по назначению и на ее долговечность [6].

**Долговечность** – свойство изделия сохранять работоспособность с необходимыми перерывами для технического обслуживания и ремонта до наступления предельного состояния, приводящего к нарушению работоспособности изделия, существенному снижению его эффективности, недопустимому нарушению безопасности его применения [7].

**Доминанта** – главенствующая идея, основной признак или важнейшая составляющая чего-либо. Доминантный – господствующий, преобладающий признак [19].

**Допустимый уровень качества (ДУК)** – максимальный процент несоответствующей (бракованной) продукции в партии или серии, который при выборочной приемке может рассматриваться в среднем как удовлетворительный [17].

**Задача предприятия (главная)** – всемерное удовлетворение общественных потребностей народного хозяйства и граждан в его продукции (работах, услугах). Важно, чтобы продукция имела высокие потребительские свойства и качество, производилась с минимальными затратами. На этой основе предприятие увеличивает свой вклад в ускорение социально-экономического развития страны и обеспечивает рост благосостояния, как членов своего коллектива, так и всех трудящихся [6].

**Закономерность непрерывного совершенствования качества** – постоянное улучшение и совершенствование качества является неуклонным и непрерывным процессом развития, устойчивого и эффективного функционирования любой системы, обеспечивающим ее выживание [34].

**Затраты** – это ресурсы, «уничтожаемые» (поглощаемые) в процессе производства для получения выпускаемых предприятием продуктов (оказания услуг) и их реализации. Учитываются: затраты природных ресурсов (сырья, воды, топлива), затраты материальных ресурсов (в форме овеществленного труда: оборудования, комплектующих, полуфабрикатов), затраты в форме живого труда измеряются в форме натуральных показателей (масса, объем, штуки, трудочасы) и в виде денежных показателей. В экономических моделях затраты являются их входами, а результаты (продукция, эффект) – выходами [7].

**Затраты, связанные с качеством** – затраты, возникающие при обеспечении и гарантировании удовлетворительного качества, а также связанные с потерями, когда удовлетворительное качество не достигнуто. 1) Затраты, связанные с качеством классифицируются внутри организации согласно ее собственным критериям. 2) Некоторые потери можно с трудом определить количественно, но они могут быть очень существенными (например, потеря престижа) [14].

**Идентификация продукции** – процедура, посредством которой устанавливают соответствие представленной на сертификацию продукции требованиям, предъявляемым к данному виду (типу) продукции. Требования устанавливаются в НТД, в информации о продукции [4].

**Инжиниринг** – обособленный в самостоятельную сферу деятельности комплекс инженерно-консультационных услуг коммерческого характера по технико-экономическому обоснованию создания новых предприятий, по обслуживанию строительства и эксплуатации производства и других объектов, по обеспечению процесса производства и др. [15].

**Инновации** – нововведения в области техники, технологии и организации труда и управления, основанные на использовании достижений науки и передового опыта, а также использование этих новшеств в самых разных областях и сферах деятельности [14].

**Интенсификация** – применение все более эффективных средств производства и более совершенных форм организации труда и технологий, основанных на достижениях научно-технического прогресса (НТП) [10].

**Информация** – необходимое отраженное разнообразие. Необходимое – степень описания системы. Отраженное – отражающее содержание, структуру, связи и способ принятия решения [3].

**Испытание, проверка, тестирование** – определение способности изделия отвечать соответствующим требованиям при различных физических, химических, механических воздействиях в разных условиях эксплуатации и под влиянием окружающей среды [17].

**Качество** – совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворить установленные и предполагаемые потребности. 1) При заключении контракта или в регламентированной окружающей среде, например в области безопасности ядерных установок потребности четко устанавливаются, тогда как в других условиях предполагаемые потребности должны быть выявлены и определены. 2) Во многих случаях потребности могут меняться со временем; предполагает проведение периодического анализа требований к качеству. 3) Обычно потребности переводятся в характеристики на основе установленных критериев. По-

требности могут включать, например, такие аспекты, как эксплуатационные характеристики, функциональная пригодность, надежность (готовность, безотказность, ремонтпригодность), безопасность, окружающая среда, экономические и эстетические требования. 4) Для выражения превосходной степени в сравнительном или в количественном смысле при проведении технических оценок термин «качество» не используется изолированно. Чтобы выразить эти значения, должно примениться качественное прилагательное. Например, могут использоваться следующие термины: а) «относительное качество», когда объекты классифицируются в зависимости от их степени превосходства или в сравнительном смысле (не путать с градацией (классом, сортом); б) «уровень качества» в количественном смысле (применяется при статистическом приемочном контроле) и «мера качества», когда проводятся точные технические оценки. 5) Достижение удовлетворительного качества включает все стадии петли качества как единое целое. Вклад в качество этих различных стадий иногда идентифицируется отдельно с целью их выделения, например качество, обусловленное потребностями, качество, обусловленное проектированием продукции, качество, обусловленное соответствием. 6) В некоторых справочных источниках качество обозначается как «пригодность для использования» или «соответствие цели», или «удовлетворение нужд потребителя», или соответствие требованию. Все это представляет собой только некоторые стороны качества, определенного выше [4].

**Качество маркетинга** – это: 1) осуществление на предприятии объективного исследования рынка (его размеров, уровня цен, конкурентов, каналов сбыта, товарной конъюнктуры, установление потребностей); 2) разработку стратегии сбыта (место сбыта товаров, выбор каналов сбыта и партнеров); 3) формирование спроса и стимулирование сбыта (реклама, содействие продаже, создание благоприятного имиджа продукции и предприятия); 4) планирование и разработка новых товаров. Эффективный маркетинг на предприятии возможен при правильной постановке целей и постоянном анализе: положения предприятия на рынке выпускаемых товаров; положения продукции на рынке; номенклатуры и ассортимента продукции; уровня производства и качества новой продукции. Таким образом, задача маркетинга в области качества состоит в определении уровня качества продукции, удовлетворяющей текущим и будущим требованиям потребителей [25].

**Качество менеджмента** – это способность руководства и персонала предприятия своевременно принимать рациональные решения, выполнять их в нужные сроки для получения прибыли и экономического эффекта. В современных условиях неопределенности и непредсказуемости предприятиям трудно осуществлять долгосрочное планирование. Часто руководителям приходится пересматривать и корректировать ранее принятые решения, чтобы обеспечить выживание предприятий. Следовательно, качественный менеджмент возможен только при постоянном пересмотре и корректировке целей предприятия, номенклатуры, ассортимента, цены и объема выпуска продукции с учетом изменений во внешней и внутренней средах предприятия [25].

**Качество обслуживания** – совокупность характеристик процесса и условий обслуживания обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей потребителя [4].

**Качество персонала** – представляет собой активных, квалифицированных и заинтересованных работников, располагающих необходимой материальной базой и способных при соответствующей мотивации и организации работ обеспечить требуемое качество продукции (работ, услуг). Именно от него зависит производственный процесс, эффективность использования средств на предприятии. Качество персонала включает в себя: 1) обеспечение сотрудников всеми средствами труда; 2) создание благоприятного климата на предприятии; 3) всестороннее обучение с учетом изменений; 4) переподготовка и повышение квалификации персонала по всем направлениям [25].

**Качество проекта** – под проектом понимается современная форма внедрения принципиальных изменений в любой деятельности или формирования новых направлений деятельности. Проект характеризует несколько отличительных признаков: 1) принципиальные изменения, составляющие ядро проекта; 2) неповторимость, новизна; 3) ограниченность по времени и ресурсам; 4) возможные конфликты при реализации проекта. Для разработки и реализации качественного проекта необходимо распределить ответственность между участниками проекта [25].

**Качество процесса** – процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельности от момента получения материальных ресурсов до отправки готовой продукции потребителю. Качество процесса входит: 1) планирование процесса; 2) проверка возможности технологических процессов; 3) контроль и регулирование характеристик качества вспомогательных материалов и промышленной среды; 4) транспортировка продукции [25].

**Качество труда** – это существенные свойства конкретного труда, являющиеся основой создания потребительной стоимости. Качество труда содержит следующие компоненты: сложность тру-



да; квалификацию работников; народнохозяйственное значение; условия труда; относительная тяжесть; напряженность труда; ответственность; трудовая добросовестность; производительность; интенсивность; экономия материальных ресурсов; качество готового продукта; качество работ; умелость; привлекательность. Именно от качества труда зависит качество работы, от которой зависит качество продукции. Существует несколько форм проявления труда: 1) конкретный и абстрактный; 2) необходимый и прибавочный; 3) производительный и непроизводительный. О труде отдельного работника можно судить по качеству выполненной им работы, т. е. по соответствию его работы установленным требованиям [25].

**Качество услуги** – совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя [4].

**Квалиметрия** – наука о способах измерения и количественной оценки качества продукции и услуг [4].

**Квалификация** – статус, приданный организации или лицу, продемонстрировавшим соответствие установленным требованиям, а также сам процесс получения этого статуса [17].

**Комплексное управление качеством** – эффективная система, объединяющая деятельность различных подразделений организации, ответственных за разработку параметров качества, поддержание достигнутого уровня качества и его повышение, для обеспечения производства и эксплуатации изделия на самом экономичном уровне, при полном удовлетворении требований потребителя [26].

**Конкурентоспособность** – способность продукции соответствовать потребностям рынка, способность предприятия осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений и получать при этом прибыль, достаточную для совершенствования производства, стимулирования и поддержания продукции на высоком качественном уровне [7].

**Контроллинг** – совокупность методов оперативного и стратегического управления (в сферах учета, контроля, оптимизации, использования финансов, мощностей и возможностей организации), ориентированных на достижение конечных целей и результатов деятельности организации [14].

**Контроль качества** – проверка соответствия количественных или качественных характеристик продукции или процесса, от которого зависит качество продукции, установленным техническим требованиям [6].

**Кредо** – убеждения, взгляды, основы мировоззрения [12].

**Культура производства** – это комплексное понятие, включающее: технико-организационную культуру предприятия, культуру труда и личную культуру работающих [6].

**Менеджмент качества** – организационная деятельность руководителей предприятия в области качества, которая направляет человеческие, материальные и финансовые ресурсы туда, где они дадут наилучшие результаты во благо потребителей, работников предприятия и общества [27].

**Менеджмент качества предприятия** – это процесс создания продукции высокого качества, основанный на понимании и выполнении требований к качеству; постоянном улучшении процессов; удовлетворении заинтересованных сторон [20].

**Методы управления** – это способы и приемы управленческой деятельности, с помощью которых работа производственного коллектива предприятия и его членов направляется на достижение целей, стоящих перед объектом управления [2].

**Методы менеджмента качества** – включают: 1) Методы обеспечения качества (контроль; испытания; планирование испытаний; обеспечение надежности; анализ проекта; самоконтроль и самооценка). 2) Методы стимулирования качества (мотивация; системы вознаграждения; рекламно-пропагандистская деятельность; кружки качества; конкурсы качества; премии по качеству). 3) Методы контроля качества, (учет и анализ затрат на качество; контроль документации; анализ и обработка данных; статистические методы управления качеством; внутренние проверки) [24].

**Методы организации процессов** – 1) Сетевое планирование и управление (СПУ) – графоаналитический метод управления процессами создания (проектирования) любых систем. 2) Сетевой график – это полная графическая модель комплекса работ, направленных на выполнение единого задания, в которой (модели) определяется логическая взаимосвязь, последовательность работ и взаимосвязь между ними. Основными элементами сетевого графика являются работа (изображается стрелкой) и событие (изображается кружком). **Работа** – это процесс или действие, которое нужно совершить, чтобы перейти от одного события к другому. Она характеризуется определенными затратами труда и времени. Если для перехода от одного события не требуется ни затрат времени, ни затрат труда, то взаимная связь таких событий изображается пунктирной стрелкой и называется фиктивной работой. Фиктивная работа представляет собой, таким образом, логическую связь между событиями и показывает зависимость на-

чала выполнения какой-либо работы от результатов выполнения другой. **Событие** – это фиксированный момент времени, который представляет собой одновременно окончание предыдущей работы, т.е. ее результат (исключение – начальное событие) и начало последующей работы (исключение – конечное событие). Любая непрерывная последовательность взаимосвязанных событий и работ носит название – **путь**. Путь от начального до конечного события называется полным. Путь от данного события до завершающего называется последующим за данным событием, а от исходного события до данного – предшествующим [3].

**Методы прогнозирования** – 1) Нормативный (для прогнозирования эффективности сроков замены оборудования, возможностей насыщения рынков сбыта для объектов массового производства). 2) Экспериментальный (для прогнозирования эффективности и сроков замены проектируемого оборудования, сроков выпуска продукции, возможности и сроков насыщения проектируемой продукцией рынков сбыта, нетрадиционных объектов массового производства, не имеющих аналогов на стадии завершения рабочего проектирования). 3) Параметрический (составление среднесрочных прогнозов полезного эффекта, возможного изменения рынков сбыта анализируемой продукции серийного производства). 4) Экстраполяция (отдельные виды ресурсов в целом по предприятию, объединению, а также полезный эффект продукции мелкосерийного производства). 5) Индексный (прогнозирование полезного эффекта, мощностей оборудования каждого вида. Виды укрупненных затрат ресурсов в целом по предприятию). 6) Экспертный (проведение прогнозирования возможных рынков сбыта по данному виду полезного эффекта, сроков обновления выпускаемой продукции, по прочим вопросам маркетинга и технического уровня продукции).

7) Оценки технических стратегий (для формирования требований к разрабатываемому изделию в виде набора целей и определения средств, способов и путей, необходимых для достижения поставленных целей). 8) Функциональный (при проведении прогнозирования возможности появления на данном рынке сбыта новых материальных носителей данного вида полезного эффекта). 9) Комбинированный (для всех видов прогнозирования полезного эффекта) [3].

**Методы управления персоналом** – это метод воздействия субъекта управления на объект управления по практическому осуществлению стратегических и тактических целей системы управления. Система управления представляет собой совокупность научных подходов, функций методов управления, целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем. Целью системы управления является достижение конкурентоспособности выпускаемой продукции, выполняемой услуги, организации и т. д. на внешнем или внутреннем рынке. В настоящее время в научной литературе раскрываются и на практике применяются три группы методов управления: административные (организационные или организационно-распорядительные) экономические и социально-психологические [3].

**МИССИЯ** – ОСНОВНАЯ ОБЩАЯ ЦЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ, ЕЕ ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ. ФОРМУЛИРУЕТСЯ, ПРЕЖДЕ ВСЕГО, С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ РОЛИ ОРГАНИЗАЦИИ. КОРПОРАТИВНАЯ МИССИЯ (ХОЗЯЙСТВЕННАЯ МИССИЯ, КОНЦЕПЦИЯ БИЗНЕСА) ХАРАКТЕРИЗУЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ ЗАНИМАТЬСЯ БИЗНЕСОМ, НА КОТОРЫЙ ФИРМА ОРИЕНТИРУЕТСЯ С УЧЕТОМ РЫНОЧНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ, ХАРАКТЕРА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, ОСОБЕННОСТЕЙ ПРОДУКЦИИ И НАЛИЧИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ. КОНЦЕПЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ МИССИИ – НАДЕЖНЫЙ ЭЛЕМЕНТ ИДЕОЛОГИЧЕСКОЙ БАЗЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ [13].

**Моделирование** – исследование объектов познания на моделях, построение и изучение моделей реально существующих предметов и явлений, а также предполагаемых (конструируемых) объектов [7].

**Модель** – 1) образец (эталон, стандарт) для массового изготовления какого-либо изделия или конструкции; тип, марка изделия; 2) устройство, воспроизводящее, имитирующее строение и действие какого-либо другого (моделируемого) устройства; 3) в широком смысле – любой образ (мысленный или условный: изображение, описание, схема, чертеж, план, график, карта и т.п.) какого-либо объекта, процесса или явления [2].

**Награды (премии, призы) качества** – инструмент совершенствования деятельности предприятий, основанный на методах самооценки фирм на соответствие национальных премий качества, в которых наиболее полно реализованы принципы всеобщего управления качеством. Премии качества нацелены на внешние проблемы фирмы, в этом и заключается их разница. Широкое использование премий в области качества – стимул улучшения качества и ориентир возможностей предприятий [38].

**Надзор за качеством** – непрерывное наблюдение и проверка состояния объекта, а также анализ протоколов с целью удовлетворения того, что установленные требования выполняются. 1) Надзор за качеством может осуществляться потребителем или от его имени. 2) Надзор за качеством может включать управление наблюдением и проверкой, которое может предотвратить ухудшение качества объекта (например, процесса со временем) [4].

**Несоответствие** – невыполнение установленных требований. Настоящее определение включает отсутствие одной характеристики качества или нескольких, либо элементов системы качества, либо их отклонение от установленных требований [14].

**Обеспечение качества** – означает гарантирование такого уровня качества продукции, который позволяет потребителю с уверенностью покупать и использовать ее в течение длительного времени, причем эта продукция должна полностью удовлетворять требованиям потребителя [16].

**Обследование** – испытание с некоторой определенной целью; инспектирование или тщательное рассмотрение; детальный обзор. Некоторые авторитетные специалисты используют термины «аудит» и «обследование» как синонимы. «Аудит» предполагает существование согласованных критериев, по которым можно проверять планы и действия. «Обследование» предполагает включение моментов, которые могут быть не связаны с согласованными критериями [17].

**Петля качества** – концептуальная модель взаимозависимых видов деятельности, влияющих на качество на различных стадиях – от определения потребностей до оценки их удовлетворения [1) маркетинг, поиски и изучение рынка; 2) проектирование и (или) разработка технических требований, разработка продукции; 3) материально-техническое снабжение; 4) подготовка и разработка производственных процессов; 5) производство; 6) контроль, проведение испытаний и обследований; 7) упаковка и хранение; 8) реализация и распределение; 9) монтаж и эксплуатация; 10) техническая помощь в обслуживании; 11) утилизация после использования] от определения потребностей до оценки их удовлетворения. Спираль качества является аналогичным понятием [4, 18].

**Планирование качества** – деятельность, которая устанавливает цели и требования к качеству и применению элементов системы качества. Планирование качества охватывает: а) планирование качества продукции: идентификация, классификации и оценка характеристик качества, а также установление целей, требований к качеству и штрафных санкций; б) планирование управленческой и функциональной деятельности: подготовка применения системы качества, в том числе организация и составление календарного графика; в) подготовку программы качества и выработку положений по улучшению качества [4].

**Принципы управления качеством** – качество есть совокупность свойств и характеристик товара или другого объекта, которые придают ему способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. Качество – главный фактор конкурентоспособности. Поэтому анализ действия экономических законов рыночных отношений и законов организации, применение всех научных подходов к управлению конкурентоспособностью являются обязательным условием научного управления качеством. К специфическим принципам управления качеством относятся: 1) формирование управленческих решений с учетом производственно-экономических, социальных, рыночных факторов; 2) взаимосвязь целей и ресурсов, их сбалансированность, поиск путей рационального использования и преобразования ресурсов для достижения намеченных целей; 3) полнота учета ресурсных потребностей, включая трудовые, материальные, финансовые, природные, информационные ресурсы; 4) учет взаимодействия региональных и отраслевых факторов; 5) учет взаимосвязей между разными уровнями хозяйственного руководства и взаимодействия интересов разных уровней; 6) рассмотрение в единстве натурально-вещественного и стоимостного измерения объемов производства, потребления и затрат; 7) взаимосвязь краткосрочных проблем с долгосрочной стратегией развития, учет долгосрочных последствий принимаемых решений и их действия в разных временных горизонтах; 8) учет воздействия управленческих решений на социальную среду и среду обитания человека; 9) анализ мотивов деятельности и интересов разных социальных групп; 10) учет внешнеэкономических аспектов рассматриваемой проблемы; 11) сочетание количественного и качественного анализа и оценок, использование количественно-качественных измерителей (ранговых, интервальных или «вилочных» и т.п.); 12) совмещение объективных и субъективных оценок, исключение субъективистских оценок, когда субъект сознательно, из корыстных целей нарушает объективность, навязывает собственное суждение вопреки всякой логике;

13) сочетание внутреннего (исполнителем) и внешнего (контрольным органом) оценивания; 14) непрерывность и этапность осуществления оценок качества, развитие системы менеджмента качества [3].

**Программа качества** – документ, регламентирующий конкретные меры в области качества, ресурсы и последовательность деятельности, относящейся к специфической продукции, проекту или контракту. 1) Программа качества обычно содержит ссылки на части руководства по качеству, применяемые к отдельным случаям. 2) В зависимости от назначения программы она иногда называется «программа обеспечения качества» или «программа административного управления качеством» [4].

**Самоконтроль** – контроль выполненной работы ее исполнителем в соответствии с установленными правилами. Результаты самоконтроля могут использоваться для управления процессом [4].

**САМООЦЕНКА КАЧЕСТВА – ПРОВЕДЕНИЕ ОБСЛЕДОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА СОБСТВЕННЫМИ СИЛАМИ С ЦЕЛЬЮ САМООЦЕНКИ ЕЕ СООТВЕТСТВИЯ КРИТЕРИЯМ ПРЕМИИ ПО КАЧЕСТВУ И РАЗРАБОТКИ НА ЭТОЙ ОСНОВЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИРМЫ. ПРОЦЕСС СИСТЕМАТИЧЕСКОГО ПЕРЕСМОТРА И КОНТРОЛЯ СОСТОЯНИЯ КОМПАНИИ – ОДИН ИЗ НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫХ ВИДОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ ЛЮБОЙ СИСТЕМЫ ВСЕОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ. ПРОЦЕСС САМООЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОЧЕНЬ ПОЛЕЗЕН ДЛЯ ЛЮБОЙ КОМПАНИИ, ЖЕЛАЮЩЕЙ РАЗВИВАТЬСЯ И ДЕМОНСТРИРОВАТЬ СВОЙ УРОВЕНЬ КАЧЕСТВА. САМООЦЕНКА ПОЗВОЛЯЕТ КОМПАНИИ ЧЕТКО ЛОКАЛИЗОВАТЬ СВОИ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И СФЕРЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ, ФОКУСИРУЯСЬ НА ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ, ПРОЦЕССАМИ И РЕЗУЛЬТАТАМИ. В ОРГАНИЗАЦИИ, ПОНИМАЮЩЕЙ ЗНАЧЕНИЕ КАЧЕСТВА, САМООЦЕНКА МОЖЕТ ИДЕАЛЬНО ВЫПОЛНЯТЬ ФУНКЦИИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ [4,38].**

**Синергизм** – стратегические преимущества, возникающие при сосредоточении двух или более предприятий в одних руках. Повышается эффективность, что проявляется в росте производительности и (или) снижении издержек производства; эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий. Изначально термин «синергия» был образован от термина «синергизм», который в биологии означает сотрудничество между различными органами. Термин «синергия» был использован И. Ансоффом для обоснования групповых структур в организации компании. В настоящее время в экономической литературе оба термина используются как синонимы. Преимущества синергизма определяются как  $2 + 2 = 5$ , иначе говоря, суммарная отдача всех капиталовложений фирмы выше, чем сумма показателей отдачи по всем ее хозяйственным подразделениям без учета преимуществ использования общих ресурсов и взаимодополняемости [13].

**Система** – целостный комплекс взаимосвязанных компонентов, имеющий особое единство с внешней средой и представляющий собой подсистему системы более высокого порядка (глобальной системы). Единство системы с внешней средой определяет ее взаимосвязь с действием объективных экономических законов [3].

**Система качества** – совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством. 1) Масштабы системы качества должны соответствовать целям в области качества. 2) Система качества организации предназначена, прежде всего, для удовлетворения внутренних потребностей управления организацией. Она шире, чем требования определенного потребителя, который оценивает только ту часть системы качества, которая относится к этим требованиям. 3) В связи с требованиями контракта или обязательными предписаниями по проведению оценки качества может быть затребовано наглядное доказательство применения определенных элементов системы качества [4].

**Стандартизация** – деятельность, направленная на достижение оптимальной степени упорядочения в определенной области посредством установления положений для всеобщего и многократного использования в отношении реально существующих или потенциальных задач. В частности, эта деятельность проявляется в процессах разработки, опубликования и применения стандартов. Важнейшими результатами деятельности по стандартизации являются повышение степени соответствия продукции, процессов и услуг их функциональному назначению, устранение барьеров в торговле и содействие научно-техническому сотрудничеству [4].

**Стратегическое управление** – деятельность по стратегическому управлению, связанная с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и ок-

ружением, которое дают возможность ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям. С ростом нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность фирм в стратегическом управлении. Способности к стратегическому управлению предполагают наличие пяти качеств: 1) умение смоделировать ситуацию; 2) способность выявить необходимость изменений; 3) способность разработать стратегию изменений; 4) способность использовать в ходе изменений надежные методы; 5) способность воплощать стратегию в жизнь [13].

**Стратегия** – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Процесс разработки стратегии включает: 1) определение корпоративной миссии; 2) конкретизацию видения корпорации и постановку целей; 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на их достижение [13].

**Требования к качеству** – выражение определенных потребностей или их перевод в набор количественно или качественно установленных требований к характеристикам объекта, чтобы дать возможность их реализации и проверки [5].

**Улучшение качества** – мероприятия, предпринимаемые в организации с целью повышения эффективности деятельности и процессов для получения выгоды не только для организации, но и для потребителей ее продукции [18].

**Управление качеством продукции** – система мероприятий (действий), осуществляемых предприятием на всех стадиях жизненного цикла продукции: при ее разработке, серийном производстве, эксплуатации или потреблении в целях установления, обеспечения, поддержания необходимого уровня качества и ее дальнейшего повышения [7].

**Управление предприятием** – система организующих, регулирующих и координирующих воздействий на деятельность коллектива предприятия, направленных на решение стоящих перед ним задач [6].

**Управление** – это циклически повторяющийся процесс воздействия органа управления на управляемый объект, в котором последовательно на основании обработки исходной информации о состоянии объекта и оценки обстановки вырабатывается план достижения цели и меры для его реализации, осуществляется передача воздействий на объект управления и контроль их выполнения, коррекция плана в зависимости от изменения условий обстановки и состояния объекта, выработка и передача новых воздействий, выбранных из множества возможных вариантов и обеспечивающих достижение конкретной цели при оптимальных затратах ресурсов. Составными элементами управления является целеполагание (определение цели), сбор, обработка и оценка информации об объекте управления и обстановке, динамическое планирование (планирование с периодическим вводом корректив в ранее разработанный план) воздействий на объект управления, контроль исполнения (оценка результата воздействия). Эти элементы циклически повторяются. Применение вычислительной техники позволяет повысить результативность управления экономическими объектами и техническими системами путем создания автоматизированных рабочих мест для персонала управления и автоматизации производства [7].

**Услуга** – итоги непосредственного взаимодействия поставщика и потребителя и внутренней деятельности поставщика по удовлетворению потребностей потребителя. 1) Поставщик или потребитель могут быть представлены при взаимодействии персоналом или оборудованием. 2) Непосредственное взаимодействие потребителя с поставщиком может быть существенным для предоставления услуг. 3) Поставка или использование материальных видов продукции может быть частью предоставления услуги. 4) Услуга может быть связана с производством и поставкой материальной продукции [4].

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Управление предприятием: Словарь-справочник. М.: Профиздат, 1990. 336 с.
- 2 Управление машиностроительным предприятием: Учебник / С.В. Смирнов, С.Н. Ефимушкин, А.А. Колобов и др.; Под ред. С.Г. Пуртова, С.В. Смирнова. М.: Высшая школа, 1989. 240 с.
- 3 Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М, 2000. 312 с.
- 4 Окрепилов В. В. Управление качеством: Учебник для вузов. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1998. 639 с.
- 5 Dictionary of business and management. The Macmillan Press Ltd., 1990.
- 6 Справочное пособие директору производственного объединения, предприятия: Экономика, организация, планирование, управление. В 2 т. / Под ред. Г.А. Егиазаряна, А.Д. Шеремета. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Экономика, 1985.
- 7 Жданов С.А. Основы теории экономического управления предприятием: Учебник. М.: Изд-во «Финпресс», 2000. 384 с.
- 8 Рыночная экономика: 200 терминов / Под общ. ред. Г.Я. Кипермана. М.: Политиздат, 1991. 224 с.
- 9 Политэкономия (история экономических учений, экономическая теория, мировая экономика): Учебник для вузов / Под ред. Д.В. Валового. М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-синтез», 1999. 400 с.
- 10 Экономическая теория: Учебник для вузов / Под ред. Г.П. Журавлевой, В.М. Юрьева. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2000. 757 с.
- 11 Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 1996. 284 с.
- 12 Советский энциклопедический словарь / Научно-редакционный совет: А.М. Прохоров (пред.). М.: Советская Энциклопедия, 1981. 1600 с.
- 13 Современный финансово-кредитный словарь / Под общ. ред. М.Г. Лапусты, П.С. Никольского. М.: ИНФРА-М, 1999. 526 с.
- 14 Горбашко Е.А., Леонова Т.И., Кузьмина С.Н. Определение затрат на качество при выполнении инновационных проектов: Метод. рекомендации / Министерство образования РФ. М., 2002. Вып. 16. 52 с.
- 15 Словарь терминов современного предпринимательства / Под ред. проф. В.В. Морковкина. М.: «Радикс», 1995. 432 с.
- 16 Бендерский А.М. Обеспечение качества продукции. М.: Изд-во стандартов, 1988. 120 с.
- 17 Робертсон Б. Лекции об аудите качества: Пер. с англ. Изд. 2-е, испр. / Под общ. ред. Ю.П. Адлера. М.: Редакционно-информационное агентство «Стандарты и качество», 2000. 264 с., ил.
- 18 Гиссин В.И. Управление качеством продукции: Учеб. пособие. Ростов н/Д: Феникс, 2000. 256 с.
- 19 Кремнев Г.Р. Управление производительностью и качеством: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5. М.: «ИНФРА-М», 1999. 312 с.
- 20 Систематизированный материал по системам менеджмента качества на основе МС ИСО 9000 версии 2000 года для использования специалистами по качеству при повышении квалификации. М., 2001.

- 21 Организация, планирование и управление предприятием машиностроения / И.М. Разумов, Л.А. Глаголева, М.И. Ипатов, В.П. Ермилов. М.: Машиностроение, 1982. 544 с.
- 22 Экономика предприятия / В.Я. Горфинкель, Е.М. Купряков, В.Ф. Прасолова и др.; Под ред. проф. Е.М. Купрякова. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. 367 с.
- 23 Управление качеством: Учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. 199 с.
- 24 Лапидус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров. М.: ОАО «Типография "Новости"», 2000. 432 с.
- 25 Герасимов Б.И., Спиридонов С.П., Смагин М.В. Экономические теории качества: генезис теории и практики системного подхода / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2001. 132 с.
- 26 Исикава К. Японские методы управления качеством: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. А.В. Гличев. М.: Экономика, 1988. 215 с.
- 27 Свиткин М.З. От семейства стандартов ИСО 9000 к всеобщему менеджменту качества // Стандарты и качество. 1997. № 9. С. 43 – 48.
- 28 Серов М.Е. Модели для TQM. Н. Новгород: СМЦ «Приоритет», 1998. 64 с.
- 29 ШЕПЕЛЕВ С.Н. СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ. М.: РИЦ «ТАТЬЯНИН ДЕНЬ», 1993. 256 С.**
- 30 ГЕРАСИМОВ Б.И. ЭФФЕКТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА: ПАРАДИГМЫ КАЧЕСТВА. ТАМБОВ: ИЗД-ВО ТАМБ. ГОС. ТЕХН. УН-ТА, 1998. 72 С.**
- 31 ЛАПИДУС В.А., РЕКШИНСКИЙ А.Н. ДИАЛОГ КОНСУЛЬТАНТА С РУКОВОДИТЕЛЕМ. Н. НОВГОРОД: СМЦ «ПРИОРИТЕТ», 2000. 84 С.**
- 32 Основы современного менеджмента качества. М.: Фонд «Новое тысячелетие», 1998. 208 с.
- 33 Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебно-практ. пособие. 3-е изд., испр. и доп. М.: Издательство ГНОМ и Д, 2001. 304 с.
- 34 Герасимов Б.И., Сизикин А.Ю. Качество в системе управления предприятием. М.: Машиностроение, 2000. 104 с.
- 35 Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга. М.: Юрист, 2002. 110 с.
- 36 Walker R. Rank Xerox – Management Revolution – Long Range Planning, 1992, Vol. 25, No 1. P. 9 – 21.
- 37 Керимов В.Э., Петрище Ф.А., Селиванов П.В., Керимов Э.Э. Методы управления затратами и качеством продукции: Учебное пособие. М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. 108 с.
- 38 Всеобщее управление качеством: Учебник для вузов / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В. Зорин; Под ред. О.П. Глудкина. М.: Горячая линия – Телеком, 2001. 600 с.