

Министерство образования и науки Российской Федерации
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Тамбовский государственный технический университет»

Н. В. ЗЛОБИНА

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ
ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ
МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
ОРГАНИЗАЦИИ**

*Рекомендовано НТС ГОУ ВПО ТГТУ
в качестве монографии*



Тамбов
Издательство ГОУ ВПО ТГТУ
2011

УДК 338.242
ББК У9(2)30
3-68

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой «Менеджмент и управление
народным хозяйством» ГОУ ВПО «Орловская региональная
академия государственной службы»

А.М. Ажлуни

Доктор экономических наук, профессор, декан экономического
факультета ГОУ ВПО ТГТУ

Б.И. Герасимов

3-68 **Злобина, Н.В.**

Концептуальные основы экономического развития менеджмента качества организации : монография. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2011. – 96 с. – ISBN 978-5-8265-1008-7

Рассмотрены теоретические вопросы экономического развития менеджмента качества организации в рамках концепции ее стратегического управления. В частности, обоснованы виды стратегий развития организации, идентифицированы методы и инструменты стратегического менеджмента в развитии менеджмента качества организации, выделены принципы и подходы постоянного улучшения менеджмента качества организации, представлены концепции стратегического управления затратами в организации, охарактеризованы основы формирования системы стратегического управления затратами в развитии менеджмента качества организации.

Предназначена для научных работников и специалистов в области менеджмента качества, а также бакалавров, аспирантов и магистров экономических направлений подготовки.

УДК 338.242
ББК У9(2)30

ISBN 978-5-8265-1008-7 © Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Тамбовский государственный технический университет (ГОУ ВПО ТГТУ), 2011

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ	5
1.1. КЛАСТЕРИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	5
1.2. ПЕРСПЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ	21
Глава 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ	42
2.1. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ПОСТОЯННОМУ УЛУЧШЕНИЮ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ	42
2.2. ПРИНЦИПЫ, МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ	50
Глава 3. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА	66
3.1. КОНЦЕПЦИЯ ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТЕЙ	66
3.2. КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ	70
3.3. КОНЦЕПЦИЯ ЗАТРАТООБРАЗУЮЩИХ ФАКТОРОВ	72
3.4. ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	89
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	91

ВВЕДЕНИЕ

Последствия мирового экономического кризиса убедили многие организации и предприятия пересмотреть подходы к стратегическому развитию, все больше ориентируясь на экономическое обеспечение отдельных его функциональных направлений. Это, во-первых, позволяет правильно расставлять целевые ориентиры развития организации; во-вторых, экономически обеспечивать их достижение посредством использования резервов; в-третьих, определенно получать экономический эффект от реализации стратегических мероприятий. Подход к определению стратегических ориентиров развития является весьма актуальным и для такого функционального направления организации, как менеджмент качества.

Менеджмент качества за последние 15 лет стал действительно ключевым направлением научных исследований в области экономики, техники и философии. Тем и ценнее результаты научных исследований, учитывающие многогранный характер объекта исследования.

Менеджмент качества, в настоящее время, представляет собой процесс управленческого воздействия на совокупность характеристик объекта с целью максимального удовлетворения запросов его потребителей. Однако исследование научной литературы в области менеджмента качества позволяет сделать вывод о недостаточной проработанности вопросов стратегического развития менеджмента качества, и в частности, аспектов экономического развития менеджмента качества организации.

В этой связи в данной монографии предпринята попытка сформулировать концептуальные основы экономического развития менеджмента качества организации.

В первой главе осязаны теоретические вопросы кластеризации стратегий развития организации; идентифицированы перспективные инструменты стратегического менеджмента для развития менеджмента качества организации.

Вторая глава посвящена рассмотрению основ постоянного улучшения менеджмента качества организации. В частности, обосновано применение системного подхода к постоянному улучшению менеджмента качества организации; выделены принципы, методы и подходы к постоянному улучшению менеджмента качества организации.

В третьей главе выделены теоретические аспекты экономического развития менеджмента качества организации. Обосновано применение основных направлений стратегического управления затратами: концепции цепочки ценностей; концепции стратегического позиционирования; концепции затратообразующих факторов.

Монография предназначена для научных работников и специалистов в области менеджмента качества, а также бакалавров, аспирантов и магистров экономических направлений подготовки.

Глава 1

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. КЛАСТЕРИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегическое развитие деятельности любой организации тесно связано с осуществлением общей экономической политики или государственной стратегии развития всей рыночной системы. В настоящее время важнейшей предпосылкой стратегического развития и роста объемов производства в организациях стало развитие свободных рыночных отношений, их постоянное и непрерывное совершенствование. Поэтому сейчас стратегическое развитие в организациях должно быть направлено на их долгосрочное развитие, достижение более высоких темпов экономического роста на основе поэтапного совершенствования различных производственно-технических факторов и организационно-управленческих структур с целью обеспечения конкурентоспособности организации высокого качества работы персонала и уровня жизни своих работников.

Процесс стратегического управления в организациях включает осуществление следующих взаимосвязанных функций:

- 1) определение долгосрочной стратегии, основных идеалов, целей и задач развития организации;
- 2) создание стратегических хозяйственных подразделений организации;
- 3) обоснование и уточнение основных целей проведения маркетинговых исследований рынка;
- 4) осуществление ситуационного анализа и выбор направления экономического роста организации;
- 5) разработка основной стратегии маркетинга и укрупненное планирование производства продукции;
- 6) выбор тактики и уточненное планирование способов и средств достижения поставленных задач;
- 7) контроль и оценка основных результатов, корректировка выбранной стратегии и способов ее реализации.

На рисунке 1.1 приведена схема стратегического управления всеми ответственными организациями, большими и малыми, производящими товары и оказывающими услуги, коммерческими и некоммерческими.

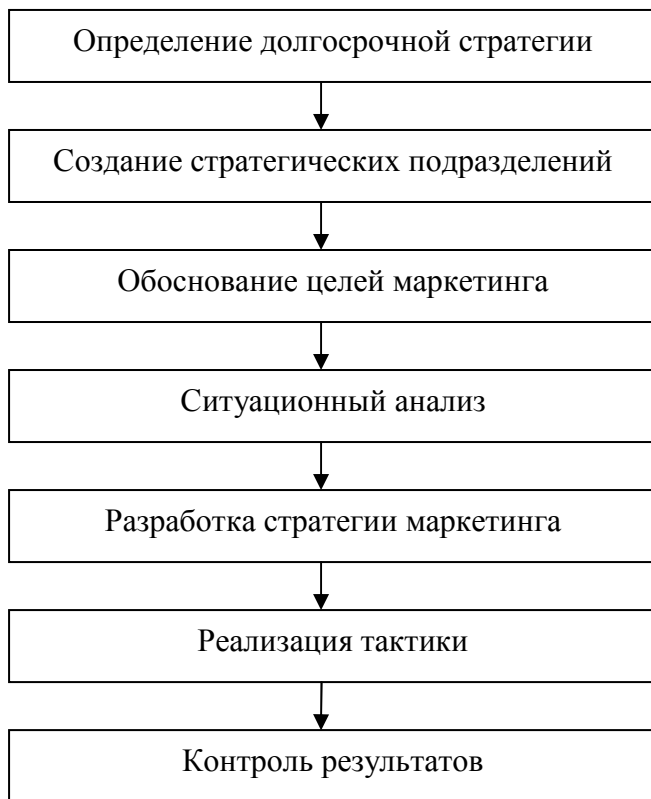


Рис. 1.1. Схема стратегического управления в организации

Стратегия развития организации определяется в результате изучения внешнего окружения и возможных внутренних перспектив ее деятельности с учетом непредвиденных рыночных обстоятельств. Она заключается в установлении ее долгосрочной ориентации на какой-либо вид производственной деятельности и занятие соответствующего или планируемого положения как на внутреннем, так и на внешнем рынках. При этом уточняются стратегические вопросы, связанные с выбором выпускаемой продукции, обслуживаемых потребителей, применяемых производственных процессов, используемых экономических ресурсов, а также формированием общей линии поведения на рынке с учетом своих возможностей и сил конкурентов. Кроме того, учитываются возможные стратегии развития следующих рыночных услуг: выход на рынок с новым продуктом, привлечение новых по-

ставщиков и потребителей товаров, расширение или прекращение производства и продажи прежних товаров.

В процессе стратегического управления общие или главные цели организации устанавливаются высшим руководством и согласуются со всеми подразделениями. Плановые службы предлагают каждому производству варианты первоначальных показателей валовой и чистой прибыли на долгосрочный период. После их рассмотрения подразделения выдвигают свои предложения, тем самым создаются необходимые предпосылки для выработки общих целей стратегического управления. В утвержденных планах предусматриваются общие цели организации, ее место на региональном рынке, организационная структура управления, кадровая политика, производственная стратегия, выбор новой продукции, общая политика сбыта, финансовые результаты, политика поглощений или приобретений, объем инвестиций и т.д.

Интересен зарубежный опыт стратегического планирования. В практике стратегического планирования, как функции стратегического менеджмента, на американских фирмах можно выделить следующие особенности, которые необходимо учитывать и на российских предприятиях.

1. Планы обычно содержат только одну стратегию предстоящих действий. Программы, предусматривающие возможные варианты решений на случай изменения первоначальной стратегии, обычно не включаются в план.

2. В планах оцениваются все сильные и слабые стороны организации при анализе благоприятных возможностей или опасных событий в окружающей обстановке.

3. Планы включают данные прогнозов и предположений, которые в деталях обычно не разрабатываются.

4. В большинстве планов оценка риска также не производится, но при рассмотрении различных возможных вариантов действий риск учитывается.

5. Все планы строятся на основе ожидаемых целей, которые отражают важнейшие показатели финансовой деятельности организации.

6. В долгосрочных планах отражаются данные о требуемых инвестициях, ожидаемых доходах и расходах, выплачиваемых дивидендах в долгосрочном периоде.

7. В планах дается оценка диверсификации, происходящей в результате возможных слияний и поглощений фирмы [10].

Таким образом, в долгосрочном плане отражается главным образом общая стратегия организации и описывается модель будущего с позиций весьма широкого подхода. В качестве единой стратегии

развития организации сейчас может быть взята так называемая модель-7С, характеризующая механизм взаимодействия таких важнейших социально-экономических факторов, как структура, система, сотрудники, стиль, совместные ценности и совокупность способностей (рис. 1.2) [33].

Все эти факторы тесно переплетены между собой и оказывают комплексное влияние на конкретные планово-управленческие результаты деятельности организации. Приведенная модель определяет стратегическое планирование не только как процесс создания формальных схем и систем показателей, но и как механизм творческого взаимодействия и взаимного согласия между персоналом всех категорий, основу увязки их личных интересов с общими целями организации, а также учета всех сторон деятельности человека в современной организации.

Следовательно, основная задача стратегического управления как в отечественных организациях, так и на зарубежных фирмах состоит в обосновании важнейших целей и выработке правильной стратегии долгосрочного развития. В современной теории менеджмента принято выделять восемь основных сфер деятельности, в границах которых каждая организация определяет свои главные цели: положение организации на рынке, инновационная деятельность, уровень производительности, наличие производственных ресурсов, степень стабильности, система управления, профессионализм персонала и социальная ответственность. Как свидетельствует передовая отечественная практика, наиболее значимыми в рыночных условиях являются финансовые цели, определяющие состояние платежеспособности и экономическую устойчивость организации.

Выбор цели и стратегии развития организации составляет основу самостоятельной планово-управленческой деятельности менеджеров в свободных рыночных отношениях. При долгосрочном планировании

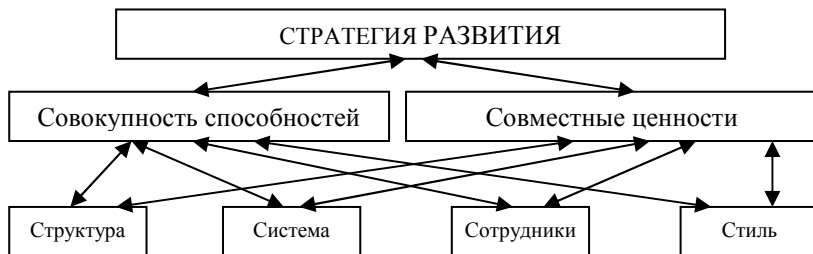


Рис. 1.2. Модель-7С развития организации

организация может также использовать такие известные стратегии, как разработка товара, стабилизация производства, проникновение на рынок, сокращение издержек, изменение цен и все остальные функциональные или продуктовые стратегии [33]. На российских предприятиях широкое распространение имеет стратегия выживания, на зарубежных – завоевание лидерства на рынке и др. Каждая организация в ходе перспективного планирования должна сама выбрать наилучшую стратегию развития с учетом ее реальных возможностей и достигнутых результатов на данном этапе экономической деятельности.

Функциональные стратегии конкретизируют выбранную траекторию развития организации в соответствии с основными направлениями ее деятельности, обеспечивая достижение основной цели, поставленной руководством. Стратегии разрабатываются соответствующими подразделениями организации. В силу их предназначения и специфики деятельности различные службы организации имеют свое собственное видение достижения поставленных ориентиров, поэтому разрабатываемые ими стратегии не всегда стыкуются, а иногда и просто противоречат друг другу. Искусство руководства организацией заключается в том, чтобы заставить функциональные подразделения сбалансировать и скоординировать разрабатываемые ими стратегии.

В настоящее время выделяют следующие основные виды функциональных стратегий: 1) стратегию маркетинга; 2) финансовую стратегию; 3) инновационную стратегию; 4) стратегию производства; 5) социальную стратегию; 6) стратегию организационных изменений; 7) экологическую стратегию [32, 33].

Стратегия маркетинга рассматривается в зарубежной литературе как одна из ведущих функциональных стратегий развития организации. Более того, многие маркетологи часто отождествляют стратегию маркетинга со стратегическим планом развития организации [33]. Важность маркетинговой стратегии обусловлена тем обстоятельством, что маркетинг обеспечивает информационные, стратегические и оперативные связи организации с внешней средой. Вследствие чего непосредственное функционирование маркетинга тесно связано с другими подсистемами управления деятельностью организации.

Основу маркетинга составляет процесс непрерывного сбора, анализа и оценки информации, в первую очередь – о состоянии рынка. Практически невозможно эффективно управлять маркетинговой деятельностью без постоянно обновляемой и достоверной информации. Для того чтобы выжить в условиях конкуренции, предприятие должно следить за всеми изменениями на рынке. Маркетинговая деятельность организации дает возможность лучше ориентироваться в конкретной рыночной среде.

В процессе обоснования и разработки маркетинговой стратегии организации решаются три взаимосвязанные задачи:

- 1) разработка комплекса маркетинговых мероприятий;
- 2) адаптация деятельности организации к изменениям внешней среды;
- 3) обеспечение адекватности маркетинговой политики организации меняющимся потребностям клиентов.

Стратегия маркетинга, или маркетинговая стратегия развития организации представляет собой совокупность направлений ее деятельности на рынке и принятия решений, ориентирующих отдельные мероприятия маркетинга на возможно более полную реализацию базовой стратегии организации.

Маркетинговая стратегия организации призвана создавать необходимые условия для достижения желаемой конкурентной позиции за определенный период времени (рис. 1.3).

Принято выделять четыре основных подхода к планированию стратегии маркетинга:

- 1) матрица возможностей по товарам / рынкам И. Ансоффа;
- 2) матрица Бостонской консультативной группы (БКГ);
- 3) программа воздействия рыночной стратегии на прибыль (PIMS);
- 4) общие конкурентные стратегии М. Портера.

В качестве важного элемента маркетинговой стратегии развития организации следует рассматривать *товарную стратегию (стратегию нового товара)*, которая, в свою очередь, состоит из базовых элементов, представленных на рис. 1.4.

На этапах роста и зрелости жизненного цикла товара представляется целесообразным в качестве основных использовать *стратегию дизайна* и *стратегию перекрытия товара*.

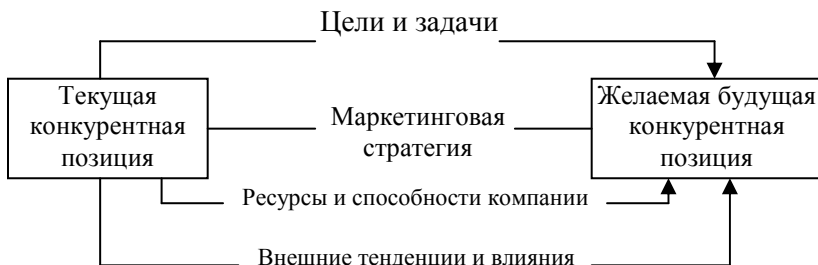


Рис. 1.3. Маркетинговая стратегия организации как средство получения выгоды от конкурентных преимуществ



Рис. 1.4. Базовые элементы товарной стратегии

Стратегия дизайна товара предполагает, что в зависимости от своего размера, финансовых возможностей, известности и популярности организация может предлагать на рынке либо стандартные товары или услуги, либо товары и услуги в соответствии с желаниями и вкусами заказчика (товары и услуги «на заказ»).

Стратегия «перекрытия» товаров друг другом основывается на повышении организацией своей внешней конкурентоспособности путем создания условий для внутренней конкуренции. Это особенно актуально на этапе зрелости жизненного цикла товара, когда поддержание объема сбыта возможно при дальнейшей дифференциации предлагаемой продукции и повышения ее потребительских свойств. Возможна определенная кооперация с конкурентами (например, создание стратегических альянсов) путем продажи отдельных компонен-

тов. Стратегия «перекрытия» товаров используется организациями, стремящимися к завоеванию рынка, но не имеющими пока еще прочных позиций на нем, и организациями, уверенными в своем «имидже».

Стратегические альтернативы стратегии «перекрытия» товара даны на рис. 1.5.

На этапе упадка жизненного цикла товара чаще всего применяется стратегия ликвидации товара.

Стратегия «сбор урожая» может применяться к товару, объем сбыта которого неуклонно сокращается. При одновременном снижении издержек производства организация старается получить максимальную прибыль, не вкладывая при этом средства для поддержания данного товара на рынке.

Стратегия упрощения ассортимента используется в том случае, если не хватает средств для поддержания всего ассортимента продукции, а оставшиеся товары позволят обеспечить достаточный объем прибыли.

Стратегия ликвидации всего ассортимента продукции применяется в том случае, когда товары «не идут» (например, устаревший товар, который больше не находит своего покупателя).

Стратегия цен (ценообразования) как элемент маркетинговой стратегии организации предусматривает обоснование и разработку механизма определения цен на производимые им товары. Причем в процессе ценообразования следует учитывать общие цели развития предприятия.

Цели, основанные на сбыте, характерны для агрессивных организаций, пытающихся увеличить объемы сбыта и свою долю рынка. Цели, основанные на существующем положении, ориентированы на избежание спада в сбыте и минимизацию воздействий конкурентов. Они характерны для организаций, занимающих лидирующее положение на

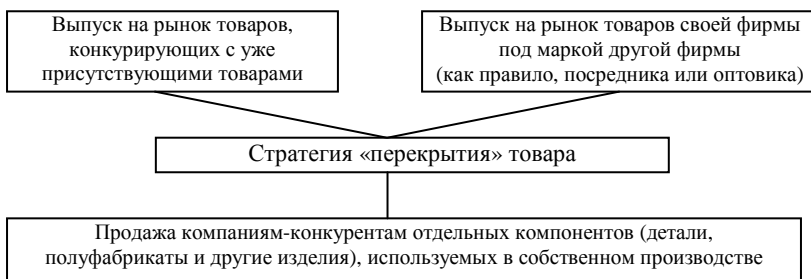


Рис. 1.5. Стратегические альтернативы стратегии «перекрытия» товара

рынке. Синтезирующими являются *цели, основанные на прибыли*, поскольку последняя является глобальной целью любой предпринимательской деятельности. При этом возможны целевые установки на максимизацию прибыли (одномоментную) или получение высокой и устойчивой прибыли в длительном промежутке времени.

Конкуренты оказывают воздействие на уровень цен уже одним своим присутствием. Для того чтобы удержать объем продаж своего товара на определенном уровне, предприятие должно постоянно следить за уровнем цен конкурентов, и при снижении этих цен – принимать адекватные ответные действия.

Стратегия товаропродвижения товара как элемент маркетинговой стратегии организации предполагает обоснование и разработку системы мероприятий по укреплению сложившегося отношения потребителей к товарам. Данная стратегия обращена к различным потребителям. Причем эти мероприятия должны быть специфическими для каждой из этих групп, которые имеют различные цели, знания и потребности.

Финансовая стратегия предполагает формирование и использование финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии организации и соответствующих курсов действий. Она позволяет экономическим службам предприятия создавать и изменять финансовые ресурсы и определять их оптимальное использование для достижения целей функционирования и развития организации.

Важность данной функциональной стратегии заключается в том, что именно в финансах через систему экономических показателей отражаются все виды деятельности, происходит балансировка функциональных задач и их подчиненность достижению основных целей организации. С другой стороны, финансы – это источник, исходный момент для выработки остальных функциональных стратегий, так как финансовые ресурсы часто выступают одним из важнейших ограничений объема и направлений деятельности организации.

В условиях рыночной экономики выработке финансовой стратегии предшествует детальный экономический анализ функционирования организации, включающий:

- анализ хозяйственной деятельности организации;
- определение финансовых возможностей организации.

Анализ хозяйственной деятельности организации позволяет оценить эффективность ее работы, вскрыть «узкие» места и резервы производства, определить факторы снижения себестоимости продукции, повышения прибыльности, пути роста производительности труда, характер загрузки и эффективность использования основных производственных фондов.

Определение финансовых возможностей организации обусловлено оценкой ее настоящего и будущего потенциала в фондообразовании, размерах и источниках реализации базовой стратегии развития. Поэтому финансовые возможности не только определяют готовность организации к стратегическим действиям, но и во многом определяют характер этих действий. Так, например, при стратегии роста такие финансовые возможности, как объем финансовых ресурсов в рублях и конвертируемой валюте, износ оборудования и ряд других, определяют выбор альтернативы стратегии роста: развитие нового производства, диверсификация, межфирменное сотрудничество или внешнеэкономическая деятельность.

Инновационная стратегия организации должна повышать и/или поддерживать конкурентный статус выпускаемой организацией продукции. Сущность современного этапа развития как национальной экономики в целом, так и отдельных организаций отражает такая категория, как «инновационное развитие», которая достаточно широко в последние годы освещается в отечественной и зарубежной литературе.

В общем виде *инновационную стратегию организации (стратегию инновационной деятельности)* можно охарактеризовать как определенное логическое построение, на основе которого организация решает основные задачи, стоящие перед ней в инновационной сфере деятельности.

Инновационная стратегия организации тесным образом связана с производственной стратегией, или стратегией производства организации, обеспечивающей выпуск продукции на основе использования новых технологических и технических решений.

Стратегия производства (производственная стратегия) организации связана с разработкой и реализацией основных направлений ее деятельности в области выпуска продукции. Производственная деятельность является основной функцией организации, здесь создается продукт, реализация которого приносит прибыль. В процессе разработки стратегии производства происходит процесс обмена информацией между руководителями функциональных подразделений, обеспечивающих реализацию базовой стратегии и координацию функциональных программ действий.

Основные элементы стратегии производства приведены на рис. 1.6.

Существует достаточно тесная взаимосвязь между инновационной и производственной стратегиями организации. Характер этой взаимосвязи отражен на рис. 1.7.

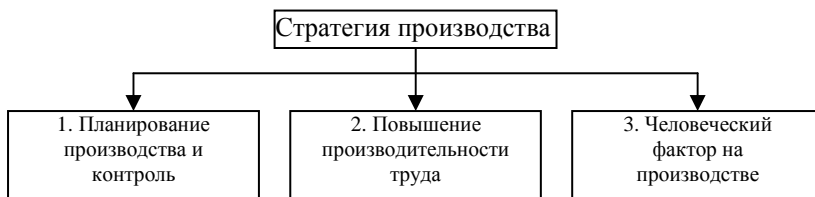


Рис. 1.6. Составляющие элементы стратегии производства

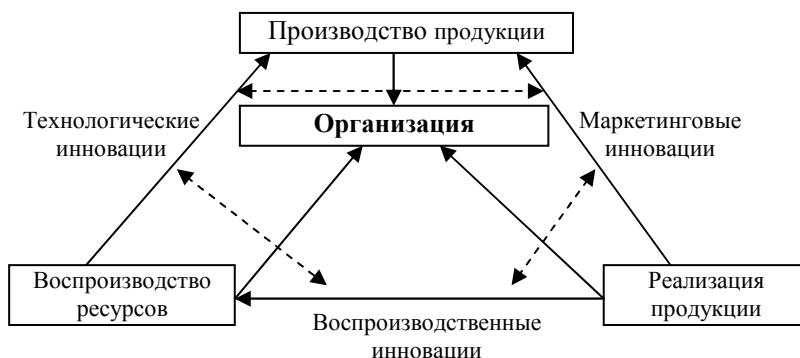


Рис. 1.7. Характер взаимосвязи между инновационной и производственной стратегиями предприятия

Как следует из схемы, обоснованная разработка и успешная реализация производственной стратегии в решающей степени определяется умением применять в процессе производственной деятельности различного рода инновации: технологические, маркетинговые, воспроизводственные.

Социальная стратегия организации связана с обоснованием и разработкой программы мероприятий для обеспечения нормального хода процесса воспроизводства рабочей силы в организации и сохранения благоприятного микроклимата в коллективе.

В качестве основных компонентов социальной стратегии отечественной организации можно назвать следующие.

1. Стратегия развития кадрового потенциала организации.
2. Базовая социальная стратегия организации.
3. Целевые социальные программы.
4. Социальная защищенность работников организации.

Стратегия организационных изменений состоит в следующем: достижение системы целей, поставленных организацией, представля-

ется возможным только при наличии адекватной организационной структуры, вследствие чего назначение стратегии: выработка оптимального баланса в системе «стратегия – структура – процесс принятия решений». В современных условиях усиление процесса глобальной конкуренции и, как следствие, необходимость скорейшего улучшения использования ключевых факторов успеха требуют от организации повышения организационной гибкости и адаптационной способности.

Переход от одной качественной стадии развития организации к другой требует существенной перестройки ее работы, включая создание новых структурных подразделений, подбор и расстановку кадров, перераспределение ответственности, что коренным образом меняет процедуры принятия решений по различным вопросам жизнедеятельности. С развитием организации происходит процесс децентрализации решений, обостряется проблема координации, выработки согласованного курса действий.

В этой связи представляется целесообразным взаимосвязанное решение трех основных задач:

- 1) переосмысление концепции развития организации с соответствующей корректировкой стратегических приоритетов;
- 2) реинжиниринг механизма функционирования организации;
- 3) осуществление структурной перестройки, направленной на повышение конкурентоспособности и жизнеспособности организации.

Реинжиниринг – одно из последних, модных направлений в сфере управленческой деятельности в организации.

Экологическая стратегия. Возрастающая озабоченность относительно качества среды обитания заострила внимание организаций к возможным экологическим последствиям деятельности. Организации должны выявлять эти последствия, снижать, а по возможности полностью устранять их негативный результат.

В качестве основных целей функционирования и развития организации как экологической подсистемы следует назвать:

- рациональное использование ресурсов (получение на входе в подсистему экологически проверенных ресурсов и их экономное расходование);
- ограничение объемов выбросов (предотвращение или уменьшение утечки вредных веществ в окружающую природную среду на выходе из подсистемы);
- сокращение отходов (снижение их количества, переработка и повторное использование);

– сокращение величины риска (уменьшение потенциальных опасностей на выходе из подсистемы или снижение размера их последствий);

– производство безвредных продуктов, которые на протяжении всего жизненного цикла не представляют вреда с точки зрения выбросов и отходов, обладают низкой долей риска.

Вследствие большого практического значения выполнения природоохранных требований на уровне организации перед ее руководством встает задача разработки экологической стратегии, способствующей формированию «стратегических экологических потенциалов», обеспечивающих экологическую эффективность организации и в будущем. Речь должна идти как о снижении экологических потенциалов риска, так и о создании экологического потенциала успеха. Для успешной реализации экологической стратегии организации необходимо разработать специальный инструментарий, включающий в себя нормативные, стратегические и оперативные инструменты.

Внедрение системы экологического менеджмента, который предусматривает оценку и регистрацию воздействия производственных процессов на состояние окружающей среды, требует проведения сертификации месторасположения производства, а в дальнейшем присвоения экологического знака продукции. Основу экологического менеджмента может составлять использование следующих основных инструментов: разработка экологических балансов; экологический учет; экологический контроль; экологический аудит.

В соответствии со стратегическим менеджментом *продуктовая стратегия* – это долгосрочные решения по ассортименту и объемам производства и реализации видов продуктов, выпускаемых организацией, включая конкретные решения по каждому отдельному продукту, например, поддержание сбыта, модификация или снятие с производства, начало разработки нового продукта и т.д. Отражением продуктовой стратегии является жизненный цикл товара, поскольку именно он определяет основные закономерности появления товара на рынке и снятия его с производства.

Долгосрочное прогнозирование производства конкурентной продукции должно быть дополнено в каждой организации краткосрочным планированием. Для этого может быть использована матрица «Бостон консалтинг групп» – БКГ (рис. 1.8).

Она позволяет классифицировать каждый вид продукции по его доле или удельному весу на рынке относительно основных конкурентов или в общем объеме производства данного стратегического хозяйственного подразделения. Используя матрицу БКГ, предприятие мо-

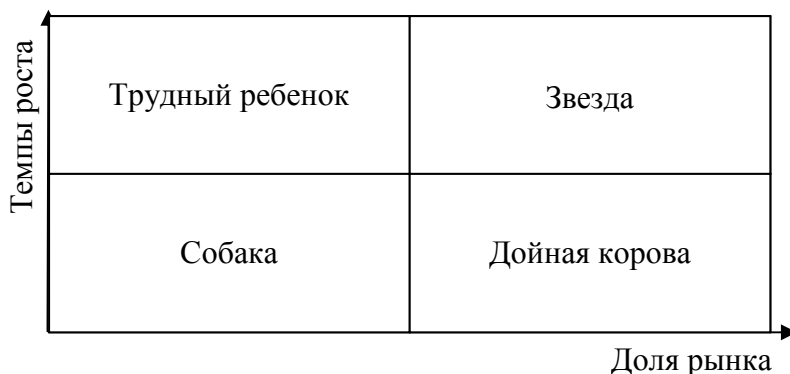


Рис. 1.8. Матрица Бостонской консультационной группы

жет определить, какой вид продукции или какое подразделение играет ведущую роль по сравнению с конкурентами, а также как должно развиваться ее производство в данное время и как будут расти или сокращаться в дальнейшем объемы выпуска и сбыта товаров.

Матрица БКГ строится на том экономическом предположении, что чем больше доля продукции на рынке, тем ниже относительные издержки и выше общая прибыль. В матрице выделяются четыре основных вида продукции или типа стратегических подразделений: звезда, дойная корова, трудный ребенок (кошка) и собака. Для каждой из них предусматривается своя стратегия развития, которая должна наиболее полно учитываться при планировании.

В процессе прогнозирования производства конкурентоспособной продукции, кроме четырехсекторной матрицы БКГ, могут быть использованы девятисекторные и другие, более широкие матрицы формирования портфеля заказов предприятия. Номер сектора соответствует рангу или месту продукции, которое она будет занимать в годовом плане производства фирмы. При необходимости может быть также построена 16-секторная или иная матрица в зависимости от количества имеющихся заказов и возможностей фирмы.

Первостепенному выполнению подлежат заказы, начинающиеся с меньших номеров. Основными ограничениями плана служит производственная мощность предприятия. В план включаются все товары, обеспечивающие наибольшую прибыль при полном использовании мощности (рис. 1.9).

Таким образом, прогнозирование конкурентоспособной продукции – это процесс разработки новых товаров, планирования и управления растущими и зрелыми продуктами на протяжении всего их жиз-

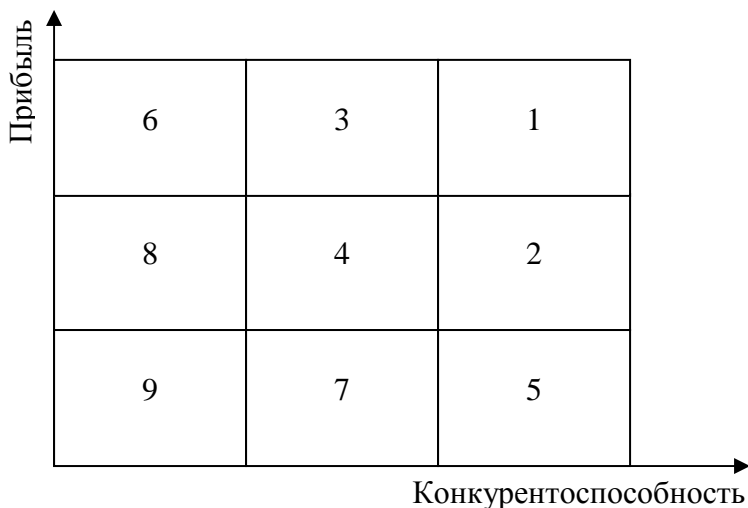


Рис. 1.9. Матрица формирования портфеля заказов

ненного цикла и прекращения выпуска нежелательных товаров. Процесс перспективного планирования новой конкурентоспособной продукции включает семь основных этапов: генерацию идей, оценку продукции, проверку концепции, экономический анализ, разработку продукции, пробный маркетинг и коммерческую реализацию товаров.

В процессе прогнозирования новой продукции могут быть использованы различные методы: экспертные оценки, экстраполяция, моделирование.

Прогнозирование конкурентоспособной продукции должно стать обязательной составной частью стратегического менеджмента на отечественных предприятиях. Надежность прогнозирования в значительной мере определяется полнотой и достоверностью используемой исходной информации, а также применяемыми методами. Необходимо поэтому постоянно собирать, анализировать и корректировать имеющуюся в организации планово-экономическую информацию, на основе которой разрабатывать и уточнять различные прогнозы долгосрочного развития производственных систем.

С помощью положений теории стратегических зон хозяйствования (СЗХ) разработан новый подход к формированию стратегических планов организации, основанный на выборе альтернатив, исходя из уровня принятия решений (Level-of-business alternatives). Он предполагает, что выделяются три уровня стратегий: организационный, бизнес-уровень и операционный [32]. В методическом плане данный подход к формированию стратегического плана представляется наиболее широким.

Что касается целей развития и их количественной оценки, то специализированные организации делают упор на рост и увеличение доли рынка, тогда как диверсифицирование – на прибыль. Это определяется тем, что специализированная компания имеет дело с монопродуктом и связывает с ним рост и расширение доли рынка как источника получения стабильной прибыли. Диверсифицированные организации как полипродуктовые нуждаются в измерителе, в качестве которого выступает прибыль.

Опираясь на базовые стратегии роста и стратегии обеспечения конкурентоспособности, организация формирует стратегию своего развития, исходя из собственной доли рынка и уровня диверсификации производства. По М. Портеру, организация может поддерживать устойчивое конкурентное преимущество, используя следующие стратегии [59].

- Конкурентное преимущество, связанное с естественными и технологическими преимуществами при производстве продукции, может служить основой для выхода на рынок со *стратегией «лидерство в издержках»*. В этом случае производитель реализует рыночную стратегию за счет экономии на масштабе производства, строгого контроля за издержками, снижения затрат на исследования и разработки новых продуктов на монопродуктовом рынке и, таким образом, может назначить наравне с другими производителями конкурентоспособные цены на продукцию стандартного качества.

- Конкурентное преимущество, основанное на возможности производителя предлагать на рынке широкий ассортимент продукции, требует выхода на рынок со *стратегией дифференциации*. Данная стратегия означает создание для потребителя ценности, благодаря особым характеристикам продукции стандартного или более высокого качества. Производитель наряду с действиями на рынке, общим для него и его конкурентов, завоевывает новые сегменты этого рынка. Он может назначить более высокие цены на свою продукцию, которые в то же время будут конкурентоспособными за счет диверсификации производства.

- *Стратегия специализации (фокусирования)* предполагает использование конкурентного преимущества, основанного на возможности производителя выпускать продукцию с уникальными потребительскими свойствами. Таким образом, он создает и занимает особую рыночную нишу, предлагая определенной группе потребителей или на ограниченном сегменте рынка продукцию по монопольным ценам, и тем самым покрывает свои стандартные и даже высокие издержки производства уникальной продукции.

Таким образом, конкурентная стратегия развития менеджмента качества, или стратегия повышения конкурентоспособности организации – это совокупность действий организации, направленных на предоставление покупателю особого сочетания ценностей, процесс, с помощью которого оцениваются возможности и угрозы, а также сильные и слабые стороны организации для того, чтобы принять решение о целях и плане мероприятий, которые приведут к достижению этих целей, за счет внедрения и позиционирования его преимуществ, разрабатываемых на основе использования аналитической информации, получаемой в результате осуществления инновационной деятельности, проведения маркетинговых исследований конкурентов и потребительских предпочтений и ее сопоставления со своими ресурсными, технологическими и финансовыми возможностями.

1.2. ПЕРСПЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Современные условия предъявили совершенно новые требования к менеджменту организации. Стало невозможным выживание и развитие на рынке без применения не только традиционных инструментов и методов стратегического менеджмента, но и использование их альтернативных вариантов в управлении организацией.

Система *CALS (Continuous Acquisition and Life-cycle Support)*, т.е. непрерывный сбор информации и поддержка жизненного цикла, была разработана министерством обороны США и внедряется с 1988 г. В системе *CALS* предусмотрен комплекс стандартов автоматизированного обмена данными между заказчиком, размещающим государственный контракт на разработку и производство военной техники, поставщиками комплектующих изделий и сырья, а также ведомствами, изготовляющими и эксплуатирующими военную технику. Принципы, положенные в основу *CALS*, стали использоваться в гражданском секторе экономики ряда стран, в том числе России. Созданы международные организации по этим вопросам – *CALS International* (неправительственная организация, выполняющая роль координационного совета по электронному обмену данными между транснациональными промышленными корпорациями) и *CALS-NATO*.

Учитывая ограниченность ресурсов и сроков, отведенных на преодоление отставания промышленности России в области *CALS*-технологий, признано целесообразным разработать и реализовать межведомственную программу первоочередных мер, обеспечивающих реализацию основных направлений развития *CALS*-технологий в про-

мышленности России. Эти технологии позволяют упорядочить информационное обеспечение всех процессов жизненного цикла изделий, снизить затраты и повысить качество процессов и изделий, сократить сроки выполнения работ. Основные инструменты CALS – унификация, стандартизация, автоматизация компонентов и процессов в условиях глобализации.

По опыту передовых зарубежных фирм кардинальным средством повышения конкурентоспособности наукоемкой продукции является применение CALS-технологий. Сегодня практически во всех развитых странах разработаны и реализуются национальные программы по их развитию. В странах ЕС и НАТО выполняется более десяти совместных широкомасштабных программ по разработке и реализации интегрированных информационных технологий производства наукоемкой продукции. Основное содержание концепции CALS, принципиально отличающее ее от других, составляют инвариантные понятия, которые реализуются в течение жизненного цикла (ЖЦ) изделия. Эти инвариантные понятия условно делятся на три группы:

- 1) базовые принципы CALS;
- 2) базовые управленческие технологии;
- 3) базовые технологии управления данными.

Систематизация принципов и технологий построения интегрированных информационных систем поддержки ЖЦ сложной наукоемкой продукции необходима для формирования общей методической и организационно-технической базы для решения данных задач. Основные аспекты, определяющие эффективность применения CALS-технологий, сводятся к следующему:

- 1) компьютерная автоматизация, позволяющая повысить производительность основных процессов и операций создания информации;
- 2) информационная интеграция процессов, обеспечивающая совместное и многократное использование одних и тех же данных. Интеграция достигается минимизацией числа и сложности вспомогательных процессов и операций, связанных с поиском, преобразованием и передачей информации. Так как доля вспомогательных процессов и операций в общем цикле достаточно велика, сокращение связанных с ними затрат времени и средств является существенным фактором экономики. Одним из инструментов интеграции является стандартизация способов и технологий представления данных для того, чтобы результаты предшествующего процесса могли быть использованы для последующих процессов с минимальными преобразованиями;
- 3) переход к безбумажной организации процессов и применение новых моделей их организации. В настоящее время основной формой

представления результатов интеллектуальной деятельности является бумажный документ, который в таком виде разрабатывается, контролируется, согласовывается и утверждается. Часто, даже при использовании компьютерных систем, конечный результат интеллектуальной деятельности формируется в виде бумажного документа, а на последующих стадиях вновь преобразовывается в электронный вид. Количество циклов преобразования и трудоемкость достаточно велики. Поэтому переход от бумажного документооборота к электронному позволяет многократно ускорить доставку документов нужным лицам, обеспечить параллельные процессы обсуждения, контроля и утверждения результатов работы, существенно сократить их длительность. Влияние применения CALS-технологий на экономические показатели производства, сводятся к следующему:

- сокращение затрат и трудоемкости процессов технической подготовки и освоения производства новых изделий;
- сокращение календарных сроков вывода новых конкурентоспособных изделий на рынок;
- сокращение доли брака и затрат, связанных с внесением изменений в конструкцию;
- увеличение объемов продаж изделий, снабженных электронной технической документацией, в соответствии с требованиями международных стандартов;
- сокращение затрат на эксплуатацию, обслуживание и ремонты, которые для сложной наукоемкой продукции часто превышают затраты на ее закупку.

Количественные оценки эффективности внедрения CALS в промышленности США составляют:

- прямое сокращение затрат на проектирование – от 10 до 30%;
- сокращение времени вывода новых изделий на рынок – от 25 до 75%;
- сокращение доли брака и объема конструктивных изменений – от 23 до 73%;
- сокращение затрат на подготовку технической документации – до 40%;
- сокращение затрат на разработку эксплуатационной документации – до 30%;
- сокращение времени разработки изделий – от 40 до 60%.

По зарубежным данным потери, связанные с несовершенством информационного взаимодействия с поставщиками, только в автомобильной промышленности США оцениваются в сумме порядка \$1 млрд. в год. Аналогичные потери имеют место и в других отраслях промышленности. Отсюда следует, что внедрение CALS-технологий

приводит к существенной экономии и получению дополнительной прибыли. Поэтому эти технологии широко применяются в промышленности развитых стран.

В связи с большими объемами ожидаемой экономии и дополнительных прибылей в эту сферу привлекаются значительные инвестиции, измеряемые миллиардами долларов. По данным зарубежных источников, инвестиции правительства США в сферу CALS-технологий составляют \$1 млрд. в год. Затраты других стран меньше, однако, например, правительство Финляндии затратило на национальную программу в этой области свыше \$20 млн. и примерно такую же сумму (около \$25 млн.) вложили в нее частные компании. Корпорация General Motors в течение 1990 – 1995 гг. израсходовала на эти цели \$3 млрд. Средние затраты на один проект, посвященный решению локальной задачи в области CALS-технологий (например, разработка стандарта или программы), составляют \$1,2 – 1,5 млн. при среднем сроке выполнения от 2 до 4 лет. Эти цифры свидетельствуют о том, какое значение придают на Западе проблематике, связанной с CALS-технологиями.

В современных условиях в качестве одного из альтернативных методов стратегического менеджмента может использоваться бенчмаркинг [26, 28]. Бенчмаркинг – продукт эволюционного развития конкурентоспособности, предполагающий сравнение продукта конкурента с продуктом организации, в результате которого разрабатываются пути улучшения качества продукции и, как следствие, повышается уровень конкурентоспособности последнего. Бенчмаркинг – методика управления, направленная на улучшение качества и достижения 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.

Бенчмаркинг – сопоставительная оценка конкурентоспособности (competitive benchmarking) – процесс сравнения себя с теми, кто сумел достичь высоких стандартов качества продукции. Понятия «качество» и «конкурентоспособность» наитеснейшим образом связаны между собой. Конкурентоспособность – это свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения какой-либо потребности в сравнении с аналогичными объектами, представленными на данном рынке, т.е. это способность товаров отвечать требованиям рынка и запросам покупателей. С одной стороны, конкурентоспособность определяется качеством товара, а с другой – его ценой. Следовательно, качество продукции – это один из конкурентообразующих факторов продукции

любой организации. Основным условием конкурентоспособности товара является сбор качественной информации для прогнозирования тенденции развития и определения будущих потребностей и цены, которую они готовы заплатить за удовлетворение своих нужд.

Бенчмаркинг – деятельность целой команды. Эту деятельность необходимо стратегически встраивать в бизнес-план организации и рационально распределять между всем ее персоналом. Менеджмент организаций, применяющих концепцию бенчмаркинга, должен предусматривать постоянный контроль за тем, чтобы проводимая политика была понята всеми сотрудниками, способствовала повышению их мотивации к качественному труду, повышала деловую активность и ответственность за конечные результаты производства.

Новые методы управления основаны на идее развития не столько производственного потенциала, сколько отношений, способствующих его формированию и укреплению, в связи с чем в данной концепции активно используется комплекс инструментов маркетинга взаимодействия и бенчмаркинга. При этом маркетинг взаимодействия рассматривается как сфера особого рода деятельности, ориентированная на охват всех ресурсов и видов предпринимательской деятельности в процессе организации, планирования и управления долгосрочными коммуникациями фирмы с ее основными бизнес-партнерами на каждой стадии жизненного цикла товара. За счет этого достигается наиболее полное удовлетворение потребностей субъектов рынка. Как инструмент маркетинга взаимодействия бенчмаркинг обеспечивает следующие преимущества в управлении инновационным потенциалом организации:

- на основе анализа позволяет определять лучшие технологии и ресурсы, которые могут быть использованы при создании продукции;
- обеспечивает гармонизацию взаимодействия партнеров по бизнесу через обмен информацией и ориентацию на лучший опыт;
- формирует базу новых знаний (постоянный мониторинг передовых конструкций и технологий), которая позволяет создавать принципиально новые продукты.

Выбор вида бенчмаркинга и организации-партнера определяется множеством факторов. В частности, крупная организация – лидер рынка должна проводить сравнительный анализ только лучших представителей того или иного рынка или бизнеса, в то время как небольшая организация может выбрать любую более или менее успешную организацию. Небольшим компаниям эксперты советуют ограничиться анализом национальных организаций, что позволит сэкономить финансовые ресурсы и избежать возможных проблем, связанных с языковыми и культурными различиями.

Стратегию бенчмаркинга организации можно представить следующими ключевыми приоритетами.

1. *Удовлетворение требований заказчика.* Следует выявлять и понимать требования и потребности заказчика к качеству выпускаемой продукции.

2. *Удовлетворенность работников организации.* Высокое качество продукции зависит от увлеченности работой, обученности и высокомотивированного персонала.

3. *Руководство разрабатывает и формулирует ясные цели и задачи.*

4. *Выявление и удовлетворение стратегических требований потребителя к качеству продукции.*

5. *Управление бизнесом строго на основе фактов.* Следует расширять использование инструментов менеджмента качества.

Сущность применения технологий современного бенчмаркинга заключается в следующем.

1. *Всеобщая жесткая конкуренция.* В настоящее время, в период тотальной глобализации и интеграции бизнеса, успех производителя на рынке зависит от производства товара, который наиболее полно удовлетворяет требованиям потребителей, чем товары-конкуренты. Основными составляющими конкурентоспособности являются низкая себестоимость и высокое качество.

2. *Награды и лидерство через качество.* Участие организации в конкурсе на соискание в области премии качества (для российских предприятий – это Премия Правительства Российской Федерации в области качества) позволяет ей выявить «узкие места» в своей деятельности, разработать и реализовать меры по их устранению. Это дает возможность организации выдвинуться и подняться на более высокий уровень в менеджменте качества и уровне конкурентоспособности среди других организаций. Широкое использование премий в области качества – стимул улучшения качества и ориентир возможностей организации. Основная идея премий за качество заключается в том, что удовлетворение потребителей, сотрудников организации и влияние на общество может быть достигнуто через лидерство в политике и стратегии, управлении персоналом, ресурсами и процессами, которое приводит к выдающимся результатам в бизнесе.

3. *Использование мировых достижений научно-технического прогресса.* Как показывает зарубежный опыт, научно-технический прогресс во многих развитых странах был определен прорывом именно в качестве. Сегодняшний успех производителя зависит от скорости его адекватной реакции на удовлетворение нужд потребителя. Успех такого управления во многом зависит от того, насколько ясны поставленные цели перед всеми работниками организации, насколько актив-

но и осознанно они участвуют в процессе управления качеством. Главная цель многих организаций – это снижение затрат на производство, высокое качество продукции, быстрый выход на рынок. Та организация, которая быстрее сможет среагировать на быстро меняющиеся запросы потребителя при меньших издержках на обеспечение качества, и станет победителем в борьбе за качество, а значит и за потребителя, следовательно, и за прибыль.

Основные этапы внедрения и планирования процесса бенчмаркинга в организации можно представить в следующем виде.

1. *Выбор предмета бенчмаркинга.* Этот этап заключается в постановке следующих вопросов: Куда мы хотим прийти? Где мы сейчас? Что нужно сделать, чтобы добраться до цели? Предметом бенчмаркингowej деятельности могут быть степень новизны товара, качество его изготовления, материальная база для распространения информации о товаре, меры по стимулированию сбыта, реклама, финансовые условия, динамизм сбыта, способность быстро реагировать на успехи рынка.

2. *Выбор организации для сравнения.* На этом этапе бенчмаркинга можно выделить следующие направления:

- внутренний бенчмаркинг – это проведение сравнительной оценки работы между подразделениями и отделами организации;

- бенчмаркинг с организацией-конкурентом – сбор информации об организациях, изготавливающих аналогичную продукцию и добившихся в этом успеха;

- функциональный бенчмаркинг – сравнение бизнес-процессов организаций, относящихся к разным отраслям промышленности.

3. *Сбор информации.* От качества информации зависит порядок и организованность во всем.

4. *Анализ и обработка полученной информации.* Данные о конкурентах, полученные в результате вышеперечисленных этапов бенчмаркингowej деятельности, должны сравниваться с аналогичными показателями и областями деятельности организации.

5. *Внедрение улучшений* в организации предполагает ответ на многие вопросы, например: Как приблизиться к результатам конкурентов? Какие применять технологии, средства, методы и подходы?

Таким образом, успешная реализация концепции бенчмаркинга в организации – это вовлеченность руководства организации, понимание внутриорганизационных процессов, концентрация только на лучших примерах, непрерывный процесс улучшения своей деятельности, желание меняться и развиваться. Все изменения после внедрения мероприятий становятся обычной практикой. Если организация заинтересована в дальнейшем развитии, то необходим постоянный мониторинг

того, насколько успешно работают все ее организационные и производственные системы и подсистемы. Практика свидетельствует, что процесс улучшений безграничен. Поэтому бенчмаркинг – вечный двигатель непрерывного самосовершенствования и улучшения деятельности организации, у которого не существует завершающего этапа общего процесса.

В этой связи, на наш взгляд, представляет несомненный интерес метод *шести сигм* (6σ) [31]. В настоящее время мировые конкурентоспособные организации переходят на систему производства по шести сигмам, позволяющую допускать в среднем не более 3,4 дефекта на миллион бизнес-процессов, или один дефект на 294 120 бизнес-процессов (операций). Так, «Дженерал моторс» в 2000 г. завершила перевод системы производства на шесть сигм, затратив на это несколько миллиардов долларов США (сумма превышает затраты России на всю науку). Анализ конкурентоспособности многих отечественных товаров показал, что одним из узких мест является их несоответствие международным стандартам по безотказности, так как даже самые передовые отечественные организации работают, по экспертной оценке, по системе четыре сигмы (6210 дефектов на миллион бизнес-процессов или операций, либо один дефект на 161 процесс).

Сигма (σ) означает среднеквадратическое отклонение – это критерии потенциальной возможности процесса делать работу без брака. Значение сигмы показывает вероятность частоты возникновения брака. Чем выше значение сигмы, тем менее вероятна возможность брака в процессе производства. 6σ – это подход к совершенствованию бизнеса через поиск и исключение причин ошибок или дефектов в бизнес-процесс путем сосредоточения на критически важных для потребителя выходных параметрах. Согласно этого подхода в организации производительность процесса определяется σ -уровнем. Чем выше σ -уровень, тем выше производительность процесса. Современные социально-экономические условия обострили кризис управления производством, а формирование новой конкурентной среды заставило руководителей вновь обратить внимание на эффективность и качество производимых товаров.

Шесть сигм представляет собой хорошо структурированную методологию, направленную на устранение дефектов, снижение отходов и решение проблем контроля качества для различных промышленных производств. Данная методология опирается на сочетание различных методов контроля качества, методов анализа и системы постоянного повышения квалификации специалистов, вовлеченных в процессы, организованные с учетом 6σ .

Основу системы 6σ составляет оценка отклонений фактических показателей процесса от кривой нормального распределения отклонений. Если те или иные показатели процесса находятся в определенных пределах отклонений, качество результатов процесса также остается высоким. Заметный эффект наблюдается при отклонении не более 4,5 сигма; в этом случае показатель числа дефектов на миллион единиц продукции составляет 3,4. Но это условие выполняется для стабильных процессов. Однако, производственные процессы не всегда отличаются стабильностью. Изобретатели метода пришли к выводу, что отклонения процесса, вызванные его естественной нестабильностью, дают отклонения качества на уровне 1,5 сигма. Таким образом, если целевой уровень качества составляет 4,5 сигма, то с учетом 1,5 сигма на отклонения необходимо обеспечивать уровень качества в 6σ. В большинстве организаций обеспечивается уровень качества 3 или 3,5 сигма. Уровень 3 сигма соответствует 93% уровню качества, т.е. 66 800 дефектов на миллион единиц продукции.

Сила 6σ заключена в эмпирическом, управляемом подходе и в использовании количественных показателей. Цель 6σ – сокращение отклонений в ходе производственного процесса и его совершенствование путем реализации так называемого проекта совершенствования 6σ, который распадается на последовательность шагов DMAIC (define, measure, analyze, improve, control): определение, измерение, анализ, совершенствование и контроль.

На первом этапе, 6σ-определения (define), ставятся цели и рамки проекта, выявляются проблемы, которые должны быть решены для достижения определенного уровня отклонений. Цели могут различаться на разных уровнях организации, например, на уровне высшего руководства это может быть большая отдача от инвестиций или завоевание большей доли рынка. На уровне операций целью может быть увеличение объемов выпуска какого-либо цеха. На проектном уровне – снижение количества брака или увеличение эффективности отдельного процесса. На втором этапе, 6σ-измерения (measure), происходит сбор информации о текущем состоянии дел для получения данных, характеризующих базовый уровень показателей работы, и выявления участков, требующих наибольшего внимания. На третьем этапе, 6σ-анализа (analyze), выявляются основные причины проблем в обеспечении качества, после чего правильность выбора этих причин проверяется при помощи специальных инструментов анализа данных. На четвертом этапе, 6σ-совершенствования (improve), внедряются решения, ориентированные на устранение проблем (основных причин), определенных на этапе анализа. В числе таких решений могут быть средства управления проектами и другие инструменты управления и планирования.

Цель пятого этапа, б σ -контроля (control), – оценка и мониторинг результатов предшествующих этапов. На этом этапе улучшения подкрепляются модификацией системы стимулов и поощрений, наборов правил, процедур, систем MRP, бюджетов, инструкций персоналу и других рычагов управления. Для гарантии корректности документации можно обеспечить, например, ее соответствие спецификации ISO 9000. Каждый из перечисленных выше этапов предполагает применение специальных аналитических методов из широкого набора методов, рекомендованных для б σ .

Еще одним важным моментом реализации проекта б σ является распределение ролей среди специалистов. Должны быть назначены исполнители на следующие ключевые роли. Лидер (Champion) – член высшего руководства организации, который, собственно, и должен принять решение о запуске проекта б σ и затем обеспечивать его реализацию, устраняя все возможные препятствия и предоставляя требуемые ресурсы. Черный пояс (Black Belt) – это высококлассный специалист, эксперт в области б σ , инструктирует проектную группу, руководит и проводит обучение использованию методов и инструментария б σ . Он отвечает за выполнение полной программы повышения квалификации. На стадии внедрения конкретную работу проводит проектная группа б σ . В нее входят специалисты в тех областях, которые затрагиваются в рамках проекта б σ , прошедшие обучение основам методологии. Они предоставляют необходимую поддержку в ходе реализации проекта и делятся своими знаниями.

Первым и наиболее очевидным преимуществом методологии б σ является повышение рентабельности за счет сокращения прямых затрат. Благодаря участию в проектах б σ квалифицированного и хорошо обученного персонала – это сокращение может быть весьма значительным. Вскоре после внедрения б σ многие организации добивались повышения прибыли и улучшения других финансовых показателей. Кроме того, поднимался уровень удовлетворенности клиентов, снижалось число дефектов, сокращался производственный цикл, росла производительность труда и выход готовой продукции.

Данный метод был впервые разработан в 1986 г. компанией «Моторола». Компания определяла σ -уровень в единицах дефекта на миллион возможностей на дефект или ошибку. Эта математическая норма сделала возможным появление такой системы, укладываемой в рамках метрической системы измерений, которая универсально применима ко всем товарам и процессам. Компания «Моторола» проводила широкомасштабные бенчмаркинговые исследования до тех пор, пока не возникла программа б σ . Было сделано одно интересное откры-

тие. Когда производственные процессы были приведены к единой норме, оказалось, что в большинстве технологических, производственных и многих других процессов появляются возможности для брака и разного рода ошибок на уровне 4σ: производство товаров, процесс оформления бухгалтерских платежных документов, доставка и обработка багажа на авиалиниях, выписка. За последнее время этому подходу уделяется все большее внимание, что, по-видимому, вызвано внушительными экономическими достижениями тех компаний, что заявляют о своей приверженности данному направлению. Вот как определяет концепцию 6σ фирма «Дженерал Электрик» в своем кратком глоссарии: «6σ – это видение (мечта, vision) качества, имеющего показатель всего лишь 3,4 дефекта на миллион возможностей для любой продукции или услуги. Стремление к совершенству».

В системе 6σ используется механизм обучения и тренинга, позитивизированный у восточных единоборств: в начальной стадии обучения участники получают «желтый пояс», после овладения базовыми статистическими знаниями – «зеленый», а «черного» удостоиваются те, кто овладел наиболее продвинутыми методами статистического анализа. На самой высокой ступени вручается «черный пояс» мастера, обладатель которого, кроме статистических навыков, овладел навыками лидерства и управления. В конечном итоге, в рамках концепции 6σ создается определенная инфраструктура, через которую в первую очередь и происходит собственно внедрение данного подхода в культуру организации. Работа по совершенствованию и преобразованию компании строится по плану маршрута (маршрутной карте) из пяти шагов: идентификация ключевых процессов и потребителей; определение потребительских запросов; измерение текущих результатов; расстановка приоритетов, анализ и внедрение усовершенствований; расширение и интеграция системы 6σ.

Необходимо также обеспечить, чтобы соответствующие меры измерения процесса идентифицировались заранее, а измерения отражали результаты бизнеса до и после изменений и вносили вклад в конечный результат. В ходе внедрения устанавливаются цели, ориентированные на величины улучшений на порядок (в 10 раз). Использование системы качества на предприятии должно рассматриваться как замкнутый процесс, охватывающий все этапы – от маркетинга и разработки до внедрения и последующего совершенствования. Принцип участия всей организации в управлении качеством предполагает, что совершенствование продукции исходит от руководства организации и поддерживается всем персоналом через систему делегирования полномочий и ответственности, обучение основным методам контроля качества на отдельном взятом участке работ, а также мотивацию. В итоге управление

качеством происходит и по горизонтали (по процессам) и по вертикали организационной структуры управления организацией. Для перманентного роста качества создаются постоянно действующие команды, включающие руководителей различных подразделений.

Основное внимание при внедрении системы 6σ должно уделяться совершенствованию процессов, а не работников, так как число проблем, зависящих непосредственно от персонала, составляет менее 20%. Исследования показали, что в большинстве технологических, производственных и многих других процессов возможности для брака и разного рода ошибок появляются на уровне 4σ. Производство товаров, процесс оформления бухгалтерских платежных документов, письменные заказы, заполнение ордеров на печатную продукцию, трансферты – все эти процессы имеют уровень 4σ по количеству моментов, допускающих ошибку или брак. Нельзя реализовывать проекты 6σ для улучшения работы какого-либо одного подразделения, когда вся остальная организация не готова к переменам. Система 6σ требует высокого качества руководства, тогда организация может рассчитывать на значительные преимущества.

По собирательному мнению российских экспертов в области систем качества, 6σ – эффективный метод, но достаточно дорогой, как с точки зрения внедрения (его развертыванию нередко сопутствуют изменения организационной структуры организации, реструктуризация, перестройка технологических процессов и т.д.), так и обучения персонала. Многие из экспертов свидетельствуют, что его использование целесообразно, прежде всего, на больших производственных предприятиях.

В современном мире большинством компаний, являющихся мировыми индустриальными лидерами в своих отраслях, моделью, ориентированной на создание инноваций и опирающейся на конкурентную среду признана производственная система на основе принципов Кайдзен (бережливое производство). Данная система успешно используется в практике улучшения деятельности таких фирм как Toyota, Ford, Boeing, Airbus, GE, Scania, Alcoa, Xerox и др. С 2004 г. эта практика коснулась и России. Десятки и сотни отечественных организаций, включая РУСАЛ, Группу ГАЗ, КАМАЗ и другие на сегодняшний день не только приступили к построению таких производственных систем, но и достигли реальных результатов.

Главная цель методов *бережливого производства* состоит в повышении операционной эффективности. Специфика инструментов бережливого производства во многом связана с тем, что они не направлены на изменение глобальной организационной структуры организации [27].

Основной задачей системы бережливого производства является улучшение бизнес-процессов на уровне операторов и линейного персонала. Поэтому и руководство организации, от которого исходит инициатива в освоении инструментов бережливого производства, должно рассматривать бизнес-процессы с этой точки зрения, а не абстрактно, на основании только аналитических показателей о бизнесе организации. Отсюда вытекает основа основ бережливого производства: для того чтобы, эффективно управлять производственными процессами и менеджментом в организации с применением инструментов бережливого производства, высшее и среднее руководство, специалисты должны отслеживать и анализировать существующие процессы и происходящие изменения непосредственно на рабочих местах, где создается основной продукт организации. Прежде чем принимать какое-либо управленческое решение, менеджеры должны увидеть проблемы (потери) на производстве своими глазами.

Инструменты бережливого производства позволяют рассмотреть всю цепочку продвижения товаров по лабиринту бизнес-процессов организации от склада до отгрузки, выделив в ней те этапы и состояния материального потока, в которых организация несет потери. Видение ситуации под таким углом позволяет менеджменту организации осознать: почему не достигаются поставленные цели.

В современных условиях глобальной конкуренции вступления в ВТО эти цели обычно включают снижение затрат, наращивание объемов производства, повышение гибкости и расширение номенклатуры производимых товаров. Правильное понимание причин неэффективности организации на уровне отдельных операций позволяет устранить или сократить затраты на выполнение операций, не создающих добавленной ценности в процессе движения товаров – от закупок до отгрузки.

Существует компетентное мнение экспертов, что корректное освоение методик бережливого производства именно российскими организациями может быть ценно еще и в плане выхода из того тупика, в который отечественные организации попали в связи с «внедрением» систем менеджмента качества и их сертификацией на соответствие международным стандартам ИСО 9000. Некоторые российские организации делают ставку именно на внедрение и сертификацию систем менеджмента качества (СМК), ожидая при этом повышения эффективности производства. Для многих такое внедрение оборачивается серьезными затратами, в то время как позитивный экономический эффект от этого внедрения получают не более 20% организаций.

Причина этих неудач, по-видимому, в том, что внедрение СМК сводится к бездумному тиражированию процессов и процедур других

компаний с аналогичной специализацией. В результате СМК остается как бы инородным телом в производственной системе, которая функционирует и развивается параллельно существующей производственной системе. В действительности же производственная система и СМК – одно и то же – в этом и кроется основная ошибка. Поэтому и сертифицированные СМК российских организаций зачастую «не работают», а внедрившие их организации не могут воспользоваться в своей практике теми полезными принципами организации производства, которые заложены в стандартах ИСО 9000. И здесь инструменты бережливого производства могут оказать неоценимую услугу, замыкая СМК и существующую в организации производственную систему в единый контур. Эта связь осуществляется через блок «измерение, анализ, улучшение», присутствующий в любой сертифицированной СМК. Методики бережливого производства являются инструментами постоянного улучшения и позволяют:

- измерить существующие процессы;
- провести анализ: почему существующие процессы не позволяют достичь целей компании по снижению затрат, роста объемов, производства и т.д.

Кайдзен – в переводе с японского языка означает «непрерывное улучшение» – основа любой эффективной производственной системы [31]. Методики и инструменты бережливого производства формализуют понятие «кайдзен», однако не в полной мере. Кайдзен является философией многих японских компаний. С наибольшей эффективностью философия Кайдзен была реализована в рамках производственной системы Toyota, которая в настоящее время является эталоном для промышленных организаций. Условия, в которых находилась Toyota – разруха японской промышленности, задачи, которые эта компания должна была решать: догнать и перегнать американцев в производстве автомобилей. После завоевания японскими автомобилями рынка США американские эксперты в области организации производства стали изучать опыт Toyota, с тем, чтобы «вычлениить» из него те приемы, которые могли бы обеспечить успех любой организации, освоившей их в своей практике. Эти приемы и получили название инструментов бережливого производства. Поэтому, принимая решение о применении инструментов, руководство компании должно понимать, что Кайдзен является базой, основой производственной системы.

Суть этого принципа очень проста: Кайдзен – это постоянное постепенное улучшение бизнес-процессов, которое проводится изо дня в день, непрерывно и всеми сотрудниками организации. Улучшением бизнес-процессов занимаются не специально выделенные люди в спе-

Список может продолжаться до бесконечности. Другими словами, Кайдзен – это ежедневное желание каждого сделать лучше свою работу, сделать свои действия более безопасными и эффективными.

Поэтому бережливое производство есть именно та методика, которая позволит организации получить экономическую отдачу от сертифицированной СМК. Организация, приступающая к созданию собственной эффективной производственной системы, должна выстраивать ее (производственную систему) на принципах бережливого производства в соответствии с требованиями стандартов на систему качества. Такую производственную систему можно эффективно использовать для достижения целей компании и при необходимости сертифицировать на соответствие требованиям ИСО 9000 или другого отраслевого системного стандарта.

Как добиться того, чтобы желание работать в условиях бережливого производства появилось у каждого сотрудника? Если рабочий четко понимает, что хочет от него руководство, начиная от мастера и заканчивая генеральным директором, и если он видит, как эти требования связаны с необходимостью выживания компании в условиях рынка, то создать у него желание совершенствоваться в Кайдзен вполне реально. Важным моментом мотивации сотрудников является понимание ими того, что такое потери и какие предложения по их устранению будут в любом случае приняты руководством к действию.

Важно убедить сотрудников и доказать им на практике, что повышение эффективности их работы не приведет к снижению расценок или увольнению кого-то из сотрудников. А поскольку в результате рацпредложений со стороны операторов рабочие руки будут высвобождаться, неминусомо руководству компании следует, еще до начала освоения методик бережливого производства, четко продумать, на какие участки будут направлены освободившиеся сотрудники. Здесь, в зависимости от ситуации, может быть принято решение использовать персоналом освободившееся время по следующим направлениям:

- увеличение производительности;
- переналадка оборудования;
- расширение производства;
- обучение;
- уборка рабочего места;
- перевод на другой участок, в смежные профессии и пр.

При этом следует позаботиться о том, чтобы сотрудники поняли, что освободившийся персонал получит работу на других участках без понижения в должности. Важной частью подготовки к переходу на работу по принципам Кайдзен будет помощь персоналу в избавлении от негативных стереотипов, связанных с освоением смежных специальностей. Следует подготовить и спланировать аттестацию и инструк-

таж по технике безопасности для персонала, который будет переведен на другие участки. А самое главное – необходимо, чтобы сотрудники поняли, что владеть 3–4 специальностями – это не исключение, а норма и что без этого невозможна эффективная работа компании.

Важной частью мотивации освоения бережливого производства является система оплаты труда. Часто предпочитаемая руководством сдельная система оплаты не отвечает принципам бережливого производства, потому что, вводя такую систему, руководство перекладывает ответственность за эффективную организацию труда на плечи операторов. Именно они заинтересованы в том, чтобы бегать за оснасткой, инструментами и т.п. на другие участки, ожидать в бесконечных очередях или наматывать километры по цехам. Руководство тем самым создает для себя соблазн самоустранения от непрерывного улучшения процесса труда в компании, предполагаемого Кайдзен. Гораздо более прогрессивна в этом отношении повременная оплата в сочетании с общей мотивацией на эффективное использование отведенного времени.

Еще один принцип, вытекающий из общей ориентации Кайдзен-мышления на устранение потерь, который часто нарушается на российских предприятиях, может быть сформулирован таким образом: производи только то, что нужно заказчику прямо сейчас. Конечно, этот идеал труднодостижим на практике, но к нему следует стремиться. И уж, конечно, не стоит производить сейчас изделия, которые будут нужны заказчику только через 1–2 месяца с единственной целью – выполнить план по труду и дать людям возможность получить зарплату. Эффективная организация, придерживающаяся принципов бережливого производства, должна быть в состоянии не только обеспечить людей работой, но и сделать так, чтобы эта работа была востребована заказчиком и руководством организации.

Сегодня мышление Кайдзен и инструменты бережливого производства не являются достоянием одной лишь Toyota. Мировые лидеры в самых разных областях уже освоили и успешно применяют в конкурентной борьбе как вышеобозначенные общие принципы, так и результаты их творческого развития в форме инструментов бережливого производства. Выглядят эти компании парадоксально: они развиваются, казалось бы, очень медленно, в них практически не происходит резких смен организационной структуры, методов принятия решений и т.д. Но зато в соответствии с принципами Кайдзен это развитие не останавливается никогда. Малые улучшения накапливаются столь же постепенно, сколь и неизбежно. Такие организации производят впечатление консервативных. Но при этом таким «консерваторам» неизменно удается производить продукцию более дешевую, качественную и разнообразную по сравнению с изделиями их основных конкурентов.

Одним из важнейших вопросов эффективной реализации стратегии является стимулирование выполнения заданий требуемого объема, качества, в установленные сроки, без превышения запланированных затрат.

Реализация концепции возможна в двух вариантах: либо для получения разового результата, либо для создания постоянно улучшающегося бизнеса. В первом случае набор разовых мероприятий напоминает то, что делается при реинжиниринге бизнес-процессов в соответствии с методологией Хаммера. Во втором случае создание бережливого производства фактически означает освоение почти всех элементов Кайдзен. Такое освоение реализуется несколькими последовательными и параллельными шагами.

Все начинается с наведения порядка и наглядной демонстрации неудобств, вызванных большими запасами. Для этого необходимо внедрить концепцию 5С (S), чтобы каждый работающий смог понять и прочувствовать необходимость самоорганизации и исключения превышения некоторого разумного минимума. Параллельно необходимо провести огромную работу по делегированию полномочий и доведению стратегических целей от высшего уровня вплоть до рабочих, в соответствии с их квалификациями и способностями. Эта работа сочетается с постановкой маркетинга и выстраиванием цепочек внутренних потребителей и поставщиков, ориентированных на потребителей.

Следующие шаги по созданию бережливого производства осуществляются уже фактически с помощью и на основе тотальных инициатив по повышению качества и уменьшению издержек. Искусное направление этих инициатив в сторону поддержания непрерывного движения потока с помощью инфраструктуры (оборудования и оптимально планируемых помещений) приводит нас к технологии TPM (Total Productive Maintenance).

Такая последовательность действий ведет к тому, что в организации начинает работать система тотального обеспечения качества и уменьшения издержек. Рабочие, инженеры и менеджеры, направляя свои усилия на устранение причин несоответствий и лишних и вредных издержек, в рамках периодических мероприятий по прорывным улучшениям способны совместными усилиями создать бережливое производство, как высшую форму эффективного бизнеса. Естественно, все вышесказанное касается не только производственных, но и других процессов в организации.

В бережливом производстве особое значение имеет информационное обеспечение, которое также принимает характер универсального средства, поддерживающего непрерывность потоков и их эффектив-

ность. Однако растут требования и к эффективности самого информационного обеспечения. Поэтому обязательно наличие в системе четкого управленческого учета, обеспечивающего пользователей только релевантной информацией, которая всегда достоверна, своевременна и объективна. Кроме того, информация должна быть представлена в форме, понятной ее потребителю, в виде, позволяющем очень быстро принять правильное решение.

Поэтому для работающих очень важно соблюдение принципа визуальной информированности о состоянии дел в ближайших точках потоков. Информация должна отображаться в виде, доступном для наблюдения практически всем работающим в пределах данной актуальной части потоков. Таким образом, наличие центрального плана актуально только в маркетинге и в финансовой структуре, ибо все остальные участники потока работают на основе визуализации, и для них важнее ситуационная информация о движении потоков, чем откорректированный централизованный план.

Таким образом, проведение последовательных работ по внедрению полноценной системы менеджмента, основанной на концепциях Кайдзен и направленных на создание бережливого производства, позволяет организациям, уже внедрившим MRP и ERP-системы, использовать их на более высоком уровне эффективности. Организациям, собирающимся внедрять MRP и ERP-системы, эксперты советуют вначале оптимизировать свои процессы и организацию бизнеса в соответствии с Кайдзен и требованиями бережливого производства.

Как подтверждает практика, организации, внедрившие бережливое производство, не только используют ИТ-системы со 100% эффективностью, но еще и вовлекают их в сферу постоянного улучшения.

Метод «КАНБАН» был предложен компанией Toyota задолго до появления принципа Lean. КАНБАН позволяет оптимизировать цепочку планирования производственных активностей, начиная от прогноза спроса, планирования производственных заданий и балансировки/распределения этих заданий по производственным мощностям с оптимизацией их загрузки. Под оптимизацией понимается «не делать ничего лишнего, не делать раньше времени, сообщать о возникающей потребности только тогда, когда это реально необходимо». Принципы бережливого производства плохо применимы при неустойчивом и плохо прогнозируемом спросе. КАНБАН требует достаточно точных прогнозов. В таких случаях ERP-система должна поддерживать смешанный подход.

Для контроля производительности и эффективности выполняемых работ используются системы сбалансированных показателей

(BSC). Корректнее будет сказать «бережливых» показателей, основанных на BSC подходе. BSC используется как некий стандартизованный инструмент и служит начальной точкой на пути к действительно «бережливому» производству, облегчая понимание причин существования узких мест, неэффективных подходов и действий.

При бережливом подходе продукция не изготавливается на склад. Заказы клиентов инициируют изготовление и протягивают работы через систему. Работы выполняются в том случае, если они являются звеньями вытягивающей цепочки. Тянущие системы дают большую гибкость в производстве, поскольку позволяют производить продукцию в различных комбинациях. Заказчики знают, что и когда они получат. Это делает спрос более стабильным.

Возможна, однако, масса ситуаций и случаев, в которых применение бережливого подхода не представляется возможным как в силу специфики производства, так и в силу плохой прогнозируемости спроса. По этой причине на отдельных участках производства или для отдельных видов продукции приходится использовать позаказное управление. Современная ERP-система должна допускать применение такого смешанного или гибридного подхода. Это включает в себя функциональность по прогнозированию и сглаживанию спроса, возможность организации производства по принципу производственных ячеек, поддержку партионного производственного цикла, возможность контроля склада поставщиком, функциональность КАНБАН.

Прогнозирование спроса предполагает возможность создания различных сценариев, в которых, исходя из существующей истории работ с данным заказчиком и моделируя графики доставки, учитывая сезонные факторы, можно создавать различные прогнозы спроса. Эта функциональность особенно важна для организаций, для которых время изготовления превосходит ожидаемое заказчиком время поставки.

Функциональность КАНБАН дает возможность поддерживать упорядоченный управляемый поток работ на тех производственных участках и для тех заказов, для которых это имеет смысл. КАНБАН обладает определенной гибкостью по отношению к спросу, позволяя пересчитывать потребность в сырье и комплектующих при изменении объема заказов, однако это не предполагает внезапность. А в реальной практике многих производств случаи резких, непрогнозируемых скачков спроса не столь уж часты. КАНБАН подход исключает необходимость в планировании загрузки мощностей и диспетчеризации. Фактически, это вариант рассмотрения процедур планирования и управления для оборудования не универсального назначения, таких как специализированная линия или конвейер. Подход Кайдзен предлагает формулировки задач и целей в доступной форме, вносящих стройность и прозрачность.

Одним из правил Lean по отношению к управленческой отчетности является требование сокращения так называемой стандартной отчетности. Управляющим для эффективного принятия решений нужна такая отчетность, которая указывает на отклонения или сбои в производственном процессе. Не множество таблиц с множеством колонок и данных, анализ которых превращается в самостоятельную задачу, а уже «просеянная» информация, сгруппированная по релевантным критериям. Указанные правила не могут быть одновременно созданы во всей полноте. Поэтому говорят о последовательном улучшении управления, а не разовой процедуре.

Соединение Lean production и ERP рождает, в первую очередь, высокую операционную эффективность. Появляется возможность не только получить оперативную картину состояния бизнес-процессов в организации, но и заняться улучшением существующего положения дел, повышением конкурентоспособности организации.

Таким образом, представленные инструменты стратегического менеджмента позволяют организациям разработать эффективную конкурентную стратегию развития менеджмента качества и как следствие повысить конкурентоспособность не только продукции, но и организации в целом.

Глава 2

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ПОСТОЯННОМУ УЛУЧШЕНИЮ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Современные представления об управлении качеством в организации базируются на том, что ее деятельность необходимо четко определять, измерять, анализировать и улучшать. Все чаще в управлении качеством применяется процессный и системный подходы, в основе которых лежит выделение в организации систем и процессов и управление ими.

Международный стандарт ИСО 9000 определяет процесс как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы и выходы. Процесс включает одну или более связанных между собой процедур или функций, которые совместно реализуют некую задачу – обычно в рамках организационной структуры. Он может выполняться в пределах одной организационной единицы, охватывать несколько единиц или даже несколько различных организаций.

Различают основные, вспомогательные процессы и процессы управления. Основные процессы – это те процессы, которые добавляют новое качество продукции. Вспомогательные процессы формируют инфраструктуру организации. Процессы управления осуществляют контроль, взаимодействие и регулирование двух предыдущих.

Владелец процесса – лицо (или группа лиц), отвечающее за процесс и имеющее полномочия изменять его с целью усовершенствования. Границы процесса – граница входа и граница выхода. Граница входа предшествует первой операции процесса, граница выхода следует за его последней операцией. Интерфейс процесса – механизм (организационный, информационный, технический), посредством которого процесс взаимодействует с предшествующим и последующим процессами. По словам Хаммера и Чампи [73], «не товары, а процессы их создания приносят компаниям долгосрочный успех». Целью организации должно быть совершенствование бизнес-процессов для преодоления их фрагментарности и для достижения существенных улучшений в ключевых показателях результативности – затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность. Первым шагом проекта по оптимиза-

ции деятельности должно стать выделение основных продуктов компании и выстраивание процессов в соответствии с продуктовыми линиями. Это позволяет получить продуктовые «срезы» бизнес-процессов, протекающих в организации. Однако всегда существует несколько функциональных подразделений, которые принимают участие в обслуживании всех продуктовых линий, например, бухгалтерия, транспортный цех и т.д.

Перестроить данные направления, разбив их на продуктовые срезы компании, крайне сложно, так как это повлечет за собой массу дополнительных проблем и расходов. Таким образом, задача формализации и оптимизации деятельности сводится к выделению бизнес-процессов в соответствии с продуктовыми линиями и функциональными подразделениями, и увязке их в сквозные процессы компании, нацеленные в первую очередь на создание продуктов и предоставление услуг клиентам.

Все виды процессов постоянно коррелируют между собой посредством оказания различного рода услуг от передачи информации или материального ресурса до организации процесса взаимодействия.

Кроме того, несмотря на явные преимущества процессно-ориентированного устройства организации, добиться создания такой структуры в чистом виде не представляется возможным. Поэтому целью организации должно стать постоянное улучшение менеджмента качества для преодоления его фрагментарности и для достижения существенных улучшений в ключевых показателях результативности – затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность.

Постоянное улучшение возможно за счет использования методологии специального научного познания и социальной практики, а также объяснительного принципа, в основе которого лежит исследование объектов как систем, т.е. системного подхода.

Поэтому, на наш взгляд, исследование теоретических основ постоянного улучшения менеджмента организации необходимо начать с определения таких категорий как, «система», «организация», «управление», «услуга», «улучшение».

По своему построению вся вселенная состоит из множества систем, каждая из которых содержится в более масштабной системе. Термин «система» греческого происхождения и означает целое, составленное из отдельных частей. В настоящее время существует достаточно большое количество определений «система». Далее приведены определения, которые представляются наиболее удачными.

Так в Международном стандарте ИСО 9000:2000 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» дается опреде-

ление: «Система – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов». Следует отметить, что в современном менеджменте качества уделяется большое внимание системному подходу к деятельности организации [70].

Российский энциклопедический словарь трактует понятие «система» следующим образом: система (от греческого Systema – целое, составленное из частей) – множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность, единство.

Ряд авторов, таких как Л. Фон Берталанфи, А. Холл, У. Гослинг, Р. Акофф, К. Уотт и другие дают следующие определения системы. Например, по Л. Фон Берталанфи: система – комплекс элементов, находящихся во взаимодействии [9]; по А. Холлу: система представляет собой множество объектов вместе с отношениями между объектами и между их атрибутами [2]; У. Гослинг под системой понимает собрание простых частей [4]. В соответствии с понятием Р. Акоффа система представляет собой любую сущность, которая состоит из взаимосвязанных частей [5]. Наиболее близким понятием, относящимся к информационным системам, следует отнести определение К. Уотта, который считает, что система – это взаимодействующий информационный комплекс, характеризующийся многими причинно-следственными взаимодействиями [3].

Из приведенных определений можно выявить общие моменты, которые присущи понятию «система» и при дальнейших исследованиях рассматривать систему как целенаправленный комплекс взаимосвязанных элементов любой природы и отношений между ними. Обязательное существование целей определяет общие для всех элементов целенаправленные правила взаимосвязей, обуславливающие целенаправленность системы в целом.

Как всякое фундаментальное понятие, термин «система» лучше всего конкретизируется при рассмотрении его основных закономерностей. К основным закономерностям систем относятся:

- целостность;
- эмерджентность;
- синергизм;
- обособленность;
- совместимость;
- адаптивность.

Рассмотрим сущность и характеристику приведенных закономерностей, отражающих поведение систем во времени и пространстве.

Целостность системы характеризуется рядом свойств и особенностей. Многогранность целостности отражается с помощью таких понятий, как наличие у всей системы общей цели, дифференциации, интеграции, симметрии, асимметрии [8]. Понятие «дифференциация» отражает свойство расчленения целого на части, проявление разнокачественности его частей. Противоположное ему понятие «интеграция» связано с объединением совокупности соподчиненных элементов в единое образование. Симметрия и асимметрия отражают степень соразмерности в пространственных и временных связях системы.

Система перестает быть таковой, если она теряет, хотя бы одно из приведенных свойств целостной системы. Например, если динамическая система не обладает ни одним типом симметрии, то она не имеет динамических связей между элементами. С другой стороны, при бесконечном количестве типов симметрии динамическая система не является комплексом элементов, взаимодействующих для получения определенного эффекта. При условии в системе реализуются такие связи, которые дают на всех выходах нулевой эффект. В связи с этим каждый признак целостности может характеризоваться каким-либо числом. Например, число типов симметрии в системе конечно. Симметрия универсальна и широко распространена в природе.

Эмерджентность означает появление у системы эмерджентных свойств, которые не присущи составляющим ее элементам [7]. Она является одной из форм проявления диалектического принципа перехода количественных изменений в качественные. При синтезе (формировании) системы как органического целого за счет вовлечения новых элементов или вследствие преобразования структуры взаимосвязей между элементами ее части претерпевают качественные изменения. Так что некоторый объект как элемент целостной системы не тождествен аналогичному объекту, взятому изолированно. Например, в естественных науках эмерджентные свойства при проведении химических реакций описываются в форме естественнонаучных законов и закономерностей.

Эмерджентность в социально-экономических системах весьма разнообразна. На макроуровне с эмерджентными свойствами связаны такие явления, как социальный престиж, реализация крупномасштабных мероприятий, прежде всего в области фундаментальных исследований. На микроуровне выражением эмерджентности являются эффект крупного производства, эффект агломерации, социальные последствия ускоренной урбанизации. Любой эффект взаимосвязи и взаимодействия, неаддитивный по отношению к локальным эффектам, следует рассматривать как проявление эмерджентности. Интересы системы, свя-

занные с усилением позитивных и ослаблением негативных эмерджентных эффектов, называются эмерджентными интересами.

Синергизм означает однонаправленность действий, происходящих в определенной системе, результатом чего является повышение конечного эффекта. При однонаправленной деятельности отдельных людей, объединенных единой целью и решением одних и тех же задач, появляется дополнительный эффект, который в конечном итоге приводит к повышению эффективности конечного результата. Нарушение однонаправленности действий людей в любой системе приводит к потере эффекта синергизма. К сожалению научного обоснования такого явления пока нет.

Проявление закономерности синергизма обусловлено тем, что системе, как правило, присуще свойство мультипликативности. Мультипликативность заключается в том, что отдельные эффекты системы в таком случае обладают свойством умножения, а не сложения. В любой социально-экономической системе синергизм проявляется в результате однонаправленности сознательной деятельности всех членов коллектива, которые в своей деятельности обязаны руководствоваться целями и задачами системы. Наибольшее влияние на развитие положительного синергизма в социально-экономических системах оказывают высокий уровень общей и профессиональной культуры, хорошее знание психологии людей, этики, высокий уровень морально-этических качеств и профессиональное использование методов управления и мотивации труда каждого члена коллектива.

Обособленность означает закономерность систем или подсистем, заключающаяся в некоторой изолированности систем или подсистем от взаимодействия с другими системами или подсистемами в общей иерархии построения систем. Она проявляется, прежде всего, за счет принятия решений, касающихся только определенной системы, не предусматривающей интересы более высокой системы. Например, на ограниченной территории любого государства могут приниматься законы, противоречащие интересам государства в целом.

Под совместимостью понимается взаимосвязанность элементов и подсистем одной системы с элементами и подсистемами других систем. Помимо этого система должна быть совместима с системами более высокого порядка через имеющиеся у нее входы и выходы.

Под адаптивностью понимается закономерность, связанная с приспособлением системы к изменяющимся внешним и внутренним параметрам ее существования. Адаптивность тесно связана с понятием «саморегулирование».

Знание закономерностей, которыми обладают системы, позволяет заранее предсказать форму их поведения при каких-либо изменениях в окружающей среде. Это в свою очередь позволяет принимать более эффективные решения для процесса регулирования будущих событий.

Таким образом, система представляет собой упорядоченное подмножество объектов, интенсивность взаимосвязей которых превышает интенсивность отношений с объектами, не входящими в данное подмножество, т.е. с внешней средой. Объект (элемент, компонент) – часть системы, выделенная по какому-либо признаку, сформулированному заинтересованным лицом. При этом объекты системы и отношения между ними выделяются в зависимости от точки зрения заинтересованного лица или группы лиц, например, одно и то же предприятие может рассматриваться как производственная, организационно-экономическая или социальная система.

Что касается понятия «организация», то оно применимо к биологическим, социальным и техническим объектам. Организация может быть корпоративной, государственной или частной. Примерами хозяйственных организаций выступают: фирмы, компании, корпорации, конгломераты; их подразделения (цеха, отделы, секции и др.); группы исполнителей каких-либо работ; системы управления и др.

Организация (от позднелатинского «organize» – «сообщаю стройный вид», «устраиваю») – объединение индивидов в единое целое для совместного действия [16].

Существуют различные трактовки термина «организация». В одних случаях он употребляется для обозначения деятельности по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве. Такое толкование близко к понятию «организовывать». Во многих других случаях организация рассматривается как объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой. В нем сочетаются многообразные связи (физические, технологические, экономические, правовые) и человеческие отношения. Организация как объект представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов (свойство организационной сложности) и особое единство с внешним окружением. Для нее характерна целенаправленность функционирования и развития. Организация – это самоорганизующаяся система на всех этапах своего жизненного цикла.

Международный стандарт ИСО 9000:2000 определяет организацию как группу работников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений.

Организации являются предметом междисциплинарного изучения. Система наук об организации представлена на (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Система наук об организации

Поэтому, такой сложный организм, каким является современная коммерческая организация, не может быть понят только с позиций рассмотрения его формальной структуры и разложения его на отдельные части. Наряду со структурным подходом, отражающим преимущественно статику организации, ключевое значение имеет поведенческий подход, нацеленный на выявление динамики организации и ста-

входящий в центр исследований человека, систему отношений между людьми, их компетентность, способности, мотивации к труду и достижению поставленных целей.

Людей побуждают объединяться в организации и взаимодействовать в их рамках физические и биологические ограничения, свойственные каждому человеку в отдельности, и цели, достижение которых требует коллективных усилий. Дополняя друг друга, люди объединяют свои усилия и влияют на поведение организации в целом в интересах повышения ее эффективности.

С понятием «управление» («менеджмент») человек соприкасается повседневно на протяжении всей своей жизни. Управление всегда представляет собой информационный процесс. Аналогично тому, как субстанцией физического мира являются материя и энергия, основой управления является информация. Сущность процесса управления изложена в работах как российских, так и зарубежных ученых. Эта сущность заключается в том, что движение и действие больших масс или передача и преобразование больших количеств информации направляются и контролируются при помощи небольших количеств энергии, несущих информацию – энерго-информационные процессы.

Впервые понятие «управление» было ассоциировано с понятием «кибернетика» американским математиком Н. Винером (1894 – 1964) в книге «Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине», опубликованной в 1948 г. [6]. Исторически слово «кибернетика» возникло в Древней Греции. Оно было введено в науку философом Платоном и происходит от греческого слова «kybernetes», означающее «кормчий». Поэтому руль корабля, направляемый руками человека, может служить первым символом кибернетики, т.е. управления.

Общепринятого определения понятия «управление» до настоящего времени не существует, хотя интуитивное представление о нем имеет вполне определенный смысл. Само понятие «управление» со времени выхода книги Н. Винера претерпевает неизбежные изменения, как в теоретическом, так и в прикладном плане. В то же время сейчас существует ряд определений понятия «управление». Одним из таких определений является следующее: «Под управлением будем понимать процесс организации такого целенаправленного воздействия на объект, в результате которого объект переходит в требуемое (целевое) состояние» [2]. Под объектом управления понимается та часть окружающего мира, состояние которой нас интересует, на которую мы можем целенаправленно воздействовать, т.е. осуществлять управление этой частью. Следует отметить, что любой объект состоит из множества систем, подсистем и элементов. Задача исследования всего объекта как

совокупности систем, подсистем и элементов в целом сложна и поэтому вначале выделяют и описывают в объекте только одну систему, которая представляет собой часть всего объекта.

Что касается улучшения, то это методология, разработанная для проведения пошаговых усовершенствований административных и вспомогательных процессов при помощи подходов, таких как методика быстрого анализа решения, бенчмаркинг процесса, перепроектирование и реинжиниринг процесса.

Содержание понятий «организация» и «система» позволяет рассматривать организацию, как открытую систему, осуществляющую целенаправленную деятельность всех ее субъектов по обеспечению становления, оптимального функционирования и обязательного развития организации в целом.

Однако, в новых социально-экономических условиях управление организациями невозможно без:

- управления качеством;
- управления рисками;
- нормативного финансирования;
- управления с опорой на гибкие динамичные стандарты и гарантированные нормативы;
- социально-экономического прогнозирования и стратегического планирования с учетом сиюминутных запросов рынка;
- социального партнерства;
- новых информационных технологий;
- рациональной расстановки кадров надлежащей квалификации, распределения обязанностей;
- установления связей между подсистемами и управления этими связями;
- всестороннего анализа и контроля с целью принятия оперативных управленческих решений, направленных на корректировку либо скорейшую ликвидацию имеющихся недостатков.

Удовлетворение вышеуказанных требований совершенствования управленческой деятельности, нацеленной на развитие организаций возможно только с помощью специальных, методических подходов, дающих возможность поднять на должный уровень эффективность организаций.

2.2. ПРИНЦИПЫ, МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Принципы, методы и подходы к управлению качеством в организации в настоящее время широко исследуются [41, 43].

Что касается принципов управления качеством, то в настоящее время можно говорить о том, что организации по сути дела используют основные принципы известной системы тотального управления качеством (TQM), к числу которых относятся:

- активное руководство качеством со стороны первых лиц и администрации образовательной организации;
- организация работ образовательной организации, исходя из запросов потребителей и реакции общества на его деятельность;
- выбор стратегии и политики в области качества, направленных на постоянное совершенствование и достижение результатов, обеспечивающих стабильную работу образовательной организации;
- создание систем качества с учетом рекомендаций международных стандартов ИСО 9000, дополненных опытом лучших образовательных организаций, с применением критериев национальных и Европейских премий по качеству;
- непрерывное повышение квалификации персонала и вовлечение его в работу по улучшению качества, содействие работе «Кружков качества»;
- обеспечение необходимыми ресурсами с минимальными запасами и их рациональное использование;
- информационно-аналитическое обеспечение работ в области качества;
- эффективное управление всеми процессами, происходящими в организации;
- внедрение сертификации продукции и систем качества на основе глобального подхода к испытаниям и сертификации, отслеживание и выполнение действующего законодательства в области качества.

Показательной является сфера образования и в частности образовательные организации. Так системологический (функционально-системологический) подход к управлению качеством образования и его оценке развивается в исследованиях А.А. Аветисова [2]. Согласно его концепции, процессы, протекающие в образовательных организациях любого масштаба и вида, отождествляются с управляемыми динамическими процессами, подчиняющимися общим закономерностям. При этом сами образовательные организации рассматриваются в общем случае как адаптивные системы оценки и управления качеством образования с обратной связью и со всеми системологическими атрибутами, свойственными функциональным системам. К основным атрибутам образовательных организаций отнесены цель (программа), структура, процесс (алгоритм) и качество (эффективность) функционирования [2, 3].

В рамках данной концепции понятие «качество образования» представляется не просто неким отвлеченным, не измеряемым содержанием, присущим предметно-содержательному подходу. Это вполне функционально связанная со всеми параметрами системы и измеряемая (диагностируемая) характеристика функционирования образовательной организации. Качество такого функционирования представляется как степень реализации главной цели, заключающейся в достижении обучающимися заданного (нормативного) уровня подготовленности.

Аветисов А.А. вводит оператор функционирования организации, включающий параметры, определяющие ее структуру и управленческие воздействия, вырабатываемые самой организацией [2]. Этот же оператор содержит ряд параметров, обозначающих внешние задающие воздействия (нормативы): цели функционирования организации; неизвестные факторы; выходные параметры организации, характеризующие качество ее функционирования.

Обобщенная модель системы оценки качества образования, например, группы студентов по одной из дисциплин, в системологической постановке представляет собой полную (замкнутую) систему. Такая система включает в себя контур управления и следующие элементы (подсистемы):

- модель оценки (идентификации) качества образования;
- модель формирования управляющих воздействий;
- модель объекта управления и оценки, содержащую модель обучаемости и управляемую учебно-информационную модель.

В данном подходе просматриваются кибернетические идеи. Так, процессы оценки объекта и управления им взаимосвязаны и протекают одновременно в режиме совмещенной оптимизации.

Один из подходов к управлению качеством в образовательных организациях реализован под руководством Н.А. Селезневой и А.И. Субетто при разработке научных основ Национальной системы качества высшего образования в России [62, 63]. Данные исследования отражают идеи системного подхода для решения проблемы управления качеством образования.

Селезнева Н.А. и Субетто А.И. рассматривают управление качеством, во-первых, как воздействие «субъекта управления» на процессы становления, обеспечения, поддержания развития (улучшения) качества объектов и процессов в их жизненном цикле и в цепи жизненных циклов и, во-вторых, как организацию обратной связи (контроля, анализа и оценки) в соответствии со сформированными целями, нормами и доктриной образования [63].

При этом управление качеством образования понимается в широком и узком смыслах. В широком смысле оно есть управление отношением адекватности доктрины образования, социального института образования, образовательных стандартов и социальных норм качества императивам и логике общественного развития в социоприродном, космопланетарном, национально-этническом и социально-экономическом измерениях. В узком смысле под управлением качеством образования подразумевается управление качеством подготовки обучающихся (будущих специалистов).

Разработанная Н.А. Селезневой концепция дуального управления качеством высшего образования развивает системную методологию управления качеством образования. В данной концепции «системогенетический закон дуальности управления и организации» преломляется через принцип дуальности управления качеством функционирования (консервативный момент) и качеством развития (инновационный момент) образовательных организаций. В управлении качеством высшего образования это позволяет отдельно выделить процессы управления качеством функционирования (обеспечение качества) и процессы управления качеством развития (улучшение качества – прогресс) [62, 63].

Модель управления качеством, сформированная на основе данной концепции, представляется следующим образом [63].

Реализуемый образовательный процесс складывается из процесса трансляции знаний и процесса развития структур личности обучаемых: знаниевой, мотивационной, информационной, ценностно-нравственной, деятельностной (профессиональной).

Качество системы определяется качеством всех ее компонентов: качеством ресурсов (входа), качеством потенциалов (потенциальное качество), качеством процессов (технологий), качеством результата (выхода). Управление качеством функционирования образовательной организации направлено на текущее обеспечение образовательных процессов и на формирование потенциалов.

Главными ресурсами образования считаются дидактически организованное знание (компонент содержания образования), учебная и научная литература, лабораторное, компьютерное и другое материально-техническое оснащение, фонды, финансы, земля, кадры.

К потенциалу образовательной организации отнесены экономический, кадровый, учебно-методический (знаниево-информационный), технологический (материально-технический), научный, педагогический, образовательный, управленческий, пространственный (учебно-аудиторный, лабораторный), метрологический (квалиметрический) и другие потенциалы.

В данной модели качество результата рассматривается в одном ряду с другими компонентами образовательной организации. Однако очевидно, что эти компоненты функционируют не ради самих себя, а предназначены для обеспечения итогового качества результата образования. Поэтому качество в отдельности каждого из них создает конечный результат – интегративный показатель качества образовательной организации.

Достаточно плодотворную структуру образовательного процесса, которую можно рассматривать как основу подхода к управлению качеством в образовательной организации, выделила М.Т. Громкова [21].

Структура образовательного процесса рассматривается как единство воспитания (управления потребностями), обучения (присвоения социокультурных норм) и развития (совершенствования способностей). В таком подходе сохраняется целостность педагогического процесса как единства воспитания, обучения и развития личности. Управление же качеством образования может быть организовано как процесс обеспечения качества управления потребностями личности, присвоения им социокультурных норм и развития индивидуальных способностей.

Панасюк В.П. рассматривает управление качеством в образовательной организации как комплексные, целенаправленные, скоординированные воздействия как на ее образовательный процесс в целом, так и на его основные элементы. При этом целью является достижение наибольшего соответствия параметров его функционирования и конечных результатов соответствующим требованиям, нормам и стандартам [56].

В таких условиях образовательная организация, спроектированная для обеспечения управления качеством образовательного процесса, представляется в виде интегративного образования, сложной социальной, целенаправленной, динамической, рефлексивной системы синергетического типа. Предназначение такой системы состоит в объединении и интеграции организационных, методических, научных, кадровых, управленческих и иных усилий и ресурсов. При этом в интересах достижения высокого уровня качества функционирования и результатов образовательного процесса, отвечающего лучшим образцам и соответствующим стандартам, на основе научных принципов и закономерностей и с учетом многообразных факторов и условий происходит задействование потенциала всех структур образовательной организации.

Анализ различных моделей систем управления качеством показал, что технологические решения управления качеством в образовательной организации необходимо ориентировать на:

- разработку стратегии развития образовательной организации;
- создание новой динамичной организационной структуры управления, включающей определение компонентов этой структуры и их положения относительно друг друга, установление взаимосвязи компонентов и обеспечение реализации «развивающей» стратегии и взаимодействия;

- переход от субординационного принципа организации управления на доминирование организации горизонтального координационного типа, объединяющей равноправные и равнозависимые компоненты на базе самоорганизации и саморазвития;

- оптимальное сочетание функционально-линейных структур управления качеством с ситуационным подходом к управлению;

- обеспечение целостности управленческих функций в рамках управленческого цикла;

- адресность управляющих воздействий, определение объектов и субъектов управления, четкое разграничение полномочий, прав, обязанностей и ответственности субъектов управления;

- усиление элементов мониторинга, анализа и оценки результатов образовательного процесса, построение обоснованных критериев и показателей оценки;

- сочетание различных методов материальной и социальной мотивации и волевого управления, организационного воздействия, экономических, воспитательных, организационно-распорядительных, психолого-педагогических методов управления.

Также рассматривая образовательную организацию, как социальный институт, целесообразно для решения задач, относящихся к проблеме управления такими организациями, использовать подходы теории социального управления, исследующей общие, обязательные для любого управленческого акта, процедуры, независимо от того, в какой социальной сфере он реализуется. В рамках этой теории понятие «управление» характеризует воздействие субъекта на объект управления и подразумевает оптимизацию процессов при целенаправленном переходе социальных систем из одного состояния в другое.

В становлении теории управления социальными организациями можно отметить следующие подходы, основные идеи которых представляют интерес для организации управления процессами, в том числе и качеством, в образовательных организациях:

- выделение школ в управлении;

- процессный;

- системный;

- программно-целевой;

- ситуационный.

Рассмотрим главные идеи и сущность каждого из предложенных подходов.

Содержание первого подхода – выделение школ в управлении представляют четыре концепции управления:

- школа научного управления;
- административная школа;
- школа психологии и человеческих отношений;
- школа науки управления.

Школу научного управления представляют работы Ф.У. Тейлора, Ф. и Л. Гилбретов, Г. Гантта, С. Томпсона и др. (1885 – 1920). Главная идея концепции этой школы – построение управления на основе научных исследований, нацеленных на повышение эффективности работы.

Разрабатываемое с использованием данного подхода научное управление предназначалось для реализации только в промышленном производстве. При этом основу теории составляла механическая модель организации – представление об идеальном производстве, работающем по принципу отлаженного часового механизма [71].

Подходы к управлению, предлагаемые классической, или административной, образовательной организацией (А. Файоль, Л. Урвик, Дж. Д. Муни и др., 1920 – 1950), в отличие от предыдущей концепции, ориентированы на совершенствование управления организацией в целом. Их целью являлось создание двух категорий универсальных принципов управления. При этом подразумевалось, что следование этим принципам несомненно обеспечит организации достижение успеха.

Принципы, относящиеся к первой категории, предназначались для обеспечения разработки рациональной системы управления организацией. При этом управление рассматривалось как универсальный процесс, включающий функции планирования и организации.

Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления ее работниками. К ним относятся 14 принципов управления, впервые сформулированных А. Файолем, используемых и в настоящее время: разделение труда, полномочия и ответственность, дисциплина, единоначалие, единство направления, подчиненность личных интересов общим, вознаграждение персонала, централизация, скалярная цепь (иерархия), порядок, справедливость, стабильность рабочего места для персонала, инициатива, корпоративный дух.

С развитием психологической науки происходило становление школы человеческих отношений в управлении, поведенческого подхода к управлению (М. Паркер Фоллетт, Э. Мейо, 1930 – 1950). Основная

цель такого подхода, в общих чертах, состоит в повышении эффективности организации посредством повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Главная идея управления, построенного на концепциях поведенческих наук, заключается в признании необходимости использования приемов управления человеческими отношениями и налаживания межличностных отношений. При этом постулируется положение о том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом.

Подходы к управлению, разработанные данной образовательной организацией, предназначены компенсировать недостатки классического подхода, в котором человеческий фактор не осознавался как элемент эффективности организации.

Ключевой характеристикой школы науки управления, или количественного подхода, является переход от словесных рассуждений и описательного анализа управленческих ситуаций к моделям, символам и количественным значениям. Применение моделей существенно упрощает рассмотрение сложных управленческих задач, позволяет сократить число переменных, подлежащих учету, до управляемого количества. Реализация преимуществ количественных измерений (количественного подхода) обеспечивает возможность сравнения, анализа и прогнозирования поведения модели. Отличительными особенностями науки управления как подхода в управлении социальными системами являются:

- использование научного метода;
- системная ориентация;
- моделирование.

Научный метод предполагает использование наблюдения, формулирования гипотезы и верификации (подтверждения гипотезы). Системная ориентация обеспечивает возможность рассматривать организацию как открытую систему. Моделирование позволяет принимать объективные управленческие решения при использовании созданных для этих целей моделей. Так, управление социальными системами, реализующее преимущества данного подхода, ориентируется на применение теории игр, представляющей собой моделирование оценки воздействия принятого управленческого решения, теории очередей (модель оптимального обслуживания), модели управления ресурсами, имитационного моделирования, экономического анализа.

Процессный, или функциональный, подход, развивающий теорию социального управления, находит широкое применение и в современных условиях.

Здесь управление рассматривается как процесс, как последовательность взаимосвязанных непрерывных действий, направленных на обеспечение успеха организации. Такие действия определены как управленческие функции. Поэтому процесс управления представляется как совокупность, как общая сумма таких функций.

В современной литературе обсуждаются различные управленческие функции, например, планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок. Из них четыре функции – планирование, организация, мотивация и контроль – выделены как основные [71]. Их объединение для реализации управления обеспечивается связующими процессами коммуникации и принятия решения.

В целом процессный подход подчеркивает важность учета взаимозависимости функций управления.

Системный подход, в отличие от процессного подхода, подчеркивает взаимозависимость отдельных частей организации, а также взаимозависимость организации и окружающей среды. Применение теории систем к социальному управлению позволило рассмотреть организацию в единстве составляющих ее частей, которые также неразрывно переплетаются с внешним миром, и содействовало интеграции вкладов всех подходов к организации управления, доминировавших в разные периоды времени в теории и практике управления.

Системный подход – это способ мышления по отношению к организации и управлению, придающий наибольшее значение целому и ориентирующий субъект управления на оптимизацию управляемой системы, ее общих характеристик. Систему при этом представляют как некоторую целостность, состоящую из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит вклад в характеристики целого. При этом улучшение, совершенствование целого рассматривается как предпосылка и условие улучшения и совершенствования его частей (подсистем и элементов).

Руководствуясь такими представлениями об управлении образовательной организацией (учреждением) ее необходимо рассматривать как открытую систему, как совокупность связанных и взаимодействующих частей подсистем, обеспечивающих возникновение целого, обладающего собственными качествами, отличными от качеств составляющих его частей [71]. На входе организация получает от окружающей среды информацию, капитал, человеческие ресурсы и материалы. Эти компоненты называются входами. В процессе преобразования учреждение перерабатывает эти входы, преобразуя их в продук-

цию или услуги, являющиеся выходами организации, которые она выносит в окружающую среду.

В целом в качестве компонентов системы чаще всего выделяют цели, задачи, стратегию, структуру, ресурсы, технологию, людей. Центральным компонентом и интегрирующим (системообразующим) фактором системы обычно признаются цели [20].

Приложение системного подхода к управлению образовательной организацией заключается, прежде всего, в рассмотрении ее как системы, состоящей из взаимосвязанных элементов, и учете влияния окружающей среды и обратной связи на эффективность ее деятельности.

С точки зрения управления качеством в образовательной организации теория оптимизации учебно-воспитательного процесса Ю.К. Бабанского [17], основанная на системном подходе, исходит из того, что образовательный процесс стал настолько многофакторным и многоплановым, что частными, автономными мерами существенно повысить его качество невозможно.

Она представляет собой воплощение многих идей, относящихся к различным подходам теории управления социальными системами. Среди них можно выделить следующие основные идеи и положения:

– эффективность (качество) обучения и воспитания можно достичь при реализации стратегии оптимизации самого учебно-воспитательного процесса и его элементов;

– стратегия оптимизации учебно-воспитательного процесса осуществляется по определенным педагогически ориентированным критериям (учет конкретных условий обучения и воспитания, уровень реальных учебных возможностей обучающихся, оптимальные нормы времени);

– оптимизация учебного процесса возможна при управлении им как целостным единством учения и преподавания, системой закономерностей, принципов, содержания, форм и методов, внутренних и внешних условий обучения и др.

Под воздействием системного подхода происходило формирование программно-целевого подхода (программный подход, целевое управление), содержащего три основные процедуры:

1) определение целей и их упорядочение в соответствующей иерархической системе («дерево целей»);

2) выработка комплексных программ развития организационно-обособленных комплексов социальной деятельности;

3) формирование специфических организационных структур.

Основным положением программно-целевого подхода является корректное определение цели. Целеполагание предполагает сопостав-

ление и корректирование предварительно определяемой цели с целями других вертикально и/или горизонтально расположенных систем. В этом моменте важным является оценка возможностей ее реализации.

Значимым для формирования систем управления качеством в образовательных организациях является положение данного подхода о том, что эффективность реализации программ обеспечивается мобилизацией всего необходимого для этого потенциала, включающего в себя кадры, информационные массивы, технологии, материально-техническую базу, финансовые средства, организационные структуры и другие ресурсы.

Так на основе целевого подхода к управлению образованием, разработана система программно-целевого управления качеством подготовки специалистов в вузе как образовательной организации высшего профессионального образования [2, 3]. Данное управление характеризуется ориентированностью содержания и организации обучения на конечные цели профессионально-образовательного процесса. Основу разработки целей при таком подходе составляют квалификационные характеристики подготовленных специалистов. Рекомендуемые способы описания целей предусматривают выражение их через умения, виды профессиональной деятельности и разнообразные целевые задачи (действия). При этом конкретные частные цели обуславливают последовательность действий, необходимых для реализации общей цели.

Важнейшими методологическими принципами данного управления качеством подготовки специалистов являются:

- ориентация на конечные цели на всех промежуточных этапах обучения;
- организация процесса обучения на основе положений программно-целевого метода;
- разработка единых общевузовских методических стандартов;
- обеспечение на всех этапах реализации профессионально-образовательной программы условий для управляемой и самоуправляемой самостоятельной работы студентов учебно-исследовательского типа.

Ситуационный подход, предполагающий использование возможностей прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям, также является вкладом в развитие теории управления социальными системами. Центральным звеном данного подхода является ситуация – конкретный набор обстоятельств, существенно влияющих на деятельность организации в данное конкретное время. Признаваемое в этом случае ведущее положение ситуации подчеркивает значимость роли «ситуационного мышления» субъектов управления.

Методология ситуационного подхода объясняется как пошаговый процесс, предъявляющий следующие требования к руководителю организации (табл. 2.1) [71].

Данный подход в управлении качеством образования можно представить основной идеей – управленческие решения необходимо принимать на основе изучения всей совокупности ситуационных факторов.

В последние годы многие организации уделяют значительное внимание идее тотального управления качеством (Total Quality Management – TQM). Основные положения данного подхода могут служить базой и для управления качеством подготовки специалистов в образовательных организациях. В нем кроме достижения качества результата также подчеркивается необходимость использования внутренних резервов системы. Акцент делается на ценности человеческих

2.1. Технология ситуационного подхода к управлению

Требования к руководителю организации	
1	Необходимо знать средства профессионального управления, доказавшие свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений
2	Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны или, в случае применения в конкретной ситуации, описывается сопоставительными характеристиками. Поэтому руководителю необходимо уметь предвидеть вероятные последствия (как положительные, так и отрицательные) от применяемой методики или концепции
3	Необходимо уметь адекватно интерпретировать ситуацию. Определить наиболее важные в данной ситуации факторы и оценить вероятный эффект, вызванный изменением одной или нескольких переменных
4	Необходимо уметь увязывать конкретные приемы, вызывающие наименьший отрицательный эффект и обладающие меньшим потенциалом недостатков, с конкретными ситуациями. Этим в условиях существующих обстоятельств обеспечивается достижение целей организации самым эффективным путем

отношений и человеческого потенциала. Управление качеством согласно данному подходу осуществляется с учетом следующих принципов [70, 72, 74]:

- ориентация всей деятельности организации на удовлетворение требований потребителей;
- непрерывное совершенствование производства и деятельности в области качества;
- реализация стратегии непрерывного совершенствования отношений и практики управления;
- участие всего персонала в решении проблем качества («качество – дело каждого»);
- смещение центра тяжести усилий в сфере качества в сторону человеческих ресурсов;
- упор на предупреждение несоответствий;
- обеспечение качества как непрерывного процесса, когда качество конечного объекта является следствием достижения качества на всех предшествующих этапах этого процесса;
- ценность фактов, принятие решений на основе объективной, точно известной информации;
- самооценка, ответственность за оценку своей деятельности;
- выбор индивидуальных методов работы.

Наиболее характерные подходы и методы TQM, привлекательные с позиций управления качеством в образовательных организациях рассмотрены в табл. 2.2.

На вышеуказанных принципах базируется и подход по формированию системы менеджмента качества, которая выступает элементом постоянного улучшения менеджмента качества организации.

- СМК определяется следующими, характерными для нее, чертами:
- четко сформулированная цель предприятия в области качества (стратегия в области качества, политика организации в области качества);
 - организационная структура управления качеством в организации, предполагающая создание специализированного подразделения по управлению качеством, уполномоченных и ответственных лиц;
 - взаимодействие специализированного подразделения с другими подразделениями организации, степень этого взаимодействия;
 - границы возможного влияния системы менеджмента качества на качество предоставляемой услуги (на всех этапах жизненного цикла продукции) и развитие организации в целом.

Подготовка к формированию и развитию СМК в образовательной организации требует учета ряда особенностей. К таковым относятся определение вида выпускаемой продукции, потребителей результата

2.2. Характеристики методов и принципов TQM

Характеристики методов и принципов TQM

– ответственность руководства за разработку и реализацию философии качества, содержание которой обозначается в определенных подходах и принципах

– взаимосвязь деятельности по качеству на всех этапах жизненного цикла продукции с другими видами деятельности

– регулярный анализ и оценивание работ в области качества, непрерывное улучшение качества и самооценка предприятий по более высоким его критериям

– экономичность качества – дорого стоит не качество, а его отсутствие

– постоянное изучение потребностей с помощью маркетинга

– обеспечение качества на стадиях проектирования и разработки продукции (70% успеха связано с проектированием)

– обеспечение качества процессов и управления ими, включающее планирование, оценку их способности к формированию качества продукции

– статистическое регулирование процессов, использование круга Деминга (реализация четырех последовательно осуществляемых функций: планирование – реализация – проверка – корректирование)

– проверка качества продукции – экспертиза выполнения установленных требований, стандартов качества продукции

– управление несоответствующими установленным нормам результатами, состоящее в оперативном выявлении такого результата и устранении причин его появления

– обучение персонала, стимулирование и мотивация. Обучение предполагает подготовку специалистов по качеству – квалитологов

производства, выделение процессов системы менеджмента качества, учитывая специфику организации (в данном случае предоставление образовательных услуг).

Анализируя рассмотренные методы, подходы и принципы постоянного улучшения в образовательной организации можно сделать следующие выводы.

1. Методы и подходы управления качеством формируются на основе идей концепций управления социальными системами вообще, и управления организациями в частности.

2. В современных подходах к созданию систем управления качеством образования проявляется тенденция комплексной реализации идей программно-целевого управления и методов, ориентированных на управление процессуальной стороной образовательного процесса.

3. Значительное влияние в управлении образовательными организациями приобретает философия тотального (всеобщего) управления качеством, позволяющая системно и целостно охватывать управление качеством всех сторон деятельности таких организаций.

4. При решении проблем управления образовательными организациями вообще, и в частности управления в них качеством целесообразно, в зависимости от вида и сложности решаемых задач, использовать их комплексно.

5. Применительно к образовательным организациям, базисная методология подходов к управлению качеством, предлагаемая современными российскими и зарубежными учеными и практиками, в целом совпадает с общепринятыми принципами управления качеством.

Кроме того, из рассмотренных подходов к управлению качеством в образовательной организации видно, что наиболее приемлемым и отвечающим требованиям сегодняшней практики является системный. Так, высшее учебное заведение, являясь образовательной организацией, соответствует основным свойствам системы: целенаправленности (цели в области качества), сложности (множество структурных подразделений и сложность их взаимосвязи), делимости (образовательная, научно-исследовательская, учебно-методическая, хозяйственная деятельности), целостности (направленность действий структурных подразделений подчинена единым целям), многообразию элементов и различию их природы (различные виды деятельности имеют свою функциональную специфичность и автономность), структурности (взаимозависимость и взаимосвязь между подразделениями согласно иерархическим уровням).

Поэтому при построении систем менеджмента качества образовательного процесса в организации необходимо:

- ориентироваться на реализацию системного подхода;
- максимально учитывать внутренние резервы образовательной организации;
- обеспечить как оптимальное функционирование, так и развитие качества образовательной организации;
- оптимизировать организационную структуру управления;
- осуществлять комплексное применение вышеуказанных подходов к управлению социальными системами;
- использовать основные закономерности и принципы теории социального управления применительно к системе высшего профессионального образования;
- проводить максимальный учет внутренних резервов образовательной организации;
- обеспечить при проектировании не только оптимальное функционирование организации, но и ее развитие.

Также необходимо отметить, что идея управления качеством образования через управление качеством компонентов образовательного процесса, имеет широкую перспективу развития. В частности, в этом направлении просматриваются следующие стратегии:

- выделение ведущих сторон образовательного процесса, которые непосредственно влияют на знания, умения и способности личности и регулирование качества этих сторон;
- определение структурных элементов образовательного процесса и обеспечение качества каждого элемента;
- изменение структуры и стратегии учебного процесса;
- применение в управлении современных информационных средств и технологий и др.

Глава 3

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

3.1. КОНЦЕПЦИЯ ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТЕЙ

Появление SCM (Strategic Cost Management – стратегическое управление затратами) явилось результатом слияния трех основных направлений, каждое из которых было заимствовано из литературы по стратегическому управлению [10, 15, 32, 33]:

- анализ цепочки ценностей;
- анализ стратегического позиционирования;
- анализ факторов, определяющих затраты.

Каждое из вышеуказанных трех направлений представляет собой результаты исследований и анализа, при которых информация о затратах рассматривается под совершенно иным углом зрения.

Первое направление, которое лежит в основе работы по стратегическому управлению затратами, связано с основной точкой приложения усилий по управлению затратами.

В рамках SCM, эффективное управление затратами требует более широкого рассмотрения, и выхода за пределы конкретной организации. Портер назвал это широкое рассмотрение цепочкой ценностей [33]. Цепочка ценностей для любой организации, занимающейся различной деятельностью, – это согласованный набор видов деятельности, создающих ценность, начиная от исходных источников сырья для поставщиков компонентов вплоть до готовой продукции, доставленной конечному пользователю. Здесь акцент делается на процессах, происходящих за пределами организации, и каждая организация рассматривается в контексте общей цепи видов деятельности, создающих ценность, как одна из частей этой цепи, от исходного сырья до конечного потребителя.

В противоположность этой точке зрения, современный управленческий учет часто сосредотачивает внимание, в основном, на процессах, происходящих внутри организации – ее закупках, процессах, функциях, изделиях и заказчиках. Другими словами, управленческий учет рассматривает процесс добавления ценности, начиная от выплат поставщикам (закупки) и заканчивая взимания оплаты с заказчиков (реализация). Ключевым моментом считается доведение до максимума разницы (добавленной стоимости) между закупками и реализацией.

Но концепция цепочки ценностей коренным образом отличается от концепции добавленной стоимости. С точки зрения стратегической перспективы, концепция добавленной стоимости имеет две большие проблемы: она начинается слишком поздно и заканчивается слишком рано. Начало анализа затрат с момента закупки не дает возможности использования в своих интересах связей с поставщиками. Такие возможности могут быть чрезвычайно важны для организации.

Несколько лет назад, одна из ведущих американских автомобильных компаний стала применять на своем сборочном заводе концепции управления «точно в срок» (JIT – Just in Time) [34]. Производственные затраты представляли 30% от объемов реализации этой автомобильной фирмы. Предполагалось, что концепции JIT смогут устранить 20% этих затрат, потому что было известно, что издержки на сборку на японских автомобильных заводах были более, чем на 20% ниже, чем издержки на американских заводах. Как только эта фирма, чтобы устранить потери и потребности в резервном товарно-материальном запасе, стала управлять своими заводами иначе, затраты на сборку стали заметно снижаться. Но одновременно фирма стала испытывать острые проблемы со своими основными поставщиками. Они стали требовать такого увеличения цен, которое превосходило экономию на затратах сборочного производства. Автомобильная фирма стала советовать своим поставщикам, чтобы они тоже начали применять принципы JIT при управлении своей деятельностью.

Подход, ориентированный на цепочку ценностей открыл совершенно иную картину общей ситуации [54]. Из общего объема реализации этой автомобильной компании 50% составляла стоимость закупок от поставщиков деталей; из этой суммы 37% представляли собой стоимость закупок компаний-поставщиков и 63% представляли добавленную стоимость поставщиков. Таким образом, поставщики добавляли больше издержек производства к автомобилю, чем сборочные заводы ($63\% \times 50\% = 31,5\%$ против 30%). Так как автомобильная компания снизила свою потребность в резервных запасах, значение быстрой реакции поставщиков существенно выросло. Издержки производства поставщиков возросли в большей степени. Причина, когда ее выявили, была очень простой. Сборочные заводы имели огромные и непредсказуемые отклонения в своем производственном графике. За неделю до начала производства, график был более, чем на 25% неверен в 95 случаях из 100. Когда товарно-материальные запасы вычищались производственным процессом, характеризующимся значительной непредсказуемостью, производственная деятельность поставщиков превращалась в кошмар. На каждый доллар производственных затрат, кото-

рый сберегали сборочные заводы благодаря переходу на JIT управление, заводы поставщиков должны были тратить больше одного доллара дополнительно из-за нестабильности графика работы.

Из-за узости точки зрения при рассмотрении добавленной стоимости, данная автомобильная компания упустила из вида влияние вводимых перемен на затраты поставщиков. Руководители проигнорировали идею о том, что JIT включает партнерство с поставщиками. Они не осознавали, что основной составляющей успеха JIT на японском автомобильном заводе было наличие стабильного графика у поставщиков. На практике, в то время как американские заводы ошибались в графиках работы за неделю до их реализации на 25% и больше, японские заводы имели отклонение 1% или меньше от графиков, запланированных на четыре недели вперед [78]. Усилия этой ведущей американской компании были сведены на «нет» несогласованностью построенных планов с перспективой цепочки ценностей. Отсутствие информированности о концепциях анализа цепочки ценностей со стороны бухгалтеров этой компании, оказалось очень дорогостоящей оплошностью.

Кроме того, что анализ добавленной стоимости начинается слишком поздно, он имеет другой значительный изъян – останавливается слишком рано. Прекращение анализа затрат в момент реализации опускает все возможности использования связей с клиентами. Связи с клиентами могут быть также важны, как связи с поставщиками.

Использование связей с клиентами является ключевой идеей, лежащей в основе расчета издержек за полный срок службы. Расчет издержек за срок службы четко выражает взаимосвязь между тем, что платит покупатель за изделие и общими затратами, которые покупатель несет в течение всего срока службы данного изделия. Форбис и Мехта описывают, каким образом перспектива расчета издержек за срок службы в цепочке ценностей заказчика может привести к возрастанию рентабельности [16]. Конкретное внимание к затратам после покупки клиентом может привести к более эффективной сегментации рынка и позиционированию продукта. Проектирование изделия таким образом, чтобы снизить затраты клиента после покупки изделия могут стать основным оружием при завоевании преимущества в конкуренции. Во многих случаях, именно более низкие издержки за срок службы импортруемых японских машин способствовали их успеху на рынке США.

И точно также, как возникает множество проблем в управлении затратами из-за того, что не рассматривается влияние общей цепочки ценностей, упускаются и многие возможности в управлении затратами.

В 1992 г. американские поставщики бумаги для конвертов понесли убытки из-за того, что были застигнуты врасплох существенными переменами в цепочке ценностей при производстве конвертов [26]. Переход от станков с листовой подачей бумаги на станки с подачей бумаги из рулонов резко изменил технические требования к бумаге для конвертов. При работе со станками с подачей бумаги листами, компании, производящие конверты, покупали большие рулоны бумаги (от 40 до 60 дюймов шириной), которые сначала разрезались на листы, затем разрезались под давлением на заготовки и затем подавались вручную в складывающие и склеивающие станки. При новых станках с рулонной подачей бумаги компания, производящая конверты, покупала очень узкие рулоны бумаги (шириной от пяти до одиннадцати дюймов), которые непосредственно превращались в конверты в ходе одной комбинированной операции. Станки с подачей бумаги рулонами были гораздо дороже при покупке, но работать на них было дешевле. При больших заказах они давали значительную общую экономию при производстве конвертов. Такие станки были введены в США только с 1980 г., но сейчас они производят более 60% конвертов в стране.

Производители бумаги не хотели усложнять свой первоначальный производственный процесс, выпуская бумагу шириной только от пяти до одиннадцати дюймов непосредственно со станков, производящих бумагу. Вместо этого они применяли вспомогательные станки, которые перематывали и нарезали бумагу на более узкие полоски, чтобы довести исходную бумагу до такой ширины рулонов, которая требовалась производителям конвертов. Таким образом, переход от продажи широких рулонов к продаже более узких, добавил еще один шаг к производственному процессу. Основным вопросом здесь является вопрос о том, как цепочка ценностей покупателей должна отражаться в ценах на бумагу. Теперь, когда издержки производства в цепи затрат изменились (в ответ на измененные требования заказчика), как должны измениться цены?

В бумажной промышленности, где управленческий учет не включает анализ цепочки ценностей или расчет издержек за полный срок службы, затраты на перематку и нарезку рассматривались просто как небольшая часть накладных расходов фабрики, которые устанавливаются для всей бумажной продукции, исходя из веса, выраженного в тоннах. На любой большой современной бумажной фабрике затраты на перематку и нарезку бумаги составляют не более 1 или 2% от общей себестоимости. Влияние на удельную стоимость единицы бумажной продукции на тонну меньше 10%. Кроме того, эти затраты очень незначительно варьируются с наращиванием производства, так как

фабрика всегда содержит дополнительные мощности для такого небольшого подразделения. Разумным будет обеспечить положение, при котором бумагоделательные станки стоимостью 300 миллионов долларов никогда не будут снижать темпов работы из-за станков для перемотки и нарезки стоимостью 2 миллиона долларов.

В этой отрасли стандартно взимают дополнительно \$11 на тонну, если заказчик хочет разрезать рулоны для получения меньшей ширины (меньше, чем одиннадцать дюймов). Экономия, получаемая предприятиями, производящими конверты, благодаря применению станков с рулонной подачей бумаги, значительно превосходит дополнительные издержки для предприятий. К сожалению, полные затраты для бумажных фабрик на обеспечение дополнительных услуг по перемотке и нарезке также значительно превосходит эти дополнительные издержки. Стоимость услуг внешнего субподрядчика для получения меньшей ширины бумаги может стоить больше \$100 за тонну. Анализ цепочки ценностей выявил бы экономию при использовании узкой бумаги для заказчика и дополнительные затраты для бумажной фабрики и цена установилась бы где-то посередине. С внутренней точки зрения бумажной фабрики, однако, вообще не видно никаких затрат. Отсутствие точки зрения, связанной с цепочкой ценностей, приводит к тому, что упускается вопрос о затратах. Дополнительная сумма в одиннадцать долларов выглядит как чистый вклад в прибыль. В результате получается нерентабельная цена, воздействие которой скрыто благодаря ведению такого управленческого учета на бумажной фабрике, который игнорирует вопросы, связанные с цепочкой ценностей.

3.2. КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Второе важное направление, лежащее в основе исследований по стратегическому управлению затратами, касается осознанного применения данных управленческого учета.

В SCM роль анализа затрат может сильно меняться в зависимости от того, какой путь конкурентной борьбы выбирается организацией. Согласно диаграмме Портера по выбору основной стратегии, организация может выдерживать конкуренцию, либо поддерживая низкие затраты (лидерство на основе затрат), либо предлагая продукцию, превосходящую продукцию конкурентов (дифференциация продукции) [60]. Эти два подхода требуют в значительной степени различающихся концептуальных систем, широко обсуждаемых в литературе по стратегии. И, несмотря на то, что стратегическое позиционирование на практике не просто подразумевает простой выбор «или – или», часто разь-

яснялось его применение в рамках стратегического менеджмента. Но применения стратегического позиционирования для управленческого учета не исследовались таким же образом. Поскольку дифференциация и лидерство на основе затрат подразумевают различные управленческие подходы, они предполагают также различные перспективы анализа затрат. В качестве примера того, каким образом стратегическое позиционирование может оказывать значительное влияние на роль анализа затрат, рассмотрим решение о вложении средств в более тщательно спланированные затраты на продукцию. Для организации, которая осуществляет стратегию лидерства на основе затрат в развитом торговом бизнесе, вероятно, повышенное внимание к калькуляции нормативных затрат будет очень важным постоянным инструментом. Но для организации, которая следует стратегии дифференциации продукции на управляемом рынке, быстро растущем и быстро изменяющемся направлении бизнеса, тщательно спланированные издержки производства могут быть гораздо менее важными. Так, крупная химическая компания в зависимости от стратегического контекста широко применяет отклонения фактических затрат от сметных для некоторых видов продукции, но совсем не допускает этого для других видов продукции [59]. Ни для кого не секрет, что для любой фармацевтической компании, например, такой как Мерк (Merck), мониторинг эффективности исследований и разработок (R&D – Research and Development) гораздо более важен, чем контроль за издержками производства. С другой стороны, система более тщательного мониторинга затрат R&D не привлекает большого внимания в таких компаниях, как International Paper, но они содержат большой штат бухгалтеров, которые ежемесячно занимаются отслеживанием издержек производства. Несмотря на то, что информация о затратах в той или иной форме важна для всех компаний, различные стратегии требуют различных взглядов на затраты.

Интересно сравнение взглядов SCM на роль информации о затратах с наиболее распространенными сегодня в управленческом учете взглядами. Часто эта тема рассматривается в книгах по управленческому учету точно так же, как это было принято уже в течение 30 лет. Эта тема была впервые сформулирована Симоном и др., который провозгласил три фразы, выражающие смысл управленческого учета: «Ведение учета», «разрешение проблем», «привлечение внимания» [77]. Хотя эти конкретные слова не всегда повторяются, но эти три задачи и до сих пор зачастую прослеживаются в современных учебниках также четко, как это было, когда Институт Главных Бухгалтеров-Контроллеров (the Controllars Institute) ныне Институт Финансовых Директоров

(the Financial Executives Institute)) сделал заказ команде факультета из Carnegie Tech (сейчас Carnegie Mellon) исследовать составляющие эффективной деятельности главных бухгалтеров [16]. Интересно и несколько нелепо, что Carnegie Tech и Институт Главных Бухгалтеров-контроллеров были значительно модернизированы с тех пор, но прежними остались тройственные очертания роли управленческого учета, появившиеся в 1954 г.

Необходимо подчеркнуть, насколько наше понимание того, что мы делаем, согласовывается с нашим сознанием того, почему мы это делаем. Все три хорошо известные роли включают набор понятий и методов, которые безоговорочно применяются во всех компаниях – хотя и в различной степени. Например, отклонения от нормативных затрат (standard cost variances) являются основным инструментом для привлечения внимания, а анализ рентабельности (маржинальный анализ) – это ключевой инструмент при разрешении проблем.

Поскольку организации не видят изменений этих трех ролей в зависимости от стратегического контекста, они также не видят и изменения важности соответствующих инструментов анализа затрат при переходе от фирмы к фирме. Если бы возможно было договориться о том, почему мы создаем управленческий учет, который различается множеством особенностей в зависимости от того, какова основная стратегическая линия организации, было бы гораздо легче перейти к тому, чтобы понять то, как мы достигаем того, чтобы управленческий учет отражал основную стратегическую линию.

Даже если управленческий учет в большинстве компаний сегодня до сих пор в значительной мере решает традиционные задачи, важно осознать, что в будущем это положение должно измениться. Управленческий учет может быть адаптирован к реальным деловым потребностям конкретной организации, если эти потребности четко сформулированы.

3.3. КОНЦЕПЦИЯ ЗАТРАТООБРАЗУЮЩИХ ФАКТОРОВ

В SCM признано, что стоимость определяется или управляется многими факторами, которые влияют друг на друга сложным образом. Понимание поведения затрат означает понимание сложного взаимодействия набора факторов, определяющих затраты, которое существует в каждой конкретной ситуации. На этом уровне обобщения, эта идея выглядит почти тавтологичной. Идея вряд ли кажется спорной или противоречащей интуиции, если не сопоставлять ее с преобладающими

ми сегодня взглядами традиционного управленческого учета. В управленческом учете, себестоимость является функцией, прежде всего, только одного определяющего фактора, объема произведенной продукции. Концепции себестоимости, связанные с объемом продукции, пропитали размышления и публикации о себестоимости: постоянные издержки в сравнении с переменными, средние издержки в сопоставлении с предельными издержками, анализ соотношения затрат, объема и прибыли, анализ безубыточного (критического) объема производства, гибкие бюджеты, валовая прибыль (контрибуция – contribution margin).

Различия в управлении затратами, обусловленные различиями выбора стратегий развития представлены в табл. 3.1.

3.1. Различия в управлении затратами, обусловленные различиями выбора стратегий

Показатель	Основные стратегические акценты	
	Дифференциация продукции	Лидерство на основе затрат
Роль спланированных затрат при оценке показателей работы	Не очень важна	Очень важна
Значение таких понятий как гибкое бюджетирование для управления издержками производства	От умеренного до низкого	От высокого до очень высокого
Ощутимая важность выполнения бюджета	От умеренной до низкой	От высокой до очень высокой
Значение анализа издержек сбыта	Критично для успеха	Часто формально не выполняется
Значение себестоимости продукции в качестве исходной информации при принятии решения об установлении цены	Низкое	Высокое
Значение анализа цен конкурентов	Низкое	Высокое

В SCM выход продукции как таковой, похоже, представляет только небольшую составляющую того богатства, которое является поведением затрат. В этом смысле управленческий учет имеет тенденции останавливаться на простых моделях элементарной микроэкономики. SCM, напротив, имеет тенденцию привлекать более богатые модели экономики организации [16, 74].

Другой фактор, определяющий затраты, – накопленный опыт, также на протяжении длительного времени пользовался некоторым вниманием среди бухгалтеров предприятий в качестве элемента, оказывающего влияние на себестоимость единицы продукции. Однако, вместо того, чтобы рассматривать опыт как один из многих затратообразующих факторов, литература по бухучету трактует его более узко, в качестве объяснения того, как изменяются со временем взаимодействия между затратами и объемом произведенной продукции, по мере того как увеличивается общий объем выпущенной за это время продукции по одному конкретному виду продукции или процессу [41, 42]. Судя по источникам объем продукции до сих пор является единственным фактором, определяющим затраты. Опыт рассматривается как некое явление, которое с течением времени способствует изменению соотношения между объемом продукции и затратами.

Если объем продукции – это плохой способ объяснения поведения затрат, то какой способ лучше? Портер предпринял первую попытку создать всеобъемлющий перечень факторов, определяющих затраты, но его попытка была более значительной, чем этот конкретный перечень [60]. В литературе по стратегическому управлению существуют перечни Риле [73]. Согласно Риле, последующий список затратообразующих факторов разбивался на две категории. Первую категорию составляют «структурные» факторы, появившиеся на свет в литературе по промышленной организации. С точки зрения структурных факторов для фирм существует, по крайней мере, пять стратегических вариантов для выбора, связанных с лежащей в основе экономической структурой, которая управляет положением затрат для любой группы продукции:

- *масштаб*: насколько велики инвестиции, которые необходимо сделать в производство, в исследования и разработки и в маркетинговые ресурсы, чтобы произвести этот продукт;

- *диапазон*: степень вертикальной интеграции. Горизонтальная интеграция больше связана с масштабом;

- *опыт*: сколько раз в прошлом фирма уже делала то, что она делает сейчас еще раз;

- *технология*: какие технологии используются на каждой стадии цепочки затрат организации;

– сложность (комплексность): насколько широк ассортимент изделий или услуг, который собираются предложить заказчиком.

Каждый структурный фактор подразумевает выбор, который делает фирма, управляющая себестоимостью продукции. При наличии некоторых допущений можно определить влияние на затраты каждого структурного фактора. Из вышеперечисленных структурных факторов экономисты на протяжении длительного времени уделяли большое внимание масштабу, диапазону и опыту. И из этих трех факторов только опыт вызвал значительный интерес у бухгалтеров предприятий, как было отмечено ранее. Выбор технологии – это столь щекотливая тема, что неудивительно, что бухгалтеры предприятий практически игнорировали ее. На уровне точного анализа так же поступало большинство других людей. Быть может, наиболее недвусмысленные работы, которые рассматривают анализ затрат для выбора технологии – это работы в области экономика промышленности. Голд и Остер представили прекрасные примеры инноваций в сталелитейной промышленности [74].

Сложность как структурная переменная в последнее время привлекала наибольшее внимание бухгалтеров. Некоторые примеры потенциальной важности сложности как фактора изменения затрат имеются в работах Каплана, Купер или Шанка и Гавиндариджана, посвященных системе учета затрат на основе видов деятельности (ABC – Activity-based costs). На наш взгляд, ABC является полезным инструментом стратегического анализа, но не основным элементом.

Вторая категория затратнообразующих факторов, функциональные факторы (Риле, 1987) – это такие факторы, управляющие затратами фирмы, которые связаны с ее способностью успешно функционировать. В то время, как структурные факторы не соизмеряются пропорционально с показателями деятельности, функциональные факторы соизмеряются. То есть для каждого из структурных факторов «больше» не означает «лучше». Наряду с экономией от масштаба, или диапазона, существует и обратный эффект – неэкономичность. Более сложная продуктовая линия может быть и лучше, и хуже, чем менее сложная. Обладание слишком большим опытом может быть также вредно, как обладание ограниченным опытом в условиях быстро меняющейся окружающей среды. Например, компания Texas Instruments, сделала акцент на кривой опыта и стала производителем микросхем с самыми низкими в мире затратами [16]. Законным выбором для большинства фирм стал выбор между лидерством в технологии и движением вслед за лидерами.

Перечень функциональных факторов включает, по крайней мере, следующие. Вовлеченность (участие) рабочей силы – концепция принятия работниками на себя обязательств по постоянному усовершенствованию. Всеобщее управление качеством (Total quality management – TQM) – убеждения и достижения, связанные с качеством продукции и производственных процессов. Использование (загрузка) мощностей – выбор из имеющихся опций на основании заводских характеристик. Эффективность планировки завода – насколько эффективна, по сравнению с текущими нормами, планировка? Конфигурация продукции – эффективен ли данный проект или расчет? Использование связей с поставщиками и/или заказчиками в контексте цепочки затрат организации.

И хотя может быть не так очевидно, что более высокий уровень этих функциональных показателей улучшает положение с затратами, примеры неэкономичности в такой ситуации гораздо более редки.

Приведение в действие каждого из этих факторов, в свою очередь, подразумевает определенные вопросы анализа затрат, как это проиллюстрировано ниже. Многие консультанты по стратегии считают, что сфера стратегического анализа затрат очень быстро движется в направлении функциональных факторов, поскольку выводы на основе анализа структурных определяющих факторов затрат слишком часто бывают устаревшими. Есть что-то ироничное в том, что концепция факторов обеспечивающих и повышающих качество продукции (услуг), определяющих затраты, движется от одной революции ко второй, в то время как бухгалтерский учет не успел воспринять лозунгов даже первой революции.

Что касается публикаций, в них нет четкого согласия по поводу перечня основных факторов изменения затрат. Например, в одной и той же книге Буз, Аллен и Гамильтон предложили два различных списка [26]. Однако, всем, кто рассматривает поведение затрат с точки зрения стратегии, ясно, что только объем продукции не охватывает в достаточной мере все разнообразие в данном вопросе. Каким образом меняется себестоимость единицы продукции при изменении объема продукции в ближайшей перспективе кажется менее интересным вопросом, чем то, как на величину затрат влияет сравнительная позиция фирмы по различным факторам, которые связаны с позиционированием фирмы среди ее конкурентов.

Какие бы определяющие факторы не попадали в этот список, основные идеи заключаются в следующем. Для стратегического анализа объем обычно не является наиболее существенным фактором, который объясняет поведение затрат. В стратегическом смысле, более полезно

объяснить положение по затратам на языке тех структурных альтернатив и функционального мастерства, которые сформируют конкурентоспособную позицию данной организации. Не все стратегически определяющие факторы являются одинаково важными в любой момент времени, но некоторые (больше, чем один) из них, вероятно, очень важны в каждом конкретном случае. Для каждого фактора затрат существует конкретная система анализа затрат, которая очень важна для понимания позиционирования данной организации. Хорошо обученный аналитик должен обладать знаниями обо всех различных системах.

Далее для того, чтобы продемонстрировать, как фактор затрат может быть рассмотрен в рамках аналитической системы, описывается система, лежащая в основе анализа затрат для одного из «мягких» функциональных факторов – управления качеством. Существует очень хорошо проработанная литература по анализу стоимости качества (COQ – cost of quality) [16, 20, 34, 43]. Сфера этой темы насыщена вопросами, связанными с определением критериев. Тем не менее, она фактически игнорируется в традиционной бухгалтерской литературе. Тот факт, что анализ COQ так хорошо разработан и так богат критериями, и все же явно является чуждым авторам книг по бухучету, является хорошим примером для читателя, который все еще сомневается, заслуживает ли SCM большего внимания.

Основная управленческая дилемма для COQ анализа сформулирована следующей довольно существенной разницей во мнениях. С одной стороны, некоторые авторы считают, что анализ COQ является полной потерей времени [30]. По мнению Деминга, время, потраченное на расчет затрат на то, чтобы делать неправильно, гораздо лучше было бы потратить на то, чтобы делать все правильно с первого раза. Практически Деминг считал анализ стоимости качества вводящей в заблуждение потерей времени. С другой стороны, другие авторы убеждены, что общая кривая стоимости качества имеет форму буквы “U” [70]. С точки зрения Джурана регулярный непрерывный анализ COQ совершенно необходим, если менеджеры должны обеспечивать функционирование своей организации на относительно плоском участке этой кривой COQ.

В одном из заимствований точки зрения Джурана, соответствующей аналитической системой является измерение и отслеживание затрат с помощью анализа, состоящего из четырех частей:

- 1) *предотвращение*: затраты на предотвращение низкого качества (такие как организация групп качества для работников);
- 2) *оценка*: затраты на мониторинг уровня низкого качества (такие как системы отчетности по браку);

3) *внутренний брак*: затраты на исправление низкого качества, которое обнаружилось до того, как продукция покинула завод (такие как работа по переделке);

4) *внешний брак*: затраты, связанные с низким качеством, которое не выявилось до отгрузки (такие как претензии по качеству или неприятие заказчиком).

Если кто-либо принимает такой подход, анализ СОQ становится важным постоянно действующим инструментом управленческого контроля не только для измерения качества на языке финансов (нормы выработки с первого раза, норма брака и т.д.).

С другой стороны, для тех, кто считает, что невозможно концептуально и стратегически достигнуть слишком высокого уровня качества, СОQ анализ – бесполезная потеря времени и денег. Принимая во внимание ту центральную роль, которую играют сейчас дискуссии о качестве, кажется загадочным то, что анализу стоимости качества недостаточно уделяется внимания в литературе по менеджменту качества и бухгалтерскому учету.

С точки зрения множественных факторов изменения затрат, сведение поведения затрат к вопросу о постоянных, переменных и смешанных издержках не приведет к объяснению затрат так, чтобы это было полезно для выбора стратегических альтернатив в будущем. Напротив, концентрация на сопоставлении постоянных и переменных издержек может быть опасной в стратегической перспективе. В соответствии с исследованиями Симсона и Матлера неверное предположение о том, что прибыль – это больше функция эффективной работы завода (распределения постоянных затрат), чем минимизации брака продукции (вопрос стоимости качества) привел компанию Ford Motors на грань неплатежеспособности в 1980 г. [74]. В случае с компанией Ford внимание к более широкому набору соответствующих определяющих факторов затрат (таких как качество, сложность и конструкция изделий) помогло исправить положение с рентабельностью, несмотря на то, что эти факторы изменения затрат затем не стали ясно выраженной частью их системы управленческого учета.

3.4. ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Механизмы стратегического управления в современной России находятся в стадии становления, и быстрые изменения внешней среды отечественных организаций стимулируют появление все новых методов, систем и подходов к управлению.

В условиях, когда внешняя среда практически стабильна, нет особой необходимости заниматься стратегическим управлением. Однако для современной экономики характерна усиливающаяся нестабильность внешней среды: события становятся все более непривычными и неузнаваемыми, повышаются темпы изменений, которые значительно превосходят скорость ответной реакции организаций, возрастает частота появления неожиданных событий, внезапных изменений, их непредсказуемость. В таких условиях становится невозможным осуществлять управление путем реакции на уже возникшие проблемы на основе предшествующего опыта или его экстраполяции: для своевременной и эффективной ответной реакции необходимы предвидение, исследование и творчество.

Поскольку большинство российских организаций работают в быстро изменяющемся и трудно предсказуемом окружении, они нуждаются в методах стратегического управления, хотя часто понимание существования подобной потребности приходит не сразу. Стратегические методы требуют использования специфических моделей принятия и реализации решений. К наиболее известным моделям можно отнести стратегическое планирование, выбор стратегических позиций в конкуренции, управление на основе ранжирования стратегических задач, управление по слабым сигналам и др. [70].

Стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющихся рыночных условиях, но, тем не менее, многие организации не используют его в своей деятельности, что и приводит их зачастую к поражению в конкурентной борьбе.

Отсутствие стратегического управления может проявляться в двух формах [15]. Первым симптомом является то, что планирование деятельности организации осуществляется исходя из того, что окружение либо вообще не будет меняться, либо же в нем не будет происходить качественных изменений. Сигналом об отсутствии стратегии может служить и практика разработки программы действий, начинаемой с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации.

Это типичные признаки нестратегического управления. Ошибкой такого управления является желание экстраполировать существующую практику и существующее состояние окружения на много лет вперед. Стратегическое управление в каждый данный момент фиксирует, что организация должна делать в настоящем, чтобы достичь поставленных целей в будущем, исходя при этом из того, что окружение будет изменяться, и условия жизни организации будут изменяться тоже. При стратегическом управлении как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее, при этом определяются и осуществляются действия организации в настоящее время, обеспечивающие ей определенное

будущее, а не вырабатывается план или описание того, что организация должна будет делать в будущем.

Не следует также концентрировать все внимание на внутренних возможностях организации. При таком подходе очень часто оказывается, что организация не в состоянии достичь своих целей, так как их достижение принципиально зависит от возможностей, желаний и потребностей клиентов, а также от поведения конкурентов. Все, что может организация определить на основе анализа своих внутренних возможностей – это какое количество продукта она может произвести и какие издержки при этом она может понести. В то же время количество и цены реализуемой продукции определит рынок. Поэтому начало планирования деятельности организации с анализа внутренних ресурсов и возможностей рационально использовать эти ресурсы означает нарушение принципов стратегического управления.

В целом стратегическое управление можно представить как процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала организации с возможностями и угрозами со стороны внешнего окружения, в котором она действует.

Стратегия компании, точнее, система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий – стержень стратегического управления. Правильно выбранная стратегия является первым важнейшим результатом, и в то же время эффективным механизмом стратегического управления, поскольку она направляет и мобилизует использование научно-технического, производственно-технологического, финансово-экономического, социального и организационного потенциалов компании в определенных направлениях, обещающих достижение успеха [26].

По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Опытный специалист по проблемам бизнеса почти всегда различает за успехами организации ту или иную оригинальную стратегию.

Стратегическое управление не является обособленным, а представляет собой органическую часть системы управления компании в целом. Цикл стратегического управления имеет долгосрочный период и включает в себя несколько циклов оперативного (среднесрочного) управления, а последнее – несколько циклов текущего (краткосрочного) управления, что обеспечивает непрерывность процесса реализации стратегии. Задачи управления в ходе реализации стратегии конкретизируются и передаются из контура стратегического управления в кон-

тур оперативного, а затем и в контур текущего управления. В силу этого стратегическое, оперативное и текущее управление имеют единый по своей природе механизм (систему механизмов), включающий экономические, мотивационные, организационные и правовые элементы. Создание эффективного механизма управления является, наряду с разработкой стратегии, важнейшим результатом стратегического управления [16, 33].

Стратегии и механизмы управления взаимно обуславливают друг друга: механизмы управления адаптируются к вновь формируемой стратегии, а при невозможности этого стратегия адаптируется к реальному механизму управления.

Задача стратегического управления состоит в том, чтобы постоянно ориентировать и переориентировать все виды деятельности предприятия в направлениях, обеспечивающих его развитие и рентабельность. Исходящие от него импульсы воздействуют на все функции управления, т.е. оно способствует активной интеграции всех функций предприятия, а значит, и максимизации усилий в достижении корпоративных целей.

Возможности стратегического управления не безграничны. Существует ряд ограничений на его использование. Так, например, стратегическое управление не дает, да и не может дать точной и детальной картины будущего. Оно не может быть сведено к набору рутинных правил, процедур и схем. Для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления, необходимы большие усилия и определенные затраты времени и ресурсов. Важно иметь в виду и то, что при осуществлении стратегического управления резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. К тому же зачастую при стратегическом управлении основной упор делается на стратегическое планирование, а не на реализацию стратегического плана.

Все это указывает на то, что и этот тип управления, равно как и все другие, не универсален для любых ситуаций и любых задач.

Осуществление стратегического управления требует подготовки специалистов нового уровня, способных, учитывая имеющиеся ограничения, активно применяя интуицию, используя высокий профессионализм и творчество, обеспечивать реализацию стратегических задач организации, поиск наилучших путей достижения ее целей.

Анализ работы отечественных организаций за годы реформ позволяет сделать вывод о том, что, несмотря на понимание важности стратегического управления для повышения эффективности использования экономических ресурсов, у российского менеджмента еще не

сложилось четкого понимания сущности данной процедуры. Управление отдельными элементами деятельности организации осуществляется в большинстве случаев интуитивно и далеко не всегда увязывается с целями и задачами долгосрочного развития организации. Сказывается, с одной стороны, недостаточная теоретическая проработанность проблемы, а с другой – отсутствие опыта использования методологических принципов и методов стратегического управления в практике хозяйствования.

Стратегическое управление ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации производства, отвечающие вызову со стороны внешнего окружения и позволяющие добиться конкурентных преимуществ, что в результате способствует выживанию организации и достижению в долгосрочной перспективе желаемых целей при реализации разработанной стратегии.

Немаловажный аспект стратегического управления связан с организационными уровнями реализации стратегии. Обычно выделяют три уровня стратегии: корпоративный, уровень бизнес-единиц и функциональный [33].

На уровне организации стратегические задачи чаще всего нацелены на успех в конкурентной борьбе. Это могут быть, например, задачи внедрения новой продукции или услуги, а также создания отдела по исследовательским разработкам, отдела коммерческой разведки.

Стратегия на уровне подразделений организации относится к каждой сфере бизнеса, определяет приемы и методы борьбы бизнес-единиц за рынок и покупателей и отвечает на вопрос: как и с кем мы конкурируем? Данная стратегия часто характеризуется как конкурентная или деловая стратегия. На этом уровне общие сведения о направлении развития компании, поступающие с корпоративного уровня, перерабатываются в конкретные стратегии групповой и индивидуальной деятельности.

В стратегии функционального уровня основной является проблема определения влияния различных функциональных действий на другие уровни стратегии.

Фактически стратегический план – это не более чем финансовый план, дополненный информацией об источниках и назначении денежных потоков. Как показано на рис. 3.1, стратегический план отражает межфункциональные взаимосвязи организации.

Различные составляющие стратегического плана играют взаимодополняющие роли в развитии организации. Так, важным элементом стратегического планирования является обеспечение связи между маркетингом и сферой исследований и разработок, поскольку потребности

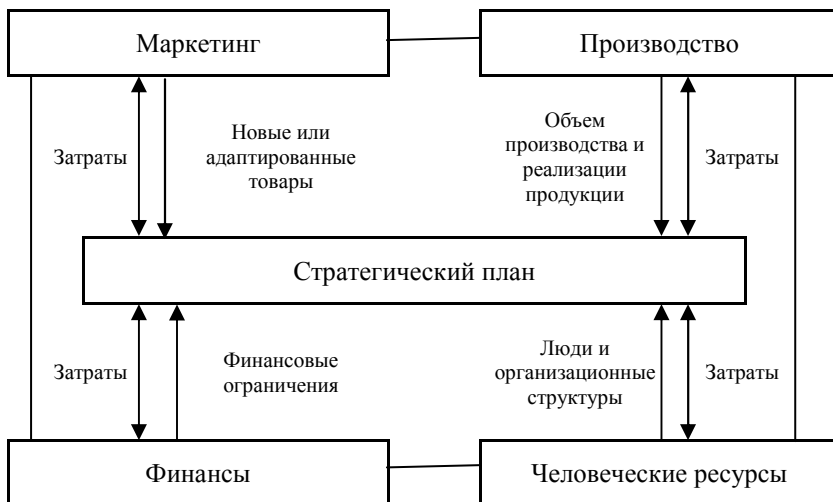


Рис. 3.1. Стратегия функционального уровня

рынка должны удовлетворяться при помощи новых, улучшенных или адаптированных товаров и услуг. Включение в систему стратегического планирования финансов организации отражает тот факт, что стратегическая программа развития зависит от финансовых ограничений и наличия ресурсов. Цели, которые ставятся в отношении объема производства и продаж продукции, определяются в том числе производственной мощностью и физическими ограничениями со стороны ресурсов, что определяет необходимость включения производственной деятельности в стратегический план. Наконец, выполнение плана требует наличия квалифицированного и обученного персонала, что требует определенной стратегии в сфере управления человеческими ресурсами. Таким образом, все элементы стратегического плана связаны между собой и обслуживаются затратами. Управление затратами – средство и условие достижения организацией высокого экономического результата.

В экономической литературе проблема формирования системы стратегического управления затратами в рамках менеджмента качества организации не получила достаточно полного освещения. Более того, она до сих пор не подверглась системной структуризации. Так, при изучении качественного аспекта проблемы часто игнорируются сложности методологии, а также методики реальной оценки и измерения затрат организации. В итоге остается мало изученным прикладной характер указанной проблемы, практические выводы ограничиваются анализом уровней и соотношения затрат живого и прошлого труда, их сопоставлением с себестоимостью.

Управление затратами предполагает выполнение всех функций управления по всем элементам управленческого цикла с учетом особенностей затрат как экономической категории. Особенностью затрат как предмета управления является их динамизм, многообразие, трудность измерения и учета, а также их сложность и противоречивость влияния на экономический результат [34].

Выполнение функций управления в полном объеме по всем элементам составляет цикл управления по отношению к управляемой подсистеме (объекту управления). Субъектами управления затратами в организации выступают менеджеры всех уровней, а также специалисты организации и его производственных подразделений. Объектами управления затратами являются затраты на разработку, производство, реализацию, эксплуатацию и утилизацию продукции [34].

Система управления затратами в менеджменте качества организации базируется на следующих принципах: системный подход в управлении затратами; методическое единство на разных уровнях управления затратами; управление затратами на всех стадиях жизненного цикла изделия от создания до утилизации; органическое сочетание снижения затрат с высоким качеством продукции; направленность на недопущение излишних затрат; внедрение эффективных методов снижения затрат; совершенствование информационного обеспечения о величине затрат; повышение заинтересованности подразделений предприятия в снижении затрат [34].

Основными задачами управления затратами в менеджменте качества организации являются: выявление роли управления затратами, как фактора повышения экономических результатов деятельности; расчет необходимой величины затрат на единицу продукции, работ и услуг; правильное определение затрат в подразделениях организации; определение основных методов управления затратами; определение экономических и технических способов и средств измерения, учета и контроля затрат в организации.

В современных условиях хозяйствования организациям все чаще приходится прибегать к стратегическому управлению затратами, которое призвано расширить горизонты планирования, создать возможность своевременной ответной реакции организации на изменение внешней среды.

Роль стратегического управления затратами в системе менеджмента организации достаточно велика. При этом важно иметь в виду, что стратегия управления затратами не является самоцелью, а служит средством для достижения стратегической цели организации. Поэтому конкретные методы управления затратами должны рассматриваться с точки зрения той роли, которую они призваны сыграть для достижения стратегической цели организации. Таким образом, при общей оценке

стратегии затрат организации важно учитывать согласованность различных элементов ее стратегии.

Стратегическое управление затратами основано на использовании в управлении информации о затратах, четко ориентированной на стратегическое управление организацией. Но поскольку управление представляет собой непрерывный процесс, то можно утверждать, что стратегическое управление затратами – это управленческая деятельность, направленная на контроль затрат и обеспечение их оптимальной величины в долгосрочной перспективе, с учетом изменяющихся условий хозяйствования.

Новые условия требуют наряду с подготовкой специалистов также формирования системы стратегического управления затратами в организации, на которую им следует опираться в своей деятельности.

Формирование системы стратегического управления затратами как элемента системы управления организацией предполагает получение ответов на целый ряд ключевых вопросов.

Важнейший из них состоит в том, чтобы выяснить, какие базовые стратегии будут положены в основу системы стратегического управления затратами. Иногда ответ на этот вопрос называют решением о позиционировании или общей стратегии. Ответ на него напрямую зависит от того, какие маркетинговые стратегии выбираются организацией. Это может быть стратегия, ориентированная в большей степени на латентные потребности и будущие рынки, либо стратегия обслуживания имеющихся или выраженных потребностей на существующих рынках. В первом случае стратегия организации носит упреждающий характер, т.е. цель ее выработки заключается в определении будущих потребностей и подготовке организации к их обслуживанию. Во втором случае организация может конкурировать, либо поддерживая низкие затраты (стратегия «лидерства на основе затрат»), либо предлагая превосходящую конкурентов продукцию (стратегия «дифференциации продукции»).

Следующим вопросом является выяснение того, какие концепции и подходы будут использованы при формировании системы стратегического управления затратами. Необходимо определить, какие альтернативные направления формирования системы стратегического управления затратами целесообразно использовать.

Далее следует выяснить, как будут разрабатываться альтернативные направления формирования системы стратегического управления затратами в организации. Речь идет о методах реализации концепций и подходов к формированию системы стратегического управления.

Очевидно, что стратегическое управление затратами в менеджменте качества организации должно быть в первую очередь ориентировано на основную стратегию организации, выбор которой предполагает прояснение природы устойчивого конкурентного преимущества, исходя из которой затем определяют дальнейшие стратегические и тактические действия организации.

Организации необходимо оценить свои сильные и слабые стороны, возможности конкурентов. Кроме того, нелишней будет оценка субъектов, заинтересованных и оказывающих влияние на текущую и будущую деятельность организации, их ролей, интересов и уровней власти. После такой оценки следует отдать предпочтение тому преимуществу, которое будет более устойчиво на изучаемом товарном рынке.

К выбору стратегии можно подойти с двух сторон: с позиции существующих рынков и с позиции рынков будущих.

В настоящее время применение второго подхода в отечественных организациях неоправданно. Это связано с нестабильной ситуацией в стране, слишком большим уровнем риска, отсутствием реальной поддержки со стороны государства и инвесторов. Поэтому при разработке системы стратегического управления затратами организации в основном следует ориентироваться на обслуживание потребностей на существующих рынках, что более отвечает условиям работы современных организаций.

Применительно к стратегии обслуживания потребностей потребителей на существующих рынках можно использовать различные подходы и концепции. Но целесообразнее в основе формирования системы стратегического управления затратами использовать процессный подход. Суть данного подхода состоит в разделении общих затрат на отдельные величины, которые определяются по отдельным бизнес-процессам или видам деятельности и оказывают существенное влияние на уровень совокупных затрат организации. Это позволяет увеличить прозрачность косвенных расходов, ясно понять причины их возникновения, получить более точную калькуляцию.

В этом подходе под процессами понимаются отдельные виды деятельности с взаимно переплетающимися затратами, которые распространяются на всю организацию (например, производство или сбыт продукции). Процессный подход к стратегическому управлению затратами определяется устойчивой целенаправленной совокупностью взаимосвязанных видов управленческой деятельности, которая по определенной технологии оптимизации затрат преобразует входы организации как системы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Формирование системы стратегического управления затратами – это сквозной (межфункциональный) процесс, проходящий через всю организацию, пересекающий границы функциональных подразделений.

Он существует не сам по себе, а выполняет строго определенные функции и является подконтрольным менеджменту организации – владельцу процесса, имеющему в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса управления затратами и несущему ответственность за результаты этого процесса.

Объектами стратегического управления затратами в организации выступают производственные ресурсы, бизнес-процессы (процессы) и их результаты, составляющие в совокупности производственную деятельность организации. Процессный подход предусматривает при решении любых управленческих задач ориентацию системы стратегического управления затратами на потребителя.

Одной из самых сложных проблем формирования системы стратегического управления затратами с использованием процессного подхода является понимание содержания видов управленческой деятельности, которые необходимы для преобразования входа организации как системы в выходы. Наиболее значимыми для организации являются следующие функции менеджмента процесса стратегического управления затратами: оценка спроса потребителей; оценка затрат на всех этапах бизнес-процессов; оценка результатов бизнес-процессов; оценка эффективности инвестиционных проектов.

Практическая реализация процессного подхода к стратегическому управлению затратами представляет собой действия по приведению всех экономических ресурсов организации в соответствие с требованиями рынка, для получения в будущем желаемой прибыли. В этом контексте процесс стратегического управления затратами рассматривается как взаимодействие всех этапов, в совокупности определяющих создание и реализацию товара, который на рынке будет куплен потребителем и принесет прибыль организации.

Любой организации в процессе стратегического управления затратами приходится составлять прогнозы как минимум в трех областях, включая производственную программу, управление финансовыми ресурсами и определение необходимого объема инвестиций, что требует разработки системы показателей оценки управленческой деятельности.

Данная система является важным элементом процесса стратегического управления затратами в менеджменте качества организации. Она должна удовлетворять следующим требованиям: однозначная связь со стратегическими показателями долгосрочного плана организации; прозрачность для руководителей организации; удобство для владельцев процесса; понятность персоналу организации, выполняющему процесс; измеримость. При этом необходимо позаботиться о том, чтобы выбранная система показателей процесса стратегического управления затратами была достаточно полной, чтобы адекватно оценивать результаты

процессов и процедур; ее стоимость должна быть адекватна ценности информации; достаточно наглядной и простой для анализа и сопоставления информации.

Когда анализ является стратегическим, управленческие выводы могут резко изменяться. И менеджерам необходимо осознавать, что анализ затрат должен четко учитывать стратегические аспекты и проблемы, а правильность управленческого решения зависит от качества информации.

И, поскольку концепции анализа затрат должны быть тесно увязаны со стратегическим контекстом проблемы бизнеса, стратегический анализ затрат в скором времени должен выйти за рамки управленческого учета точно также, как управленческий учет вышел за рамки бухгалтерского учета и заменил его 30 лет назад. В настоящее время стало заметно, что управленческому учету не хватает стратегической актуальности, а выводы, которые можно сделать на основе анализа необходимых затрат, очень сильно отличаются от выводов, предлагаемых стратегическим анализом затрат. И поэтому система учета затрат зачастую страдает неадекватностью решений.

У руководства современной организации постоянно возникает необходимость выбора оптимальной и точной информации, оказывающей влияние на процесс управления затратами, а также необходимость учитывать особенности затрат, как предмета управления. Только оказывая должное внимание этим проблемам, можно добиться рентабельной деятельности организации.

В ориентированной на рынок организации назначение стратегического управления заключается в выявлении возможностей роста и получении прибыли при условии, что организация имеет определенные ресурсы и достаточно грамотно их использует.

В настоящий период осуществляется переход к созданию принципиально новых технологий, способных обеспечить производство новых видов продукции, порождающей новые потребности. И вновь происходит перестройка управления: осуществляется сдвиг управления в сторону стратегической ориентации, повышается роль высшего руководства, отдела исследований и разработок, возрождается роль планового отдела. Поэтому, в современных условиях возникает необходимость формирования системы стратегического управления в организации, в том числе и управления затратами, как элемента системы стратегического управления организацией; подготовки специалистов, компетентных в вопросах стратегического управления, умеющих принимать грамотные и экономически обоснованные решения, способных применять теоретические основы управления на практике.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведения исследования теоретических вопросов в области экономического развития менеджмента качества организации были сделаны следующие выводы.

- Определено, что в настоящее время важнейшей предпосылкой стратегического развития и роста производства в организациях стало развитие свободных рыночных отношений, их постоянное и непрерывное совершенствование. Поэтому сейчас стратегическое развитие в организациях должно быть направлено на их долгосрочное развитие, достижение более высоких темпов экономического роста на основе поэтапного совершенствования различных научно-технических факторов и организационно-управленческих структур с целью обеспечения повышения качества продукции (услуг) и, как следствие, конкурентоспособности организации.

- Выделено, что современные условия предъявляют совершенно новые требования к менеджменту организации. И в этой связи стало невозможным выживание и развитие на рынке, без применения не только традиционных инструментов и методов стратегического менеджмента, но и использование их альтернативных вариантов в управлении организацией, среди которых CALS-технологии, бенчмаркинг, аутсорсинг, методология «Кайдзен», метод шести сигм, система бережливого производства.

- Доказано, что в новых социально-экономических условиях стратегическое управление организациями невозможно без управления качеством; управления рисками; нормативного финансирования; управления с опорой на гибкие динамичные стандарты и гарантированные нормативы; социально-экономического прогнозирования и стратегического планирования с учетом сиюминутных запросов рынка; социального партнерства; новых информационных технологий; рациональной расстановки кадров надлежащей квалификации, распределения обязанностей; установления связей между подсистемами и управления этими связями; всестороннего анализа и контроля с целью принятия оперативных управленческих решений, направленных на корректировку либо скорейшую ликвидацию имеющихся недостатков.

- Обосновано, что в становлении теории управления социальными организациями можно отметить следующие подходы, основные идеи которых представляют интерес для организации управления процессами, в том числе и качеством, в организациях: выделение школ в управлении; процессный; системный; программно-целевой; ситуационный. Из рассмотренных подходов к управлению качеством в органи-

зациях (в частности образовательных) видно, что наиболее приемлемым и отвечающим требованиям сегодняшней практики является системный. Поэтому при построении систем менеджмента качества образовательного процесса в организации необходимо ориентироваться на реализацию системного подхода; максимально учитывать внутренние резервы образовательной организации; обеспечить как оптимальное функционирование, так и развитие качества образовательной организации; оптимизировать организационную структуру управления; осуществлять комплексное применение вышеуказанных подходов к управлению социальными системами; использовать основные закономерности и принципы теории социального управления применительно к системе высшего профессионального образования; проводить максимальный учет внутренних резервов образовательной организации; обеспечить при проектировании не только оптимальное функционирование организации, но и ее развитие.

- Представлены три основных направления стратегического развития затратами в развитии менеджмента качества, как основного фактора успешного достижения организацией высокого экономического результата: анализ цепочки ценностей; анализ стратегического позиционирования; анализ факторов, определяющих затраты. При формировании системы стратегического управления затратами развития менеджмента качества должны быть использованы: расчет необходимой величины затрат на единицу продукции, работ и услуг; правильное определение затрат в подразделениях организации; определение основных методов управления затратами; определение экономических и технических способов и средств измерения, учета и контроля затрат в организации.

Таким образом, рассмотренный в монографии комплекс теоретических вопросов позволил сформировать концептуальные основы экономического развития менеджмента качества организации, заключающиеся в системной ориентации персонала в отношении стратегических ориентиров развития как организации, так и ее менеджмента качества; идентификации принципов и подходов постоянного улучшения менеджмента качества; использовании концепций стратегического управления затратами в развитии менеджмента качества.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамов, В.Л. Интеллектуальные ресурсы – конкурентоспособность современной организации / В.Л. Абрамов // Открытое образование. – 2005. – № 2. – С. 76 – 80.
2. Аветисов, А.А. О системологическом подходе в теории оценки управления качеством образования / А.А. Аветисов // Квалиметрия человека и образования: методология и практика. Национальная система оценки качества образования в России : мат-лы 5-го симпоз. – М. : Изд-во Исслед. центра пробл. качеств. подгот. специалистов, 1996. – С. 52 – 55.
3. Аветисов, А.А. Образовательные стандарты как основа объективного мониторинга качества в системе непрерывного образования / А.А. Аветисов // Квалиметрия человека и образования: методология и практика. Проблемы создания комплексного мониторинга качества образования в России : мат-лы 6-го симпоз. – М. : Изд-в. Исслед. центра пробл. качества подгот. специалистов, 1997. – С. 75 – 79.
4. Автоматизированные информационные технологии в экономике / под ред. Г.А. Титоренко. – М. : Компьютер, ЮНИТИ, 1998.
5. Адлер, Ю. Восемь принципов, которые меняют мир / Ю. Адлер // Стандарты и качество. – 2001. – № 5, 6. – С. 49 – 61.
6. Азаров, В.Н. Новые подходы в системе подготовки и переподготовки кадров в области управления качеством / В.Н. Азаров, В.Н. Строителей, Б.В. Бойцов // Качество. Инновации. Образование. – 2002. – № 2. – С. 11 – 19.
7. Азгальдов, Г.Г. О квалиметрии / Г.Г. Азгальдов, Э.П. Райхман. – М. : Изд-во стандартов, 1973. – 172 с.
8. Азгальдов, Г.Г. Квалиметрии 30 лет: итоги и перспективы / Г.Г. Азгальдов // Стандарты и качество. – 1999. – № 1.
9. Азгальдов, Г.Г. Теория и практика оценки качества товаров. Основы квалиметрии / Г.Г. Азгальдов. – М. : Экономика, 1982.
10. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 207 с.
11. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. : Новости, 2000. – 256 с.
12. Актуальные вопросы менеджмента в России и США. Преподавание и исследования : тез. докл. и выст. – Владивосток : Изд-во ДВГТУ, 1999. – 187 с.
13. Анискин, Ю.П. Планирование и контроллинг / Ю.П. Анискин. – М. : Омега-Л, 2003.

14. Андрианов, Ю.М. Квалиметрия в приборостроении / Ю.М. Андрианов, А.И. Субетто. – Л. : Машиностроение, 1990. – 216 с.
15. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 560 с.
16. Бадалов, Л.М. Экономические проблемы повышения качества продукции / Л.М. Бадалов. – М. : Экономика, 1982. – 205 с.
17. Бабанский, Ю.К. Избранные педагогические труды / Ю.К. Бабанский. – М. : Педагогика, 1989. – 560 с.
18. Белый, Е.М. Конкурентоспособность и качество продукции: два уровня управления / Е.М. Белый // Маркетинг. – 2002. – № 4. – С. 29 – 34.
19. Богомолов, В.А. Стратегический менеджмент и внутрифирменное планирование / В.А. Богомолов. – М. : Мир книги, 1994.
20. Васильев, Ю.С. Экономика и организация управления вузом : учебник / Ю.С. Васильев, В.В. Глухов, М.П. Федоров ; под ред. д-ра экон. наук В.В. Глухова. – СПб. : Лань, 2001. – 544 с.
21. Громкова, М.Т. Методологическое обеспечение квалиметрии современного высшего образования / М.Т. Громкова // Квалиметрия человека и образования: методология и практика. Национальная система оценки качества в России : мат-лы 5-го симпоз. – М. : Изд-во Исслед. центра пробл. качества подгот. специалистов, 1999. – С. 39 – 41.
22. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский. – М. : МГУ, 1998.
23. ГОСТ Р ИСО 9001–2008. Системы менеджмента качества. Требования. – М. : Изд-во стандартов, 2005. – 98 с.
24. Глудкин, О.П. Всеобщее управление качеством / О.П. Глудкин, М.М. Горбунов, А.И. Гуров и др. – М. : Радио и связь, 1999.
25. Глухов, В.В. Основы менеджмента / В.В. Глухов. – СПб. : Специальная литература, 1995.
26. Гусев, Ю.В. Стратегическое управление : учеб. пособ. / Ю.В. Гусев. – Новосибирск : НГАЭиУ, 1995. – Ч. 1.
27. Данилочкина, Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Н.Г. Данилочкина. – М. : ЮНИТИ, 2003.
28. Данилов, И.П. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия / И.П. Данилов, Т.В. Данилова. – М. : Стандарты и качество, 2005. – 72 с.
29. Джордж, С. Всеобщее управление качеством / С. Джордж, А. Ваймерскирх. – СПб. : Victory, 2002.
30. Деминг, Э. Выход из кризиса / Э. Деминг. – Тверь : Альба, 1994.
31. Исикава, К. Японские методы управления качеством / К. Исикава. – М. : Экономика, 1998.

32. Забелин, П.В. Основы стратегического управления : учеб. пособ. / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М. : Маркетинг, 1997.
33. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент : учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр, 2011. – 526 с.
34. Злобина, Н.В. Управление затратами на качество продукции: отечественный и зарубежный опыт : монография / Н.В. Злобина, Б.И. Герасимов, Т.Н. Харламова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. – 80 с.
35. Каменская, Е.А. Основы качества и надежности продукта – постоянное совершенствование интегрированной системы менеджмента / Е.А. Каменская // Сертификация. – 2004. – № 1. – С. 30 – 34.
36. Карминский, А.М. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский. – М. : Финансы и статистика, 2002.
37. Коммерческая логистика / Б.А. Аникина, А.П. Тяпухина. М. : Проспект Велби, 2009.
38. Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно. – М. : Прогресс, 1987.
39. Конти, Т. Качество в XXI веке: роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития / Т. Конти. – М. : Стандарты и качество, 2005. – 280 с.
40. Корешков, В.Н. Руководителю о менеджменте качества / В.Н. Корешков, А.В. Горбарь. – Мн. : Бел-ГИСС, 2001.
41. Кирисов, С.В. Теория и практика улучшения деятельности организации : монография / С.В. Кирисов. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 80 с.
42. Кольцова, О.В. Перспективные направления развития менеджмента организации : монография / О.В. Кольцова, Н.В. Злобина, Н.В. Шубина. – Тамбов : Изд. дом Г.Р. Державина, 2010.
43. Лапидус, В.А. Статистические методы, всеобщее управление качеством, сертификация и кое-что еще / В.А. Лапидус // Стандарты и качество – 1996. – № 4 – 6.
44. Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М. : Юрайт, 2001. – 224 с.
45. Логистическая концепция just-in-time. Сайт Logistic systems. – Электронный ресурс: <http://www.logsystems.ru/articles/logisticheskaya-tehnologiya-just-in-time-jit>
46. Материалы сайта www.cfin.ru
47. Модели и методы теории логистики : учебное пособие / В.С. Лукинский. – Электронный ресурс: <http://www.piter.com/attachment.php?barcode=978591180139&at=exc&n=01>

48. Менеджмент организации / под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саламатина. – М. : ИНФРА–М, 1997.
49. Мерсер, Д. ИБМ. Управление самой преуспевающей корпорацией мира / Д. Мерсер ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1991.
50. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992.
51. Международные стандарты. Управление качеством продукции. ISO 9000 – ISO 9004, ISO 8402. – М. : Изд-во стандартов, 1988.
52. Международные стандарты. Сборник новых версий стандартов ISO серии 9000 (пересмотр ISO 9000, 9001, 9002, 9003, 9004:1987 и ISO 8402:1986). – М. : Изд-во ВНИИС Госстандарта России, 1995.
53. Моритани, М. Современная технология и экономическое развитие Японии / М. Моритани. – М. : Экономика, 1986.
54. Окрепилов, В.В. Управление качеством / В.В. Окрепилов. – М. : Экономика, 1998.
55. Огвоздин, В.Ю. Управление качеством / В.Ю. Огвоздин. – М. : Дело и сервис, 2002.
56. Панасюк, В.П. Научные основы проектирования педагогических систем внутришкольного управления качеством образовательного процесса / В.П. Панасюк. – СПб.; М. : Изд-во Исслед. центра пробл. качества подгот. специалистов, 1997. – 297 с.
57. Попов, В.М. Деловое планирование. Методы. Организация. Современная практика / В.М. Попов. – М. : Финансы и статистика, 2004.
58. Попова, Л.В. Контроллинг / Л.В. Попова. – М. : Дело и Сервис, 2003.
59. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – М. : Международные отношения, 1993.
60. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер ; под ред. В.Д. Щетинина. – М. : Международные отношения, 1993.
61. Серегин, В.Э. Экономический анализ процедур управления затратами на качество продукции промышленного предприятия : монография / В.Э. Серегин, Е.Б. Герасимова ; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 80 с.
62. Субетто, А.И. Политика качества, в том числе политика качества образования, как база решения проблемы выхода из кризиса и устойчивого развития России в XXI веке / А.И. Субетто // Качество: теория и практика. – 1998. – № 1–2.
63. Субетто, А.И. Комплексный мониторинг «Российское гражданское общество и образование» / А.И. Субетто, Н.А. Селезнева // Проблемы создания комплексного мониторинга качества образования

России. – М. : Изд-во Исслед. центра пробл. качества подгот. специалистов, 1997. – 61 с.

64. Система менеджмента качества. Рекомендации по применению и построению систем менеджмента качества. Часть I / под общ. ред. В.Н. Корешкова, В.Ф. Королюк, Л.М. Кулешовой, Н.А. Кусакина и др. – Мн. : Госстандарт РБ, 2001.

65. Тейлор, А.Х. Финансовое планирование и контроль / А.Х. Тейлор. – М. : ИНФРА–М, 2002.

66. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А.А. Томпсон, мл. А.Дж. Стрикленд Ш. – М. : ИНФРА–М, 2001.

67. Точно вовремя для России / С.В. Питеркин, Д.В. Исаев, Н.А. Оладов. – М. : Феникс, 2005.

68. Транспортно-грузовые системы и склады : учеб. пособ. / М. : Феникс, 2007.

69. Уткин, Э.А. Контроллинг: российская практика / Э.А. Уткин. – М. : Финансы и статистика, 2004.

70. Управление качеством : учеб. пособ. / Б.И. Герасимов, Н.В. Злобина, С.П. Спиридонов. – М. : КНОРУС, 2007. – 272 с.

71. Федоров, В.А. Инновационные технологии в управлении качеством образования / В.А. Федоров, Е.Д. Коллегова ; под ред. Г.М. Романцева. – Екатеринбург : Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2002. – 176 с.

72. Фейгенбаум, А. Контроль качества продукции / А. Фейгенбаум. – М. : Экономика, 1986.

73. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб. : Изд-во Санкт-Петербургского университета, 1997.

74. Харрингтон, Дж.Х. Управление качеством в американских корпорациях / Дж.Х. Харрингтон ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1990.

75. Юданов, А.Ю. Конкуренция: Теория и практика : учеб. пособ. / А.Ю. Юданов. – М. : Гром-Пресс, 2002. – 587 с.

76. Ясин, Е. Конкурентоспособность и модернизация российской экономики / Е. Ясин, А. Яковлев // Вопросы экономики. – 2004. – № 7. – С. 4 – 34.

77. Accreditation Handbook / N.W.A.S.C., Seattle, 1988; Brennan J., Goddegebuure I., SbanJ., Westerbeijden D., Weustbof P. Comparing Quality in Europe // Higher Education in Europe / UNESCO European Centre for Higher Education. – 1993. – Vol. XVIII.

78. Ansoff, H.I. Strategies for Diversification / Marketing and Diversification: Long Range Planning, – Bradford University Press, 1971. – P. 113 – 124.

79. Shewhart, W.A. Economic Control of Quality of Manufactured Product. – N.Y. : Van Nos trand, 1931.

Научное издание

ЗЛОБИНА Наталья Васильевна

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ
ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА
КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ**

Монография

Компьютерное макетирование М. А. Евсейчевой

Подписано в печать 25.05.2011.

Формат 60 × 84 / 16. 5,58 усл. печ. л. Тираж 400 экз. Заказ № 231.

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