

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

Н.В. ЗЛОБИНА, М.М. ВИСКОВ, В.А. ТОЛСТОШЕИНА

СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

*Рекомендовано экспертной комиссией
при научно-техническом совете университета
в качестве монографии*



Тамбов
Издательство ФГБОУ ВПО «ТГТУ»
2011

УДК 338.24.004.12
ББК У291.823.2
3-68

Рецензенты:

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры Первого Тамбовского филиала
ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте Российской Федерации»
О.В. Кольцова

Доктор экономических наук, профессор,
декан экономического факультета ФГБОУ ВПО «ТГТУ»
Б.И. Герасимов

Злобина, Н.В.

3-68 Современные инструменты развития системы менеджмента качества организации : монография / Н.В. Злобина, М.М. Висков, В.А. Толстошеина. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2011. – 100 с. – 400 экз. – ISBN 978-5-8265-1025-4

Рассмотрены современные теоретические и методические вопросы развития системы менеджмента качества организации. В частности обоснована возможность применения бенчмаркинга, управления рисками и аутсорсинга в развитии системы менеджмента качества организации.

Предназначена для бакалавров, магистров и аспирантов экономических направлений подготовки, а также читателей, интересующихся вопросами развития системы менеджмента качества организации на основе применения современных инструментов.

УДК 338.24.004.12
ББК У291.823.2

ISBN 978-5-8265-1025-4

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Тамбовский государственный технический университет» (ФГБОУ ВПО «ТГТУ»), 2011

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИМЕНЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА В РАЗВИТИИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ	5
1.1. Экономическая сущность бенчмаркинга	5
1.2. Виды бенчмаркинга	13
1.3. Технология проведения бенчмаркинга в организации	26
Глава 2. РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ	43
2.1. Сущность управления рисками	43
2.2. Отечественный и зарубежный опыт управления рисками в системе менеджмента качества организации	49
2.3. Технология внедрения процессов управления рисками в систему менеджмента качества организации	62
Глава 3. АУТСОРСИНГ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ	69
3.1. Сущность аутсорсинга	69
3.2. Технология внедрения аутсорсинга в систему менеджмента качества организации	76
3.3. Зарубежный опыт внедрения аутсорсинга	85
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	94
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	95

ВВЕДЕНИЕ

Системное управление качеством на сегодняшний день является основным способом создания конкурентоспособной продукции. Полное удовлетворение спроса потребителей зависит от эффективности работы системы. Качественный товар – соответствующий установленным стандартам, способный наилучшим образом удовлетворять потребности людей.

Одним из самых эффективных инструментов реализации вышеизложенного является система менеджмента качества (СМК) организации.

Обобщая различные определения, можно сказать, что система менеджмента качества организации – это система, созданная в организации для постоянного формирования политики и целей в области качества, а также для достижения этих целей.

Развитие СМК считается настолько важным, что оно стало частью общего стратегического планирования деятельности организации. При разработке стратегии устанавливаются конкретные цели и сроки их выполнения. Однако программы развития СМК индивидуальны для каждой частной организации.

Данная монография рассматривает развитие СМК в рамках использования бенчмаркинга, риск-менеджмента и аутсорсинга.

В первой главе рассмотрены теоретические основы применения бенчмаркинга для развития СМК организации. Определена экономическая сущность и виды, представлена технология проведения бенчмаркинга в организации.

Во второй главе определена сущность управления рисками, приведен и проанализирован отечественный и зарубежный опыт. Вместе с тем рассмотрена технология внедрения процессов управления рисками в СМК организации.

Третья глава посвящена аутсорсингу и возможности его применения в развитии СМК организации. Подробно рассмотрена сущность, технология внедрения и зарубежный опыт внедрения аутсорсинга.

Монография предназначена для бакалавров, магистров и аспирантов экономических направлений подготовки, а также читателей, интересующихся вопросами развития СМК организации на основе применения современных инструментов.

Глава 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИМЕНЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА В РАЗВИТИИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ БЕНЧМАРКИНГА

В современных условиях в качестве одного из альтернативных методов стратегического менеджмента может использоваться бенчмаркинг. 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 успеха функций; определение лидера в той области, где чувствуется наличие собственных недостатков; исследование конкурентоспособной информации; разработка методов измерения показателей и т.д. [7, 19, 63].

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 любого 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 качест-

венному труду, повышала деловую активность и ответственность за конечные результаты производства.

Процесс эволюции бенчмаркинга аналогичен классической модели «перехода от искусства к науке» [6, 31, 55, 67].

Первое поколение бенчмаркинга интерпретируется как реинжиниринг или ретроспективный анализ продукта.

Второе поколение – бенчмаркинг конкурентоспособности – развивается как наука в 1976 – 1986 гг., благодаря деятельности фирмы «Ксерокс».

Третье поколение – бенчмаркинга развивается в период 1982 – 1986 гг., когда предприятия-лидеры качества выясняют возможность поучиться у предприятий вне их сектора или отрасли, а не у своих конкурентов.

Четвертое поколение бенчмаркинга – это стратегический бенчмаркинг, который рассматривается как систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий внешних предприятий партнеров.

Пятое поколение – глобальный бенчмаркинг рассматривается будущим инструментом организации международных обменов с учетом культуры и национальных процессов организации производства.

Бенчмаркинг включает в себя [19, 55, 63]:

- сравнение организации и ее подразделений с лучшими организациями независимо от того, какой отрасли промышленности или стране они принадлежат;
- сравнение бизнес-процессов с лучшими аналогичными процессами в другой отрасли или во всех отраслях промышленности для достижения наибольшей стоимости компании (best value);
- сравнение производственных процессов с лучшими из аналогичных процессов в другой отрасли или во всех отраслях промышленности для достижения наибольшей стоимости компании;
- сравнение продуктов и услуг, произведенных организацией, с продуктами и услугами ее сильнейших конкурентов;
- сравнение различных типов оборудования с целью выбора наилучшего (best-value) оборудования;
- внедрение выбранных наилучших методов и приемов работы;
- выявление тенденций развития лучших методов и приемов работы и следование им;
- выполнение и превышение ожиданий клиентов и потребителей.

Бенчмаркинг имеет следующие преимущества:

1. Помогает организации обучаться на опыте других. Ни у одной организации не может быть достаточно времени и ресурсов, чтобы допустить все ошибки самостоятельно.

2. Показывает организации, как она функционирует по сравнению с лучшими.

3. Определяет слабые и сильные стороны организации.

4. Помогает организации определить приоритеты в своей деятельности по улучшению работы.

5. Обеспечивает организацию планами испытанных корректирующих действий.

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 [8, 55]. Небольшим компаниям эксперты советуют ограничиться анализом национальных организаций, что позволит сэкономить финансовые ресурсы и избежать возможных проблем, связанных с языковыми и культурными различиями.

Бенчмаркинг – это непрерывный процесс, открывающий, изучающий и оценивающий все лучшее в других организациях с целью использования полученных знаний в работе своей организации. Вложения в эффективность, производительность и приспособляемость увеличивают вклад этих факторов в организации. Конкурентный бенчмаркинг (сопоставление уровня своей организации с конкурентами) первоначально рассматривался просто как закупка конкурирующих продуктов для сравнения их с про-

дуктами, которые производит закупающая организация. Этот процесс (тестирование конкурирующего продукта) является лишь малой частью процесса бенчмаркинга. Посмотрим же, каким образом осуществить бенчмаркинг таких элементов работы организации, как:

- бизнес-процессы;
- оборудование;
- производственные процессы;
- продукты и услуги.

Бенчмаркинг продуктов, производственных процессов и оборудования применяется с начала 1900-х гг. [10]. Мы привыкли к использованию многих из этих инструментов бенчмаркинга под именами конкурентного анализа, инженерного анализа, анализа результатов тестирования, закупок продуктов у конкурента и т.д. Недавно возникший интерес к бенчмаркингу инициирован высокой себестоимостью и низкой эффективностью большей части бизнес-процессов в Америке.

Бенчмаркинг может быть применен практически к чему угодно. Это эффективный метод улучшения процессов, продуктов, оборудования, структуры организации и эффективности систем. Короче говоря, все, что происходит в вашей организации, может быть объектом бенчмаркинга.

Организации обращаются к бенчмаркингу по ряду причин. Среди них могут быть [39, 55, 63,75]:

- постановка трудных, но реальных целей;
- определение того, как можно осуществить эти цели;
- определение отставания уровня работы организации от уровня ее конкурентов;
- необходимость прорыва в улучшении качества работы для повышения конкурентоспособности;
- потеря организацией своей доли рынка и необходимость оценки этого факта;
- определение «болевого» участка в организации;
- значительное увеличение накладных расходов;
- высокое качество у конкурента;
- что конкуренты оперативнее реагируют на требования рынка;
- то, что одно из подразделений организации пытается произвести впечатление на высшее руководство;
- проверка стратегии организации;
- руководство ощущает необходимость разрушения синдрома «не годится, потому что изобретено не у нас»;
- определение будущих стратегий и планов вложений ресурсов у конкурента;
- существует потребность дополнить руководящие идеи организации свежим материалом;

- преодоление застоя в руководстве, указание на их неточное представление о положении дел;
- для получения премии Малкома Болдриджа (Malcolm Baldrige Award) требуется, чтобы был проведен бенчмаркинг;
- выяснение уровня организации по сравнению с лучшими в мире;
- определение более веских целей улучшения;
- определение сильных и слабых сторон организации;
- помощь руководству в правильном направлении усилий по улучшению;
- открытие новых технологий или методов;
- поднятие уровня удовлетворения клиентов;
- заимствование опыта организаций мирового класса;
- необходимость получения организацией сигнала раннего предупреждения об ее отставании.

Две главные причины для использования процесса бенчмаркинга – определение целей и выяснение того, как эти цели могут быть достигнуты. Нет ничего лучше для того, чтобы заставить поверить даже самых больших скептиков, чем продемонстрировать, что кто-то другой смог осуществить то, что считалось невозможным.

Сегодня ни одна организация не может выжить, не уделяя серьезного внимания изучению сильных черт своих конкурентов и не обучаясь у лучших в своей области [45]. Никакая организация не может быть лучшей во всех видах своей деятельности. Любая организация может очень многому научиться у других организаций при помощи бенчмаркинга. Бенчмаркинг вливает свежую кровь в анемичные организации. Единственное и самое большое препятствие, с которым сталкивается новый проект бенчмаркинга, заключается в том, чтобы убедить руководство и служащих в том, что они могут научиться чему-нибудь вне организации (синдром «не изобретено у нас»).

Стратегию бенчмаркинга организации можно представить следующими ключевыми приоритетами [19, 55]:

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 [19, 31, 37, 45, 55, 78]:

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 РФ в области качества) позволяет ему 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 приведет 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 активно 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.

Выбирая ориентиры для бенчмаркинга, руководство организации должно проверять, насколько каждый из них отвечает ее целям и задачам. К числу критериев выбора можно отнести:

- перспективность – выбранные ориентиры должны учитывать как текущие, так и ожидаемые условия деятельности организации;
- целостность – ориентиры должны учитывать потребности всех заинтересованных сторон, включая основные службы и подразделения самой организации;

- комплексность – каждый ориентир должен назначаться с учетом интересов всех заинтересованных сторон;
- ориентированность на качество – ориентиры должны соответствовать требованиям к качеству всего набора услуг, предоставляемых потребителям;
- учет потребностей заинтересованных сторон – каждый ориентир должен назначаться, исходя из потребностей всех заинтересованных сторон;
- четкая взаимосвязь с целями и задачами организации – все заинтересованные стороны должны ясно представлять, какие результаты могут быть получены при достижении каждого из выбранных ориентиров;
- пригодность для выявления передового опыта и прогнозирования результатов его внедрения – каждый ориентир должен указывать примеры передового опыта и результаты, которые могут быть получены при их внедрении в практику работы организации;
- способность компании должным образом перестроиться для достижения выбранного ориентира – при установлении ориентиров необходимо учитывать, способна ли организация эффективно и без особых усилий внедрить необходимые изменения;
- согласование выбранных ориентиров с целями и задачами общей программы непрерывного совершенствования организации – при определении ориентиров необходимо проверить, насколько они вписываются в рамки общей программы непрерывного совершенствования, чтобы внедрение соответствующего передового опыта не стало изолированным мероприятием;
- соответствие выбранных ориентиров задачам повышения уровня делового совершенства организации и приобретения конкурентных преимуществ – достижение каждого выбранного ориентира или соответствующего показателя эффективности должно быть составной частью действующей программы повышения делового совершенства и конкурентоспособности компании.

Выбранные ориентиры для бенчмаркинга должны служить руководством организации инструментами для выработки и принятия решений, нацеленных на непрерывное совершенствование ее деятельности и повышение благосостояния. В частности, они призваны способствовать принятию правильных решений в следующих областях [18, 35, 55]:

- распределение ресурсов – руководители компании решают, в каких областях деятельности должны быть сосредоточены ее ресурсы для достижения оптимальных результатов и общего повышения эффективности;
- стратегическая направленность – руководство определяет стратегии, на реализацию которых будет нацелен процесс бенчмаркинга (например, повышение качества, совершенствование сервиса, обеспечение надежности поставщиков, повышение производительности труда работников и т.д.);

- непрерывное совершенствование организации – выбор ориентиров для бенчмаркинга должен учитывать, какие области и направления деятельности предприятия наиболее важны для его непрерывного совершенствования в рамках соответствующей программы; обеспечение конкурентоспособности. При проведении бенчмаркинга необходимо выявлять те области деятельности компании, в которых она отстает от конкурентов и где, по мнению ее руководителей, необходимо поддерживать и повышать уровень делового совершенства;

- объективная оценка успешности работы организации – каждый ориентир для бенчмаркинга должен содержать количественную оценку конкретных результатов, которые получит компания при его достижении;

- оценка уровня делового совершенства конкурентов – ориентиры для бенчмаркинга должны назначаться с учетом подтвержденных объективными данными уровней делового совершенства, достигнутых конкурентами, чтобы организация могла сравняться с ними и (или) превзойти их.

Бенчмаркинг представляет собой оценку текущей работы компании в сравнении с примерами передового опыта, имеющимися как внутри нее, так и за ее пределами [46]. Таким образом, бенчмаркинг служит инструментом управления изменениями в организациях.

Первым шагом к выявлению областей деятельности организации, нуждающихся в бенчмаркинге, должно стать изучение всех выполняемых ею функций. При этом используют контрольные вопросы, пример которых приведен ниже [55]:

Каково назначение данной функции? С какими целями, кто и как ее выполняет? Во что обходится компании данная функция, является ли ее выполнение экономически выгодным? Создает ли выполнение данной функции дополнительную добавленную стоимость продукции или услуг компании? Ведет ли выполнение данной функции к получению требуемых результатов? Нельзя ли выполнить данную функцию с меньшими затратами? Нельзя ли выполнять ее более производительно? Не может ли она быть сокращена по объему или исключена вообще? Известны ли примеры более эффективного выполнения данной функции? Нельзя ли совместить ее выполнение с другими функциями, упростить или сделать более эффективной?

К числу изучаемых функций могут быть, в частности, отнесены [48, 55]:

- обслуживание потребителей и взаимоотношения с ними (функция сервиса);
- сбыт и маркетинг (функция сбыта продукции);
- получение и выплата денежных средств (функция денежных расчетов);
- получение кредитов и заказов (административная функция);

- приобретение материалов и комплектующих изделий, учет и оплата счетов за них (функция поддержки);
- отгрузка и поставка продукции (функция поставок продукции потребителям);
- выставление счетов и получение оплаты по ним, инкассирование (функция бухгалтерского учета).

Рассматривая каждую функцию в качестве объекта бенчмаркинга, руководители компании должны установить:

- имеющиеся возможности для более эффективного ее выполнения;
- наличие недостатков при выполнении каждой функции по сравнению с требованиями к ее эффективности и намерениями компании;
- примеры передового опыта более эффективного выполнения данной функции внутри компании и (или) за ее пределами, применение (распространение) которого сулит обретение существенных конкурентных преимуществ.

После выявления направлений деятельности и функций организации, требующих бенчмаркинга, с установлением ориентиров для сравнения и задач по внедрению передового опыта можно предпринять следующие меры:

- запуск программ качества;
- сокращение затрат компании;
- обеспечение большей эффективности процессов планирования и бюджетирования;
- запуск программ анализа и совершенствования деятельности;
- внедрение изменений в управление и организацию работы компании;
- создание новых областей деятельности и предприятий;
- пересмотр принятых стратегий;
- повышение конкурентоспособности компании.

1.2. ВИДЫ БЕНЧМАРКИНГА

Исследуя различные источники, в которых исследована природа бенчмаркинга, можно сделать вывод о том, что в настоящее время единого подхода к определению видов бенчмаркинга не существует.

Считаем целесообразным выделить следующие виды:

- внутренний бенчмаркинг;
- внешний конкурентный бенчмаркинг;
- внешний внутриотраслевой бенчмаркинг (сочетаемый);
- внешний межотраслевой бенчмаркинг;
- комбинированный межотраслевой и внешний бенчмаркинг.

Взаимосвязь сотрудничества партнеров по бенчмаркингу, применимости собранных данных и степени ускорения, которое получит организация, используя различные виды бенчмаркинга, показана в табл. 1.1.

1.1. Сравнение различных видов бенчмаркинга

Тип бенчмаркинга	Уровень сотрудничества	Значимость информации	Величина ускорения
Внутренний	Высокий	Высокая	Небольшая
Внешний конкурентный	Низкий	Высокая	Средняя
Внешний отраслевой	Средний	Средняя	Высокая
Внешний межотраслевой	Средний	Низкая	Высокая
Внутренний и внешний	Средний	Средняя	Очень высокая

Не существует «самого лучшего» вида бенчмаркинга. Каждый из различных видов (внутренний, внешний конкурентный, внешний отраслевой, внешний межотраслевой и комбинированный внешний и внутренний) имеет свои преимущества и недостатки, которые необходимо принимать во внимание.

Внутренний бенчмаркинг является отправным пунктом любого процесса бенчмаркинга и всегда рассматривается в первую очередь. Если организация только приступает к разработке своей программы бенчмаркинга, внутренний бенчмаркинг является превосходным способом развить эту программу и научить персонал ею пользоваться. Этот подход очень эффективен в организациях, имеющих большое количество деловых подразделений и (или) работающих относительно автономно и занятых сходной деятельностью.

Внутренний бенчмаркинг заключается в том, чтобы сначала осмотреться внутри организации для выяснения, насколько сходна работа различных филиалов, и затем определить лучшие из наблюдаемых практик. Этот тип бенчмаркинга легче всего осуществить, поскольку в этом случае нет проблем безопасности или конфиденциальности, которые следует решать. Почти во всех случаях внутренний бенчмаркинг должен быть предпринят в первую очередь, поскольку он стоит недорого и дает очень подробные данные. Более того, организация часто может пригласить на время опытный персонал из других организаций, который может помочь провести планирование на будущее.

Еще в 1978 г. у компании ИВМ имелась корпоративная политика (установка), которая требовала, чтобы все чувствительные к процессу продукты подвергались бенчмаркингу мирового уровня по крайней мере раз в год. Этот подход включал подробные исследования вплоть до уровня отдельных задач, чтобы добиться установления и понимания всех различий. В филиале компании ИВМ в Сан-Хосе (Калифорния) эти усилия направлялись квалифицированной группой, состоящей из производственных инженеров, специалистов по тестам и специалистов по разработке продуктов.

Организацию можно считать готовой к проведению внутреннего бенчмаркинга, если выполнены следующие предварительные условия [55, 59, 69]:

- определены ориентиры для развития организации и ее подразделений, служб и видов выполняемых работ;
- установлены и сообщены каждому сотруднику базовые принципы ведения бизнеса;
- тщательно проработаны и доведены до сведения сотрудников краткосрочные и долгосрочные планы компании.

Внутренний бенчмаркинг заключается в сравнении сходных операций, функций и работ, выполняемых организацией, и в выявлении возможностей совершенствовать их на основе применения передового опыта. Для того чтобы проведение внутреннего бенчмаркинга было максимально полезным, его целесообразно начинать с изучения и тщательного документирования всех существующих в организации систем и процессов. На этом этапе важно выявить критичные для организации области деятельности, установить факторы, влияющие на ее эффективность, и определить имеющиеся возможности для внедрения положительных изменений. Эти возможности возникают, когда созданы условия для отдельных подразделений, производственных участков и сотрудников, позволяющие им учиться друг у друга. При этом совершенствуются все коммуникационные процессы внутри организации, выявляются те участки, которые отвечают требованиям делового совершенства, пересматриваются методы и способы работы для учета выявленных примеров передового опыта.

При проведении внутреннего бенчмаркинга группа сотрудников изучает и анализирует те области деятельности компании, которые представляются наиболее проблемными с точки зрения ее совершенствования. Эта команда может состоять только из руководителей и работников организации, включая те ее подразделения, деятельность которых требует улучшения. В нее могут быть включены и внешние консультанты. Очень важен правильный подбор состава группы, проводящей внутренний бенчмаркинг, поскольку качество анализа деятельности компании и вытекающие из него рекомендации по внедрению передового опыта напрямую зависят от опытности, уровня образования и грамотности исполнителей. Обычно объектами анализа при бенчмаркинге служат два основных субъекта деятельности компании – ее сотрудники и применяемые ими методы работы.

Для того чтобы все участники внутреннего бенчмаркинга были заинтересованы в его проведении, необходимо разъяснить пользу этого мероприятия всем менеджерам, рядовым сотрудникам, а также членам команды исследователей. Далее приведен перечень основных выгод, приобретаемых компанией в результате внутреннего бенчмаркинга.

Внутренний бенчмаркинг [55, 57]:

- способствует изучению существующих в организации процессов и видов деятельности и позволяет установить минимально допустимые уровни их эффективности, его результаты служат отправной точкой для разработки и реализации программы непрерывного совершенствования организации;

- выявляет различия в эффективности сходных процессов, четко обозначая существующие проблемы;

- способствует достижению максимально возможного уровня эффективности всех внутренних операций компании (в пределах существующих норм);

- выявляет сферы деятельности, в которых возможны усовершенствования без привлечения стороннего опыта, т.е. без проведения внешнего бенчмаркинга;

- позволяет установить стандартные требования к методам и способам выполнения одинаковых работ в разных подразделениях, способствуя тем самым устранению так называемого синдрома неприятия чужого опыта;

- способствует развитию внутренних коммуникаций, позволяя сосредоточить имеющиеся ресурсы на решении проблем, затрагивающих несколько сфер деятельности компании;

- содействует более заинтересованному отношению к бенчмаркингу внутри организации и пересмотру стоящих перед ней проблем; создает основу для проведения внешнего бенчмаркинга, повышая его результативность; позволяет выявлять наиболее важные направления деятельности компании, требующие первоочередного проведения бенчмаркинга, способствуя тем самым разработке предложений по внедрению передового опыта в рамках программ непрерывного совершенствования; позволяет выявить и классифицировать основные факторы, определяющие эффективность работы организации, способствуя выработке правильных взглядов и убеждений у сотрудников.

Обычно внутренний бенчмаркинг начинают с выявления тех сфер деятельности, где внедрение усовершенствований может дать максимальный эффект [18]. На этой подготовительной стадии может быть решен целый ряд проблем, связанных с выполнением определенных операций без их включения в программу внутренних бенчмаркинговых исследований. Например, эти работы могут быть исключены полностью, значительно сокращены или усовершенствованы на основе внедрения уже известного передового опыта без проведения дальнейших исследований. В большинстве организаций действует известное правило «80/20», согласно которому 80% недостатков, приводящих к снижению экономичности, производительности и эффективности, обусловлено 20% работ, выполняемых организацией, а на долю оставшихся 80% приходится 20% недостатков. Таким образом, внутренние бенчмаркинговые исследования

должны быть нацелены на изучение именно тех 20% работ, которые являются наиболее значимыми с точки зрения повышения эффективности организации. Иными словами, при проведении бенчмаркинга не следует, как говорится, «стрелять из пушек по воробьям». Задача по повышению эффективности оставшихся 80% работ вполне может быть возложена на долю их непосредственных исполнителей, которые должны заниматься этим в рамках программы непрерывного совершенствования организации.

Высшие руководители компании должны знать, какие области деятельности являются проблемными, или уметь их выявить, устанавливая ориентиры для развития предприятия в процессе планирования и выработки базовых принципов ведения бизнеса [12]. Изучая и сравнивая между собой различные виды деятельности или отдельные работы, руководство организации должно уметь видеть их сильные и слабые стороны, преимущества и недостатки. В ходе подобного анализа выявляют проблемные области, которые требуют более глубокого анализа с помощью внутреннего бенчмаркинга. Разумно привлечь к исследованию деятельности предприятия менеджеров низшего звена и рядовых сотрудников. Эти люди, как правило, хорошо знакомы с текущей работой и лучше знают, что в ней следует исправить, нежели высшее руководство. Такой подход способствует более точному выявлению тех сфер деятельности компании, где требуется как можно быстрее достичь улучшения.

Кроме того, высшим руководством компании, ее менеджерами и сотрудниками должны быть проанализированы принятые в организации взгляды и убеждения, а также основные факторы, определяющие эффективность ее работы [28]. При наличии эффективной системы коммуникаций многие проблемы, выявленные в процессе предварительного анализа, удастся решить еще до начала бенчмаркингového исследования. Таким образом, негативные взгляды, отношения или факторы могут быть исправлены заранее или, по крайней мере, к ним будет привлечено внимание всего персонала, чтобы обсудить ликвидацию отрицательных последствий или выявить возможности устранения имеющихся проблем.

Итак, организация обязана выявлять и изучать все факторы, отрицательно влияющие на ее работу, препятствующие ее продвижению к установленным ориентирам [14]. Еще до начала процедуры бенчмаркинга компании необходимо стремиться вывести на максимально эффективный уровень все выполняемые операции, опираясь при этом на уже имеющиеся знания. Менеджмент и персонал должны провести все предварительные улучшения самостоятельно или с помощью команды исполнителей бенчмаркингového исследования. В то же время направления, в которых ведутся усовершенствования, тоже могут быть включены в программу внутреннего бенчмаркинга для поиска и внедрения новых примеров передового опыта.

Внешний конкурентный бенчмаркинг эффективен в отраслях промышленности с высоким уровнем конкуренции, в отраслях, где у конку-

ренгов очень разные подход к менеджменту и история развития, а также в отраслях, широко использующих новые технологии и процессы [32]. Методы инженерного анализа (the reverse engineering) и закупок продукции конкурентов (competitive shopping), являющиеся частью этого вида бенчмаркинга, имеют большое значение для организаций, которые выпускают товары длительного пользования или текстильные изделия. Организации, использующие внешние конкурентные методы, должны быть опытны в бенчмаркинге.

Конкурентный бенчмаркинг, включающий инженерный анализ и закупки продукции конкурентов, требует, чтобы организация проводила детальный анализ продуктов, выпускаемых конкурентом, а также услуг и процессов [43]. Самый распространенный подход состоит в закупке продуктов и услуг у конкурента и последующем анализе их для установления конкурентных преимуществ.

Первоначально некоторые организации не были уверены в этичности этого процесса, но сегодня лишь немногие могут конкурировать, не имея никакого представления о продуктах и услугах своих конкурентов. Даже такие организации, как IBM, Xerox, General Motors и Hewlett-Packard, широко пользуются этим методом [32]. На практике большинство производителей автомобилей разбирают автомобили, выпускаемые конкурентами, до последнего винтика и раскладывают их деталь за деталью в ряд, чтобы сравнить их дизайн и методы сборки.

Продукты конкурентов интенсивно тестируются для определения их достоинств и недостатков и изучения совокупности параметров. Детальный процесс конкурентного бенчмаркинга изучает также ключевую информацию, не связанную прямо с продуктом. Тщательное изучение упаковок, действующих руководств, инструкций по оказанию услуг и методов доставки может дать массу ценной информации [47].

При проведении конкурентного бенчмаркинга внимание исследователей сосредоточено преимущественно на анализе систем и процедур, применяемых прямыми конкурентами компании, которые обеспечивают им преимущества в конкурентной борьбе. Хотя конкурентный бенчмаркинг обладает внешним сходством с традиционными процедурами сравнительного анализа, по своим целям и содержанию принципиально от них отличается. Покажем это на следующем примере. Допустим, рассматриваемая организация тратит на изготовление некоей продукции 20 дней, в то время как ее основной конкурент – всего 10, получая при этом заметное преимущество, позволяющее ему привлекать большее число заказчиков [47, 55]. Узнав об этом, руководство компании решает уволить менеджера, отвечающего за производство данного вида продукции. Но такое решение означает лишь наказание виновных, а не устранение истинных причин отставания. Сам производственный процесс при этом остается неизменным, и изготовление данного вида продукции по-прежнему требует 20 дней работы.

В то же время внешний бенчмаркинг ставит своей целью не наказание виновных, а выявление истинных причин, по которым определенная работа выполняется именно так, а не иначе. При этом компания должна стремиться не только догнать, но и превзойти своих конкурентов. Поэтому внешний бенчмаркинг – это непрерывный процесс совершенствования компании с использованием тех знаний и навыков, которыми обладают ее сотрудники. В результате организация становится «обучающейся», т.е. объектом постоянных изменений и инноваций. Вместо того чтобы рекомендовать простые решения типа увольнения менеджеров или приема на работу дополнительных сотрудников, команда исполнителей внешнего бенчмаркинга должна попытаться отыскать такие способы модернизации существующих процессов, которые обеспечили бы не только сокращение продолжительности цикла изготовления продукции до уровня конкурентов, но и дальнейшее ее уменьшение (до 10 дней и менее). Такими способами могут быть: устранение лишних переналадок оборудования, сокращение времени обработки деталей, исключение переделок или брака изготовленных изделий, организация производства по принципу «точно вовремя» и т.д.

Внешний отраслевой (сочетаемый) бенчмаркинг сравнивает подразделение, для которого проводится бенчмаркинг, с аналогичными подразделениями лучших мировых организаций в рамках общей промышленной категории (примеры: банковское дело, страховое дело, здравоохранение, электроника) [51]. Этот тип бенчмаркинга используется в тех случаях, когда организация может что-то приобрести, сравнивая свои подразделения, для которых проводится бенчмаркинг, с аналогичными подразделениями других организаций, занятых в той же отрасли промышленности, но не являющихся прямыми конкурентами. Организации, использующие отраслевой бенчмаркинг, должны быть уже знакомы с процессом бенчмаркинга.

Отраслевой бенчмаркинг представляет собой процедуру определения текущих показателей работы предприятий отрасли и выявления существующих в ней тенденций. Если конкурентный бенчмаркинг охватывает исследованием ограниченное число (от трех до четырех) конкурирующих между собой компаний, то при проведении отраслевого бенчмаркинга основное внимание уделяют тенденциям, распространяющимся на значительно большее число организаций, действующих в определенной отрасли. Таким образом, отраслевой бенчмаркинг представляет собой исследование более общего характера, в ходе которого анализируется деятельность компаний со сходными интересами, чтобы выявить существующие тенденции в таких областях, как обслуживание потребителей, свойства продукции и услуг, подбор и повышение квалификации персонала, совершенствование производственных процессов, организация маркетинга и сбыта и т.д. Например, в банковской сфере может наблюдаться тенденция

к предпочтению банкоматов кассирам, вручную выдающим деньги клиентам. Более того, банки могут даже отказаться от взимания платы за обслуживание в банкоматах, сохраняя ее при выплатах через кассу. Компания, проводящая отраслевой бенчмаркинг, должна оценить, насколько ей подходит подобная тенденция. Например, если она ориентируется на прямые контакты с клиентами, то расширенное применение банкоматов для нее нежелательно. Но если главным приоритетом является сокращение собственных расходов и максимизация доходов от обслуживания клиентов, то применение автоматических банкоматов может представлять для организации определенный интерес. Другим примером современных отраслевых тенденций может служить ускоренное, по сравнению с обычной розничной торговлей или продажами товаров по каталогам, развитие торговли через Интернет [55].

При внешнем межотраслевом бенчмаркинге процесс распространяется за пределы конкретной организации и отрасли промышленности, охватывая и другие отрасли. Многие бизнес-процессы являются межотраслевыми по своему применению и простираются за пределы отдельных отраслей промышленности (например: отношения с поставщиками, предоставление услуг, логистика, реклама, найм персонала). Применение процесса бенчмаркинга к этим системам может дать ценные идеи, особенно когда информация поступает из не связанных непосредственно отраслей промышленности. Проведение бенчмаркинга в несходных отраслях позволяет отработать новаторские процессы, не применяемые в данное время при производстве конкретных типов продуктов, выпускаемых вами; эти новаторские процессы позволят вам достигнуть наивысшей эффективности [61].

Подобный бенчмаркинг – это процедура выявления образцов передового опыта на предприятиях разных отраслей. Такие образцы обычно представляют собой отдельные примеры наиболее эффективных процессов, работ или функций, существующих в разных организациях, и не относятся к их деятельности в целом. Многие предприятия ошибочно полагают, что никто не может лучше их самих знать тот бизнес, которым они занимаются. Но для успешного проведения бенчмаркинга в сравнении с организациями, лучшими в своем классе, им придется отказаться от подобных убеждений и допустить, что на свете могут существовать другие компании (причем даже за пределами их родной отрасли), которые умеют выполнять некоторые работы более эффективно. Руководство предприятия обязано неустанно искать наилучшие среди таких способов, независимо от того, в какой отрасли они используются, а затем творчески применять их для совершенствования собственных производственных процессов.

Например, небольшая компания-производитель может быть заинтересована в поиске таких методов закупок материалов и комплектующих изделий, которые позволили бы ей сократить численность сотрудников

службы снабжения или полностью отказаться от централизованных закупок малоценных иликупаемых повторно материалов. К разряду малоценных относятся те материалы и комплектующие, затраты на приобретение которых превышают их стоимость. В рамках проведенного в организации бенчмаркингового исследования была обнаружена страховая компания, которая полностью избавилась от централизованного отдела снабжения. Этого удалось добиться за счет применения более простых процедур закупок: приобретения товаров за наличный расчет или без проведения безналичных расчетов через главную бухгалтерию, расчеты с поставщиками по кредитным и дебетовым карточкам и т.п. Кроме того, в этой компании были узаконены процедуры закупок товаров большими или часто повторяющимися партиями по долгосрочным контрактам без оформления заказов на приобретение каждой партии. Компания договорилась также со своими основными поставщиками об электронных расчетах за поставленную продукцию, совершаемых в момент ее поступления. Число этих основных поставщиков составляет всего около 20% от общего числа организаций, у которых компания закупает необходимые материалы, но на их долю приходится до 80% от общего объема закупок. Такой подход исключает необходимость обработки и представления в бухгалтерию к оплате счетов на закупленные материалы, чем ранее занимался отдел снабжения. Очевидно, что рассматриваемому предприятию следует изучить данный опыт организации снабжения и рассмотреть вопрос о целесообразности его использования в собственной практике.

Наиболее распространенным подходом является комбинация внутреннего и внешнего (конкурентного, внутриотраслевого и (или) межотраслевого) бенчмаркинга. Именно эта комбинация обычно дает наилучшие результаты. Сравнение различных видов бенчмаркинга представлено в табл. 1.2.

1.2. Характеристика различных видов бенчмаркинга

Тип бенчмаркинга для будущих состояний	Длительность цикла	Партнеры по бенчмаркингу	Результаты
Внутренний	3–4 месяца	Внутри организации	Значительные улучшения
Внешний конкурентный	6 – 12 месяцев	Нет	Лучше, чем у конкурентов
Внешний внутриотраслевой	10 – 14 месяцев	В отрасли	Творческий прорыв
Внешний межотраслевой	12 – 24 месяца	Все мировые отрасли	Лучший в своем классе

Независимо от того, какая разновидность бенчмаркинга выбрана компанией, ее руководство и команда исполнителей должны четко представлять цели исследования [32, 47, 55, 63]. Ниже приведен ряд типовых целей внешнего бенчмаркинга. Некоторые из них могут быть сформулированы еще на стадии проведения внутреннего бенчмаркинга, другие выбирают на этапе подготовки к проведению внешнего исследования. Но часть целей бенчмаркинга окончательно можно выяснить лишь в процессе его проведения. Необходимо учитывать, что организация имеет право ограничиться проведением только внутреннего или только внешнего бенчмаркинга либо наметить проведение бенчмаркинговых исследований обоих типов. Так или иначе, цели бенчмаркинга должны быть определены командой исполнителей или другими ответственными лицами до начала исследования и впоследствии могут уточняться в ходе его проведения.

Выше внутренний бенчмаркинг был определен как процесс сравнения и унификации внутренних операций компании на основе выявленных примеров передового опыта их выполнения, а также установления возможностей для совершенствования деятельности компании и определения областей, в которых требуется проведение внешнего бенчмаркинга. Эти области охватывают те функции и работы организации, которые, по мнению ее руководства, могут быть значительно усовершенствованы путем сравнения со сторонними предприятиями и использования их опыта. При этом предполагается, что ожидаемые результаты внешнего бенчмаркинга должны полностью окупить все расходы на его проведение. Внешний бенчмаркинг может быть направлен на оценку деятельности компании в таких областях, как изготовление продукции и предоставление услуг, управление финансами и бухгалтерский учет, работа вспомогательных служб, включая компьютерную обработку данных, сбыт, маркетинг, управление персоналом, сервисное обслуживание и т.д. Эти оценки должны быть сопоставлены с результатами деятельности прямых конкурентов (т.е. проведен конкурентный анализ), других организаций отрасли в целях выявления существующих отраслевых тенденций или с предприятиями любых отраслей, признанных лучшими в своем классе в определенных сферах деятельности, например в организации закупок комплектующих изделий и материалов.

Внутренний бенчмаркинг и связанные с ним исследования сами по себе служат инструментами непрерывного совершенствования компании, но он также может быть начальным этапом для последующего проведения более обширного внешнего бенчмаркингового исследования [25]. При этом конкурентный бенчмаркинг должен быть ориентирован на выявление критичных для организации областей деятельности, где требуются более интенсивные усилия по их анализу и совершенствованию, и на их ранжирование по очередности проведения соответствующих действий. Отраслевой бенчмаркинг позволяет выявлять тенденции, существующие в

отрасли, чтобы использовать их с наибольшей пользой для предприятия. Бенчмаркинг, проводимый путем сравнения с организациями, лучшими в своем классе, нацелен на поиск примеров передового опыта в определенных областях деятельности, присутствующих в любых компаниях, независимо от их местоположения и отраслевой принадлежности. При этом объектами исследований служат производственные процессы и способы их совершенствования (например, поиск путей сокращения переналадок оборудования при изготовлении продукции), а не типы или организационная структура компаний, выбранных в качестве ориентиров для бенчмаркинга.

Но в любом случае главной целью внешнего бенчмаркинга, независимо от выбранной разновидности, должно быть не просто сравнение компании с другими организациями, но применение его результатов в качестве средства обучения ее работников, поддержки непрерывного развития и совершенствования, превращения ее в «обучающуюся» организацию [56]. Бенчмаркинг позволяет оценивать значения характеристик работы предприятия, которые становятся его целями, зафиксированными в стратегических и текущих планах. Внешний бенчмаркинг должен учитывать системы взглядов и убеждений, существующих в сторонних организациях, участвующих в его проведении, основные факторы, определяющие их эффективность, и способы их измерения.

На выбор конкретной разновидности внешнего бенчмаркинга, наиболее подходящей в определенной ситуации, влияют многие факторы [32]. Если компания нацелена прежде всего на то, чтобы догнать и превзойти своих прямых конкурентов, то ей больше всего подходит конкурентный бенчмаркинг. Если же она желает стать лучшей в своей отрасли, то ей следует провести отраслевой бенчмаркинг. Для организаций, стремящихся осуществлять все свои работы и функции наилучшим образом и нацеленных на совершенствование производственных процессов, естествен выбор в пользу бенчмаркинга, проводимого путем сравнения с предприятиями, лучшими в своем классе. Возможно также проведение комплексного бенчмаркинг-исследования, содержащего элементы всех трех разновидностей внешнего бенчмаркинга. Например, компания может провести конкурентный бенчмаркинг, чтобы повысить качество обслуживания потребителей, отраслевой бенчмаркинг – в целях стандартизации производимой продукции и бенчмаркинг в сравнении с предприятиями, лучшими в своем классе, применительно к функции отгрузки продукции потребителям.

Бенчмаркинг часто отождествляют с применением появившихся в последнее время так называемых сбалансированных систем показателей, позволяющих компаниям оценивать свою деятельность посредством сравнений с лидерами в области применения наиболее эффективных методов выполнения тех или иных работ [42]. Порой некоторые организации слепо следуют выявленным образцам передового опыта, мало задумываясь о том, насколько они применимы к их текущему состоянию и специфической деятельности. Вместе с тем бенчмаркинг должен быть нацелен

на поиск путей непрерывного совершенствования и будущего развития компаний. Он должен выявлять перспективные цели и набор промежуточных задач, решение которых обеспечивает достижение этих целей, для последующего их установления в стратегических и текущих планах компании. Составной частью бенчмаркиговых исследований должно быть выявление основных факторов, определяющих эффективность работы предприятия, и существующих ограничений для ее повышения, к числу которых могут относиться устаревшие убеждения и системы взглядов, неверные действия менеджмента и т.д. Влияя на эти факторы и устраняя существующие препятствия, можно добиться повышения эффективности работы компании, постепенно превращая ее в образец для подражания.

К числу факторов, определяющих эффективность, относятся параметры самой организации и характеристики окружающей среды, от которых зависят виды и количество действий, которые предприятие обязано проводить ради удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон [39, 55, 67]. Эти факторы могут быть составными частями исторически сложившейся организационной структуры (например, компания может относиться к числу традиционных банков или неформальных организаций) или корпоративной культуры (например, в компании могут быть установлены определенные требования к форме одежды и поведению сотрудников). Они могут вытекать из существующих в компании или отрасли традиций (например, предпочтений, отдаваемых бумажному документообороту, или наличия излишнего контроля работы сотрудников) либо быть связанными с особенностями работы в организации (например, с установленными правилами реагирования на претензии потребителей или со стремлением продавать свою продукцию любой ценой). Изучение этих факторов в процессе проведения бенчмаркинга позволяет понять, почему компания действует в определенных обстоятельствах именно так, а не иначе. Команде исполнителей бенчмаркинга приходится исследовать уникальные особенности каждой организации и предпочтения ее руководителей, местные ограничения и другие скрытые факторы, влияющие на ее работу (включая такие, как режим работы, организационная структура, системы и методы бюджетирования, кадровая политика и т.д.).

Очень важно при проведении внешнего бенчмаркинга выявить как факторы, определяющие эффективность собственной компании, так и те, которые влияют на деятельность других организаций – участников бенчмаркигового исследования. Очень часто приходится сталкиваться с примерами, когда одноименные факторы, исследуемые в процессе бенчмаркинга, но отличающиеся своими характеристиками, позволяют предприятиям добиваться наилучших результатов, но оказывают негативное влияние на эффективность других организаций. Возьмем, к примеру, фактор под названием «делегирование полномочий и ответственности». Если одной компании, практикующей политику личной ответственности работников за порученное дело, удастся повысить производительность труда

на 60%, то в другой, которая не в состоянии отказаться от жесткого контроля работы сотрудников, наблюдается падение производительности на 20%.

Очевидно, что образцами передового опыта должны быть наиболее экономичные, эффективные и производительные методы работы. Вместе с тем попытки их внедрения без соответствующего изменения остальных факторов, влияющих на характеристики работы компании, могут привести к ухудшению даже существующей неэффективной практики работы. Поэтому столь важно не только выявлять образцы передового опыта, но и уметь правильно их применять в рамках организационной структуры предприятия.

Тем не менее установление некоторых границ для организаций, подлежащих бенчмаркингу, принесет значительные результаты при пониженных затратах [45]. В число ограничений, которые вы, возможно, захотите рассмотреть, входят:

- требования клиентов – высокое качество и надежность или невысокое качество и однократное использование;
- характеристики продукта – размер, форма, вес и т.д.;
- применение продукции – широкие промышленные категории, а не конкретные продукты: производство бакалейных товаров, производство офисных продуктов, электронная промышленность, производство транспортных средств и т.д.

Упрощая, процесс бенчмаркинга можно определить как совокупность следующих действий [55]:

- решение о том, что должно быть подвергнуто бенчмаркингу;
- определение подразделений для сравнения;
- разработка показателей, позволяющих проводить сравнение;
- определение филиалов внутри организации и внешних организаций для проведения бенчмаркинга;
- сбор и анализ данных;
- определение расхождений между уровнем вашей подсистемы и уровнем лучших аналогичных подсистем;
- разработка планов действий, целей и процедур измерения (оценки);
- обновление процесса бенчмаркинга.

Существуют два разных подхода к бенчмаркингу: стратегический и организационный [55, 63]. Большинство организаций нуждается в использовании обоих.

При стратегическом подходе управление организацией проводит бенчмаркинг для определения сильных и слабых сторон в конкретной области или функциональном подразделении. Например, финансовая функция может провести бенчмаркинг своей деятельности, чтобы выяснить свои внутренние недостатки. Процесс стратегического бенчмаркинга обычно сопровождается рядом очень конкретных действий бенчмаркинга, таких как бенчмаркинг процесса выписки счетов.

1.3. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА В ОРГАНИЗАЦИИ

Основные этапы внедрения и планирования процесса бенчмаркинга в организации можно представить в следующем виде [31, 32, 55]:

Этап I. Планирование процесса бенчмаркинга и характеристика его объекта (или объектов).

Этап II. Сбор и анализ внутренних данных.

Этап III. Сбор и анализ внешних данных.

Этап IV. Улучшение качества работы объекта.

Этап V. Постоянное улучшение.

Эти этапы бенчмаркинга охватывают 20 видов работ. Каждый вид работ подразделяется на конкретные задачи.

Этап I. Планирование процесса бенчмаркинга и характеристика его объекта (или объектов).

На этапе планирования определяются важные вопросы, необходимые для управления предпринимаемыми действиями и наиболее выгодные как для индивида, так и (или) для организации. Далее разрабатываются подробные и конкретные методы оценки подразделения, позволяющие сформулировать планы, необходимые для выполнения процесса бенчмаркинга.

Задание 1. Определите объект бенчмаркинга.

Самым первым шагом в процессе бенчмаркинга является создание группы запуска бенчмаркинга (ГБ). Эта группа состоит из лиц, ответственных за начало и управление всем процессом бенчмаркинга. Во многих крупных организациях ГБ становится отделом, поддерживающим все исследования бенчмаркинга. Как только ГБ образовалась, она должна четко определить, что должно быть подвергнуто бенчмаркингу. Выясняя, что именно следует подвергнуть бенчмаркингу, группа бенчмаркинга будет выбирать из четырех категорий:

- 1) бизнес-процессы;
- 2) оборудование;
- 3) процессы производства (изготовления);
- 4) продукты и услуги.

В этой деятельности также нужно определить, что должна делать группа запуска бенчмаркинга, если она не уверена, в какой категории его следует проводить. Здесь члены группы бенчмаркинга должны будут сделать полный анализ бизнеса, что потребует от них подробного рассмотрения бизнес-плана организации, результатов ее работы за год, факторов успеха и основных активов. Затем им нужно будет проанализировать конкурентоспособность организации. Как только этот анализ будет закончен, группа запуска бенчмаркинга должна выяснить, как следует использовать ресурсы бенчмаркинга, чтобы подкрепить оценки качества работы организации и запланированные работы. Как только выбрана подходящая ка-

тегория, группа бенчмаркинга должна научиться, как выбирать конкретный объект для его проведения. Ниже приводится список заданий, которые должны быть решены в процессе выполнения этапа 1.

Задание 1. Необходимо:

- создать группу запуска бенчмаркинга;
- просмотреть или составить список факторов успеха для организации;
- завершить анализ конкурентоспособности.
- определить основные активы;
- изучить бизнес-план организации для определения его влияния на процесс бенчмаркинга;
- определить категории бенчмаркинга, наиболее важные для организации;
- определить конкретные объекты для бенчмаркинга и установлены их приоритеты.

Задание 2. Получение поддержки высшего руководства.

После определения целей следует получить поддержку высшего руководства для проведения бенчмаркинга намеченных объектов и предполагаемой официальной структуры бенчмаркинга. Бенчмаркинг, выполненный должным образом, нуждается в поддержке высшего руководства, с целью обеспечения проекта необходимым временем и ресурсами. В этом и заключается задача – получить поддержку осуществления изменений, рекомендованных в результате проведения бенчмаркинга.

Чтобы получить эту поддержку, нужно добиться понимания не только в том, что собой представляет бенчмаркинг, но и как он может помочь организации. И, наконец, необходимо составить и представить высшему руководству предложение о бенчмаркинге. Это предложение должно включать [55, 56]:

- подробное описание процесса бенчмаркинга;
- официальную организационную структуру, нужную для поддержки работ;
- этический кодекс;
- трехлетний план, содержащий перечень категорий и объектов в каждой категории, которые подлежат бенчмаркингу;
- список первоочередных объектов для бенчмаркинга;
- анализ прибылей на вложения.

Задание 3. Разработка плана определения показателей.

Устанавливая показатели (характеристики), необходимо сравнить объект бенчмаркинга с аналогичным объектом. Точность и логичность исследования (бенчмаркинга) очень сильно зависят от того, как хорошо будет выполняться эта работа.

Задачи, которые необходимо завершить в процессе выполнения задания 3:

- группа бенчмаркинга объекта должна быть обучена на примере различных подходов к оценке показателей;
- для каждого из главных показателей составить диаграмму причинно-следственных связей;
- определить значения характеристик объекта бенчмаркинга;
- разработать карты для оценки показателей;
- закончить процедуры оценки значений показателей для объекта.

Задание 4. Разработка плана сбора данных.

При проведении некоторых исследований по бенчмаркингу крайне необходимо собрать информацию как из внутренних (внутри организации), так и из внешних (вне организации) источников [38]. Существует четыре источника данных для объекта бенчмаркинга. План сбора данных включает поиск информации о том, как этот или аналогичный объект работает в других местах или филиалах в пределах организации (внутренний бенчмаркинг).

На этом этапе создается план сбора необходимых данных для конкретного объекта бенчмаркинга. Также необходимо составить первоначальный список потенциальных партнеров по бенчмаркингу – внутренних и (или) внешних организаций с аналогичными подразделениями [48]. Этот список и будет началом плана бенчмаркинга.

Задачи, завершенные в процессе выполнения задания 4:

- определены методы анализа данных;
- разработаны процедуры оценки характеристик (показателей) объекта;
- завершен план характеристики объекта;
- составлен план сбора внутренней информации;
- составлен план сбора внешней информации;
- составлен перечень возможных партнеров по бенчмаркингу;
- составлен график выполнения работ;
- план бенчмаркинга по объекту проработан в деталях;
- разработан план управления организационными изменениями.

Задание 5. Обсуждение планов с экспертами на местах.

Эксперты на местах – лица, разбирающиеся в объекте бенчмаркинга, которые могут помочь в поисках источников информации. На этом этапе рассматриваются планы, сформулированные на этапах III и IV совместно с экспертами на местах, выслушиваются их мнения о процессе бенчмаркинга и определяются дальнейшие возможные контакты. После этого

просмотра ранее составленные планы будут обновлены и пересмотрены согласно рекомендациям экспертов.

Задачи, которые должны быть завершены в процессе выполнения задания 5:

- определены эксперты по объекту бенчмаркинга на местах;
- проведены встречи с экспертами на местах для обсуждения планов по сбору данных и проведению бенчмаркинга;
- обновлены планы сбора данных и проведения бенчмаркинга на основе предложений экспертов на местах;
- обновлен план управления организационными изменениями.

Задание 6. Характеристика объекта бенчмаркинга.

В ходе этой работы устанавливаются системы показателей, характеризующих объект, и собираются данные, необходимые для его полной характеристики [8]. Собранная информация будет использована для того, чтобы начать составление вашей базы данных по объекту бенчмаркинга. Большое внимание следует уделить точности собранных данных, поскольку в последующем процессе бенчмаркинга будут использованы эти данные в качестве отправного пункта.

Задачи, которые должны быть завершены в ходе выполнения задания 6:

- составлен план характеристики (описания) объекта;
- работники обучены для сбора нужных данных;
- составлены формы (бланки) для сбора и анализа данных;
- объект бенчмаркинга охарактеризован (описан), т.е. для него определены значения выбранных показателей (характеристик);
- составлена база данных для объекта бенчмаркинга;
- создана матрица характеристик;
- начальные этапы плана руководства организационными изменениями выполнены и проведены надлежащие обследования (анкетирование) плана управления организационными изменениями.

Этап II. Внутренние данные: сбор и анализ.

Всегда полезно выяснить, как другие отделы, подразделения и филиалы организации используют бенчмаркинг, до того как начнется контакт с «внешними» организациями [12]. Термин «внутренняя», используемый в бенчмаркинге, относится ко всем корпорациям, конгломератам, правительствам, компаниям и т.д., находящимся внутри одной и той же структуры управления.

Задание 7. Сбор и анализ внутренней опубликованной информации.

Определив, какая информация нужна (см. задание 4), можно приступить к сбору этой информации. Внутренняя информация чаще всего имеет форму технических отчетов и исследований, опубликованных внутри организации [55]. Но она, конечно, не ограничивается только этими формами.

Задачи, завершенные в ходе выполнения задания 7:

- разработан рабочий план сбора внутренней открытой информации;
- определены источники публикаций, которые могут содержать информацию о качестве работы объекта бенчмаркинга;
- собраны и проанализированы экземпляры или копии необходимых документов;
- база данных по бенчмаркингу обновлена за счет проанализированных публикаций;
- обновлены планы бенчмаркинга и список потенциальных партнеров по бенчмаркингу.

Задание 8. Выбор возможных объектов для внутреннего бенчмаркинга.

При выполнении этого задания нужно выбрать объекты проведения внутреннего бенчмаркинга и партнеров, с которыми группа проведения бенчмаркинга хотела бы обменяться информацией [48]. Необходимо тщательно выбирать объект проведения внутреннего бенчмаркинга, поскольку самые лучшие результаты можно получить скорее от подразделений или филиалов внутри организации, чем от внешних источников. Другим преимуществом является то, что с коллегами можно обмениваться конфиденциальной информацией, которой вряд ли поделятся внешние организации.

Составленный группой бенчмаркинга список потенциальных партнеров по бенчмаркингу уже был проанализирован экспертами на местах (задание 5) и пересмотрен в результате сбора внутренней опубликованной информации (задание 7). В больших организациях этот список может включать большое количество партнеров, и группа предпочтет работать только с самыми лучшими [39]. Обратной стороной медали является тот факт, что все потенциальные партнеры получают, скорее всего, пользу от исследования бенчмаркингом, и в силу этого им полезно принимать в нем участие. В таких случаях нужно разделить составленный группой список на два – А и Б. Список А определяет те объекты, где группа хочет собрать данные. Объектам из этого приоритетного списка следует уделить особое внимание и сделать их внутренними партнерами по бенчмаркингу. Объекты из списка Б тоже должны быть приглашены принять участие в процессе бенчмаркинга [55]. Как только выбраны потенциальные партнеры, группа бенчмаркинга должна послать им всем приглашительное письмо с объяснением деталей проекта и предложением назначить посредников для осуществления связи с группой по этому проекту.

Задачи, которые должны быть решены в процессе выполнения задания 8:

- установка приоритетов в списке потенциальных внутренних партнеров по бенчмаркингу;
- подготовлен список местных контактов.

Задание 9. Сбор внутренней первичной исследовательской информации.

Внутреннее первичное исследование – это любой тип исследования, ранее не опубликованного [50]. Результаты исследования такого типа труднее найти в открытом доступе, но они могут дать очень полезную информацию, особенно если объект бенчмаркинга необычен.

Задания 9, 10 и 11 имеют целью собрать и проанализировать внутреннюю информацию и данные (внутренние первичные исследования).

Для того чтобы начать работу по проведению внутренних первичных исследований, группа бенчмаркинга должна разослать экземпляры своего плана исследуемых показателей и данные о себе каждому из партнеров по бенчмаркингу. Партнеры по бенчмаркингу должны собрать сопоставимые данные и передать их в центральную базу данных. Поскольку данные поступают от разных партнеров по бенчмаркингу, группе необходимо проанализировать эту информацию и сравнить ее с собственными данными по объекту бенчмаркинга для выявления негативных расхождений. Для каждого отрицательного расхождения следует подготовить график тренд-анализа. Поскольку каждое негативное расхождение представляет потенциальную возможность улучшения, должна быть составлена форма для определения причины отставания и корректирующего действия. Группа бенчмаркинга объекта разработает также пояснительный список для каждого внутреннего партнера по бенчмаркингу, который определит нужную дополнительную информацию. Пока группа анализирует данные и определяет возможности улучшения, каждый партнер по бенчмаркингу будет выполнять аналогичные задачи.

Задачи, которые должны быть завершены в ходе выполнения задания 9:

- со всеми потенциальными партнерами по бенчмаркингу установлены контакты, все они получили приглашение стать внутренними партнерами по бенчмаркингу конкретного объекта;
- составлен список внутренних партнеров по бенчмаркингу объекта;
- все внутренние партнеры по бенчмаркингу объекта назначили своих представителей от каждого филиала или локального подразделения для работы с группой бенчмаркинга;
- на основе поступивших новых данных от внутренних партнеров по бенчмаркингу объекта обновлены планы бенчмаркинга и оценки показателей;
- охарактеризованы все объекты внутренних партнеров по бенчмаркингу;
- для объекта бенчмаркинга была основана центральная база данных;
- для всех локальных подразделений (филиалов) были подготовлены графики для анализа тренда и расхождений;
- для каждого локального подразделения составлен список коренных причин расхождений и соответствующих корректирующих действий.

Задание 10. Проведение внутренних интервью и опросов.

На этой стадии группа бенчмаркинга объекта начинает определять коренные причины и соответствующие им корректирующие действия для выявленных в результате бенчмаркинга расхождений или отклонений показателей. Коренная причина – это причина, в силу которой качество работы аналогичного объекта у другой организации оказалось выше, чем у объекта организации, в которой осуществляется бенчмаркинг [61].

Корректирующее действие – это стратегия, которая подробно определяет, как можно использовать информацию о коренной причине, чтобы улучшить объект бенчмаркинга [18].

По мере получения дополнительной информации обновляется и база данных. В конце этой важной работы должны быть определены коренные причины всех отрицательных расхождений и большая часть соответствующих им корректирующих действий.

Задачи, завершенные в процессе выполнения задания 10:

- установлен контакт со всеми внутренними партнерами по бенчмаркингу, у которых качество работы объектов бенчмаркинга было выше, чем у группы, проводящей бенчмаркинг, с целью понять, почему их аналогичные объекты работают лучше;

- проверены значения критических показателей в матрице измерений;
- для всех возможностей улучшения (т.е. для всех отрицательных расхождений) были определены коренные причины;

- классифицированы все комбинации коренных причин и корректирующих действий;

- обновлена база данных бенчмаркинга.

Задание 11. Формирование внутреннего комитета по бенчмаркингу.

Для некоторых объектов бенчмаркинга можно рекомендовать создание внутреннего комитета по бенчмаркингу, в который входит по одному представителю от каждого из подразделений, подлежащих бенчмаркингу, и, по мере необходимости, дополнительные технические эксперты. Члены комитета будут работать совместно и делиться информацией, чтобы каждая организация могла извлечь пользу из процесса бенчмаркинга. Внутренний комитет по бенчмаркингу обычно создается всякий раз, когда используется внешний бенчмаркинг, чтобы извлечь максимальную пользу от внешнего контакта. В организациях, давно и успешно проводящих бенчмаркинг, эти комитеты часто формируются еще во время выполнения заданий 4 или 7.

Задачи, которые должны быть решены во время выполнения задания 11:

- группа бенчмаркинга по объекту определила, насколько необходимо создание внутреннего комитета по бенчмаркингу, состоящего из представителей партнеров по бенчмаркингу;

- при необходимости сформирован внутренний комитет по бенчмаркингу;
- внутренний комитет прошел обучение по процессу бенчмаркинга; проведено распределение обязанностей среди членов внутреннего комитета и составлен план программы;
- план работы внутреннего комитета по бенчмаркингу включен в общий план бенчмаркинга.

Задание 12. Проведение визитов по внутренним локальным подразделениям и филиалам.

Среди отобранных для бенчмаркинга внутренних локальных подразделений некоторые необходимо будет посетить. Посещение локального подразделения проводится не с целью сбора показателей, а для определения корректирующих действий. Задания 7 – 11 ставили цель определить возможности улучшения качества и коренные причины отрицательных расхождений. К этому моменту процесса бенчмаркинга большая часть корректирующих действий, соответствующих каждой коренной причине, также была определена. Этот визит должен быть продуман так, чтобы позволить группе бенчмаркинга объекта выполнить следующие задачи [32, 55, 59]:

1. Подтвердить наличие расхождения между объектом локального подразделения и объектом бенчмаркинга группы.
2. Выяснить причины, почему изучаемый объект работает лучше.
3. Определить, как можно улучшить работу объекта бенчмаркинга.
4. Собрать информацию о ресурсах, необходимых для выполнения корректирующих действий.

Визит в локальное подразделение должен быть хорошо просчитан; согласованные повестки дня должны быть подготовлены заранее. Следует договориться, чтобы группа посетителей была принята теми лицами, которые смогут ответить на вопросы, предоставив основанную на фактах информацию.

Группа визитеров должна состоять из 3 – 6 человек. Один из них должен быть назначен представителем группы бенчмаркинга объекта, второй – ее секретарем. Каждый визитер должен иметь заранее утвержденный список корректирующих действий, о которых он будет собирать информацию.

Задачи, которые должны быть завершены в процессе выполнения задания 12:

- определены места (локальные подразделения), которые следует посетить; для каждого локального подразделения, намеченного для посещения, подготовлены повестки дня и списки вопросов;
- был определен и обучен состав групп участников визита и осуществлены посещения намеченных мест;

- завершена часть, касающаяся коренных причин, базы данных по коренным причинам и корректирующим действиям;
- для каждой коренной причины было определено, по крайней мере, одно корректирующее действие;
- было начато составление части базы данных;
- по каждому месту посещения были составлены отчеты о поездке.

Этап III. Сбор и анализ внешних данных.

Внешний партнер по бенчмаркингу определяется как лицо или организация, которое докладывает совершенно независимой цепочке управления. Этот этап предназначен для того, чтобы помочь группе бенчмаркинга объекта собрать и проанализировать данные по потенциальным и реальным внешним партнерам по бенчмаркингу.

Задание 13. Сбор внешней опубликованной информации.

– Для большинства бенчмаркинговых исследований довольно легко собрать данные, для чего необходимо найти источник внешней опубликованной информации, относящейся к объекту бенчмаркинга. Поскольку эта информация находится в открытом доступе, получение ее обычно не представляет больших трудностей. Основные трудности задания 13 составляет объем имеющейся информации. Результатом этого анализа, обычно является сильное расширение базы данных по оценкам значений показателей и составление списка потенциальных партнеров по бенчмаркингу.

Задачи, завершенные в процессе выполнения задания 13:

- группой бенчмаркинга разработан детальный план сбора внешних данных;
- разработан план работы по получению нужной внешней опубликованной информации;
- просмотрены соответствующие базы данных с целью составления списка необходимых статей, отчетов и книг;
- получены, прочитаны, проанализированы и обобщены нужные публикации;
- обновлены план проведения бенчмаркинга и база данных.

Задание 14. Сбор внешней первичной исследовательской информации.

Во время выполнения этого задания особое значение имеет креативность группы бенчмаркинга, поскольку, несмотря на доступность результатов неконфиденциальных внешних первичных исследований, в реальности очень трудно накопить эту информацию. Выполнение внешнего оригинального исследования чрезвычайно напоминает работу детектива. Все «улики» доступны, но группе бенчмаркинга объекта приходится использовать всю свою изобретательность, чтобы отыскать их, определить нужную организацию и договориться с ней о партнерстве по бенчмаркингу. Задание 14 является самым сложным и в то же время одним из самых

необходимых во всем процессе бенчмаркинга. Оно разделяется на несколько частей, перечисленных ниже.

Подзадание 14.1. Обновление части плана бенчмаркинга, относящейся к внешним первичным исследованиям. Задание 14 начинается с обновления той части плана бенчмаркинга, которая относится к внешним первичным исследованиям, чтобы отразить множество мыслей и догадок, пришедших к группе бенчмаркинга объекта при сборе внешней опубликованной информации (задание 13).

Подзадание 14.2. Сбор данных от внешних экспертов. Группа бенчмаркинга объекта будет выполнять план бенчмаркинга путем контакта с внешними экспертами, чтобы получить больше информации по изучаемому объекту. Обычно внешние эксперты, с которыми можно установить контакт, это:

- профессиональные ассоциации;
- консультанты;
- независимые фирмы, осуществляющие тестирование; университеты;
- брокерские фирмы;
- фирмы, производящие программное обеспечение;
- исследовательские организации.

Все контакты с этими внешними экспертами должны быть хорошо отработаны. Группа бенчмаркинга должна точно знать, зачем она контактирует с каждым экспертом, и подготовить заранее список вопросов, которые следует задать. Стандартные вопросы для внешних экспертов включают в себя следующие:

Какие организации являются лучшими?

Почему они являются лучшими?

Насколько они хороши (фактические значения показателей качества работы)?

С кем можно связаться в этих организациях, чтобы получить больше информации?

Каковы новейшие достижения, относящиеся к изучаемому объекту?

Какие исследовательские организации, связанные с изучаемым объектом, являются ведущими?

Подзадание 14.3. Обмен информацией с внешними партнерами по бенчмаркингу. Информационный обмен используется для всех объектов, за исключением конкурирующих услуг и продуктов. Как только определены потенциальные внешние партнеры по бенчмаркингу, группа бенчмаркинга объекта начинает сотрудничать с этими организациями. В типичном случае отношения сотрудничества должны развиваться по следующему пути:

1. Можно позвонить конкретным лицам, работающим в организации потенциального партнера по бенчмаркингу, объяснить им суть проекта и получить их согласие на участие.

2. Копии отчета о качестве работы изучаемого группой объекта и результаты анкетирования должны быть посланы непосредственно координатору внешнего партнера по бенчмаркингу.

3. Группа бенчмаркинга объекта проанализирует данные, полученные от внешнего партнера по бенчмаркингу, и подготовит список дополнительных вопросов, которые она хотела бы задать. К этому времени группа бенчмаркинга объекта также выполнит анализ расхождений.

4. Проводится телефонное совещание с внешним партнером по бенчмаркингу с целью выяснения любых недоразумений, относящихся к данным, и обсуждения отрицательных расхождений в работе или качестве объекта бенчмаркинга группы. Цель этого телефонного совещания – прояснить все спорные данные, выяснить коренные причины всех отрицательных расхождений и определить возможные корректирующие действия.

5. Специально назначенная группа посетит рабочие площадки внешнего партнера по бенчмаркингу с целью детального изучения аналогичного объекта партнера и выяснения того, что потребуется для внедрения аналогичных методов в процесс, выполняющийся на собственном объекте группы.

6. Должен быть составлен окончательный сравнительный отчет, экземпляр которого необходимо представить каждому партнеру по бенчмаркингу.

Подзадание 14.4. Анкетирование внешних клиентов (потребителей) и потенциальных клиентов. Зачастую группа бенчмаркинга объекта не может добиться сотрудничества от конкурентов, чтобы провести бенчмаркинг продукта или услуги – это значит, что группе придется самой получить нужные данные. Чтобы приступить к этой деятельности, группе потребуется провести анкетирование внешних клиентов (потребителей) и потенциальных клиентов для определения наиболее значимых показателей для клиентов и перспектив их собственного объекта по сравнению с объектом группы.

Подзадание 14.5. Осуществление закупок конкурирующих товаров и услуг. Если объектом бенчмаркинга является услуга, группа использует полученную информацию для разработки программы закупок товаров и услуг у конкурентов, которая позволит ей систематически собирать информацию для сравнения. Не следует относиться небрежно к закупкам конкурирующих товаров и услуг – этот процесс должен быть хорошо продуман и документирован, а закупщики конкурирующих товаров должны быть хорошо обучены.

Подзадание 14.6. Инженерный анализ конкурирующих продуктов. Если группа бенчмаркинга проводит бенчмаркинг конкурирующих продуктов, ей придется периодически закупать продукцию конкурентов с целью ее тестирования и корреляции с выборкой продукции, производимой организацией, к которой принадлежит сама группа. Как правило, пункты для анализа включают следующее: длительность цикла закала, характеристики

воздействия на окружающую среду, надежность упаковки, поставщики, инструкции по установке, легкость ремонта, характеристики продукта, методы сборки, первоначальное качество, мастерство исполнения, надежность, себестоимость производства, факторы безопасности.

Подзадание 14.7. Обновление базы данных бенчмаркинга и составление списка коренных причин – корректирующих действий. Информация, собранная в подзаданиях 14.2 – 14.6, теперь анализируется и добавляется к базе данных бенчмаркинга. На этой фазе процесса бенчмаркинга должны быть известны все негативные расхождения, определены их коренные причины и для каждой коренной причины должно быть предложено хотя бы одно корректирующее действие. Кроме того, была собрана информация о количестве ресурсов, необходимых для осуществления многих из потенциальных корректирующих действий. Цель задания 14 – снабдить группу бенчмаркинга объекта информацией, необходимой для выяснения причин отрицательных расхождений в объекте (по сравнению с лучшим объектом) и определения корректирующих действий, которые могут устранить эти расхождения.

Задачи, завершенные в процессе выполнения задания 14:

- обновлен план внешних оригинальных исследований;
- собраны данные от внешних экспертов;
- завершен список внешних партнеров по бенчмаркингу;
- подготовлен список организаций, которые согласились стать партнерами по бенчмаркингу;
- разработан список показателей, который необходимо согласовать с внешними партнерами по бенчмаркингу;
- состоялись встречи фокус-групп с внешними партнерами по бенчмаркингу;
- завершено анкетирование по вопросам качества работы объектов внешних партнеров по бенчмаркингу;
- составлены графики анализа расхождений и тренда;
- подготовлены и обсуждены с внешними партнерами по бенчмаркингу результаты анкетирования,
- создана база данных по коренным причинам и потенциальным корректирующим действиям для каждого выявленного отрицательного расхождения в показателях;
- осуществлены визиты на места работ внешних партнеров;
- определены коренные причины для всех возможностей улучшения и для некоторых из них определены возможные корректирующие действия;
- проведено анкетирование внешних клиентов (потребителей) и потенциальных клиентов, а также встречи фокус-групп;
- разработаны процедуры оценки результатов закупок конкурирующих продуктов;

- подготовлены и обучены компетентные закупщики;
- проведены компетентные оценки результатов закупок конкурирующих товаров;
- разработан список имеющихся у конкурентов преимуществ;
- проанализированы способы упаковки и документооборот у конкурентов;
- надежность работы объектов бенчмаркинга у конкурентов была сопоставлена с объектом бенчмаркинга группы;
- конкурирующие продукты были подвергнуты инженерному анализу;
- обновлена база данных бенчмаркинга.

Этап IV. Улучшение качества работы объекта.

Имея на руках данные бенчмаркинга по конкретному объекту, группа бенчмаркинга этого объекта может перейти к этапу улучшения, который определяет не только конкретные корректирующие действия, но также и то, какие шаги необходимы для осуществления этих изменений и оценки их эффективности.

Задание 15. Определение корректирующих действий.

Как только создана база данных по оценкам показателей и поняты причины расхождения между вами и вашими партнерами по бенчмаркингу, можно оценить различные альтернативы, чтобы установить оптимальные по стоимости решения о будущем состоянии. Часть этой работы составит анализ соотношения пользы – затрат-риска.

В большинстве случаев группа бенчмаркинга объекта определит количество возможных решений для будущего состояния [35]. Каждое из этих возможных решений должно быть рассмотрено, после чего следует определить оптимальное по стоимости решение о будущем состоянии. Чтобы определить его, группа объекта должна рассмотреть три вопроса:

Насколько улучшится качество работы объекта?

Сколько это будет стоить и сколько времени понадобится, чтобы осуществить это решение о будущем состоянии?

Какое влияние окажет это изменение на каждого из высших руководителей?

Задачи, завершенные в ходе выполнения задания 15:

- группа бенчмаркинга объекта завершила составление списка возможных корректирующих действий;
- графики анализа тренда и расхождений обновлены, в них отражены возможные корректирующие действия;
- создана схема взаимодействия показателей;
- установлена очередность (приоритеты) корректирующих действий;
- создана группа моделей возможных решений о будущем состоянии и для них составлены блок-схемы;

- созданы и опробованы имитационные модели для наиболее перспективных решений о будущем состоянии;
- выполнен анализ «прибыль–затраты–риск» для наиболее перспективных решений о будущем состоянии;
- определено оптимальное по стоимости решение о будущем состоянии;
- обновлены план бенчмаркинга и база данных.

Задание 16. Разработка плана осуществления.

Определив оптимальное по стоимости решение о будущем состоянии, группа бенчмаркинга объекта должна сосредоточить свои усилия на разработке плана его осуществления. Частью этой работы должно стать составление плана управления организационными изменениями, который минимизирует сопротивление изменениям и подготовит организацию к готовности принять решение о будущем состоянии.

Задачи, завершенные в ходе выполнения задания 16:

- предпочтительное решение о будущем состоянии и подкрепляющие его данные обсуждены с внутренними экспертами;
- определена группа осуществления предлагаемых изменений;
- подготовлен план осуществления;
- разработан план управления организационными изменениями, поддерживающий решение о будущем состоянии;
- подготовлена смета расходов на осуществление.

Задание 17. Получение одобрения решения о будущем состоянии высшим руководством.

В силу того влияния, которое оказывает на организацию большинство проектов бенчмаркинга, высшее руководство должно поддерживать этот план изменений [50]. Нет нужды, чтобы руководство напрямую участвовало во всех тонкостях работы, но оно должно поддерживать этот план в моральном и финансовом отношениях. В ходе выполнения задания 17 группа бенчмаркинга объекта представит свой отчет по проекту и предпочтительном решении о будущем состоянии на одобрение высшему руководству.

Когда решение о будущем состоянии будет принято высшим руководством, группе осуществления бенчмаркинга будет поручено завершить этот проект.

Задачи, завершенные в ходе выполнения задания 17:

- подготовлен отчет по проекту бенчмаркинга объекта;
- отчет по проекту бенчмаркинга объекта обсужден индивидуально с каждым из руководителей;
- статус основных управляющих организационными изменениями изменен до статуса куратора или защитника;

- решение о будущем состоянии и его смета утверждены;
- установлена структура сметы для поддержки осуществления решения о будущем состоянии;
- каждому партнеру по бенчмаркингу послан согласованный по форме и содержанию окончательный отчет по проекту.

Задание 18. Осуществление решения о будущем состоянии и оценка его воздействия на организацию.

Теперь наступает момент истины – время посмотреть, как все теории и планы будут работать в реальности [32, 51]. Часто бывает необходимо экспериментально проверить сложные изменения перед их осуществлением. Изменения должны проводиться в определенной последовательности, чтобы каждое отдельное изменение можно было оценить независимо от других. Следует тщательно проследить, чтобы изменения в объекте бенчмаркинга не оказали негативного влияния на другие области работы организации.

Задачи, завершенные в ходе выполнения задания 18:

- образована группа осуществления изменения;
- обновлен план осуществления изменения;
- внедрен план управления организационными изменениями;
- регулярно представлялись отчеты по проекту и делались обзоры состояния работы;
- выполнены все крупные изменения;
- оценено влияние всех изменений на другие аспекты работы организации;
- работники прошли обучение для работы в новых процессах;
- составлена и распространена вся поддерживающая проект документация, включая планы обучения и расписание занятий;
- завершен окончательный отчет, определяющий прибыль на вложения и влияние решения о будущем состоянии на показатели;
- члены группы бенчмаркинга объекта и групп осуществления изменений получили надлежащее вознаграждение;
- обновлен план управления организационными изменениями;
- обновлена база данных бенчмаркинга, чтобы она могла отражать осуществленное решение будущего состояния.

Этап V. Постоянное улучшение.

Как и всем стратегиям улучшения, бенчмаркингу необходимы постоянные усилия, чтобы оставаться эффективным [55, 61]. То, что сегодня считается мировым классом, завтра может оказаться вышедшим из моды. Чтобы получить максимальную пользу от напряженной работы, которая была проделана при бенчмаркинге объекта, необходимо добиться, чтобы созданный процесс мог определить, когда начнется отрицательный сдвиг

в характеристиках объекта бенчмаркинга. Необходимо постоянно обновлять базу данных объекта бенчмаркинга и прилагать достаточные усилия для непрерывного улучшения качества объекта.

Задание 19. Поддержание базы данных по объекту бенчмаркинга.

Ваша организация вложила большие средства в разработку базы данных по объекту бенчмаркинга. Поскольку гораздо легче поддерживать базу данных в рабочем состоянии, чем позднее возвращаться назад и пытаться обновить ее, кому-то должно быть поручено постоянные контроль и пополнение базы. Обновления должны включать поиск имеющейся информации в литературе, находящейся в открытом доступе, внутренние опенки, результаты партнеров по бенчмаркингу и деятельность фокус-групп.

По мере того как другие организации улучшают характеристики своих объектов бенчмаркинга, группа осуществления должна оценивать возможное влияние этого факта на относительное качество своего объекта бенчмаркинга и, если необходимо, повторять задания 16, 17 и 18. По крайней мере, раз в год группа осуществления бенчмаркинга должна встречаться для рассмотрения статуса объекта.

Постоянные задачи, выполняемые во время задания 19:

- обновляется база данных;
- регулярно проводятся поиски данных в общественной сфере и анализируются их результаты;
- база данных поддерживается в рабочем состоянии, чтобы она отражала текущее состояние качества объекта бенчмаркинга на каждом участке внутреннего партнера по бенчмаркингу;
- ежегодно проводятся обзорные совещания по состоянию объекта бенчмаркинга для определения дополнительных действий, которые следует предпринять, чтобы сохранить положительное расхождение показателей качества объекта.

Задание 20. Осуществление непрерывного улучшения характеристик объекта.

Как только решение о будущем состоянии успешно внедрено, группа осуществления бенчмаркинга может быть распущена, а улучшение показателей качества объекта переходит к службам, отвечающим за отделы подразделения или за весь объект [9]. Путем использования групп улучшения отдела (ГУО), называемых иногда естественными рабочими группами (ЕРГ), организация может улучшать характеристики качества объекта бенчмаркинга со скоростью 5...20% в год. В процессе улучшений следует внимательно следить за тем, чтобы не снижать общее качество работы объекта (субоптимизация) [55].

Задачи, завершенные во время выполнения задания 20:

- созданы группы улучшения по отделам (ГУО);
- каждая ГУО разработала ряд показателей эффективности и производительности, характеризующих ее часть объекта;
- установлены цели и требования к улучшениям;
- каждая группа разработала и осуществила серию планов улучшения;
- группы осуществления бенчмаркинга объекта умеют решать проблемы, возникающие в группах;
- характеристики качества объекта бенчмаркинга стали улучшаться со скоростью 5...20% в год.

На протяжении всего процесса бенчмаркинга составление блок-диаграмм процесса и имитационное моделирование играют очень важную роль [34]. Конечно, блок-диаграммы можно рисовать от руки, и обычно начинают именно с них. Но как только группа осуществления бенчмаркинга объекта хотя бы в общих чертах определила картину объекта, рекомендуется, чтобы группа ввела эти данные в компьютерную программу, с помощью которой можно рассчитывать значения ключевых показателей, таких как себестоимость, длительность цикла и первоначальный доход (first-time yield). Функция компьютерной программы, позволяющая осуществлять имитационное моделирование, неоценима, когда группа осуществления бенчмаркинга разрабатывает свое решение о будущем состоянии [19].

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 [55]. Практика свидетельствует, что процесс улучшений безграничен.

В этой связи можно сделать вывод, что бенчмаркинг – вечный двигатель непрерывного самосовершенствования и улучшения деятельности организации, у которого не существует завершающего этапа общего процесса.

Г л а в а 2

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Многоаспектность такого явления как «риск» порождает многообразие мнений по поводу этого понятия и сущности происхождения. Это связано с тем, что любая деятельность влечет за собой неопределенность, а следовательно, и сам риск. Иными словами, риск – это некие процедуры, тесно связанные с решением вопросов неопределенности при ситуациях выбора.

Под риском принято понимать вероятность (угрозу) потери лицом или организацией части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой политики [20].

В условиях нестабильной, быстро меняющейся ситуации все участники проекта заинтересованы в минимизации убытка. Это возможно лишь по средствам анализа риска, в основное назначение которого входит обеспечение партнеров информацией и разработка мер по защите от возможных потерь.

Видовое разнообразие рисков очень велико, но кроме этого современное развитие мира порождает новые виды рисков, которые сложно выявить и измерить.

В экономической литературе нет четкой классификации риска, зато есть множество попыток и подходов их упорядочить. Определенный интерес представляет классификация рисков, предложенная профессорами Б. Мильнером и Ф. Лиисом. Всю совокупность рисков они подразделяют на две основные группы [65]:

1) внешние: политические; законодательные; природные; региональные; отраслевые; макроэкономические (инфляционные, валютные, процентные, структурные);

2) внутренние: производственные (технологические, квалификационные, риск поставки, транспортные); инвестиционные (деловой риск, риск снижения доходности, селективный риск, временной риск); коммерческие (торговые, потеря конкурентоспособности, ценовая дискриминация, риск расчетов).

Таким образом, к внешним рискам относят те, которые непосредственно не связанные с деятельностью организации, тогда как источником внутренних рисков является сама организация.

Рассматривая период длительности, риски можно разбить на кратковременные и постоянные. К группе кратковременных относят риски,

угрожающие организации в течение конечного известного отрезка времени, а к постоянным рискам, в свою очередь, относятся те, которые непрерывно угрожают деятельности организации.

Основной задачей руководителя проекта является минимизация затрат и максимизация прибыли (благ для своей организации), поэтому важно рисковать расчетливо. Именно поэтому следует выделять допустимый, критический и катастрофический риски.

Допустимый риск – это угроза «полной потери прибыли от реализации того или иного проекта или от предпринимательской деятельности в целом» [72].

Критический риск – более опасная степень, по сравнению с допустимым, и связан с опасностью потерь в размере произведенных затрат на осуществление данного вида деятельности. В научной литературе принято разделять критический риск на две степени [72]:

1 степень – угроза получения нулевого дохода, но при возмещении произведенных материальных затрат;

2 степень – возможностью потерь в размере полных издержек в результате осуществления деятельности.

Под катастрофическим понимается риск, который характеризуется угрозой потерь в размере, равном или превышающем все имущественное состояние предпринимателя [72]. Этот вид риска, как правило, приводит к банкротству.

По степени правомерности риск можно классифицировать как оправданный (правомерный) и неоправданный (неправомерный).

Как мы видим, разные виды и типы рисков тесно связаны между собой и представляют целостную систему, элементы которой зависят друг от друга. Поэтому руководитель проекта не должен полагаться на естественный ход событий, а научиться управлять ими. Поскольку риски объективно неизбежны, то первое условие управления ими – умение предусмотреть их и снизить до максимально возможного уровня. Для этого необходимо: знать общие и конкретные причины определенного вида риска; определить обстоятельства, при которых он возникает; оценить вероятность его появления; сопоставить выгоду и риск. Выявление причин и обстоятельств появления рисков в предпринимательской деятельности предусматривает отчленение объективных факторов, которые не зависят от деятельности предпринимателей (наличие конкурентов, инфляция, качество действующего законодательства и др.), от субъективных (уровень организации производства и труда, качество форм и систем заработной платы и т.п.). Лишь после этого можно наметить оптимальные направления деятельности, следовательно, рационально контролировать риск.

Управление риском или, другими словами, риск-менеджмент – это процесс разработки, принятия и выполнения управленческих решений, направленных на решение проблем. В процессе управления рисками ми-

нимизируется неблагоприятное влияние на организацию ряда факторов и сокращается возможность потерь, обусловленных появлением рисков.

Управление рисками должно быть интегрировано в общеорганизационный процесс, должно иметь свою стратегию, тактику, оперативную реализацию. Отмечается, что важно не только осуществлять управление рисками, но и периодически пересматривать мероприятия и средства такого управления. Высокая эффективность расходования ресурсов при выполнении программы управления рисками может быть обеспечена только в рамках системного подхода. Этот подход в управлении рисками, является самым распространенным.

Прежде чем управлять рисками, необходимо обнаружить риск-проблему. При управлении риском возможны следующие действия: предупреждение, снижение, компенсация ущерба, поглощение [71, 72].

Предупреждением (устранением) называют исключение источника риска в результате целенаправленных действий субъекта риска.

Снижением (контролем) риска называются вероятности реализации источника риска в результате действия субъектов риска. Снижение рисков может осуществляться различными методами, в том числе посредством применения таких методов, как диверсификация, секьюритизация, лимитирование [72].

Диверсификация – распределение риска между несколькими, объектами, направлениями деятельности и др.

Секьюритизация – разделение операции кредитования на две части (разработки условий кредита и заключение договора; кредитование) с выполнением каждой из этих частей различными банками.

Лимитирование – установление предельных размеров инвестиций, партий закупаемых товаров, выдаваемых кредитов и др.

Вместе с тем известные зарубежные исследования методов управления риском оставляют вне поля зрения такие важные направления, как использование специальных форм сделок (факторинг, аккредитив и др.), использование организационно-правовой формы для снижения риска субъекта рыночной деятельности и др. [71]. Это позволило выделить нефондовое страхование. При нефондовой форме страхования расходы на страхование включают в цену при первичном распределении цены. Нефондовое страхование – это замкнутые отношения между участниками коммерческой сделки или проекта по уменьшению возможного ущерба за счет снижения уязвимости объектов риска посредством специально разработанных финансовых инструментов, видов сделок, исполнения ролей и др.

Самострахование – принятие риска на себя, создание субъектом риска специального фонда для возмещения вероятного убытка [71].

Поглощением риска называют принятие его без дополнительных мер предупреждения, снижения или страхования. Поглощение риска характерно для современной социально-экономической ситуации в России по следующим основным причинам:

- отсутствия финансовых ресурсов для страхования как у юридических, так и у физических лиц;
- относительной ненадежности части страховщиков в условиях политической нестабильности, инфляции, отсутствия доходных и надежных инвестиционных инструментов.

Эти обстоятельства делают для предпринимателей управление риском особенно актуальным.

В связи с усложнением условий производственно-хозяйственной деятельности, нарастающим многообразием источников и возможных последствий риска их необходимо рассматривать в системной связи с другими факторами и параметрами хозяйственной и производственной деятельности субъектов рынка.

Необходимость системного подхода связана и с ростом расходов на контроль и управление рисками на всех иерархических уровнях (государство, предприятие, индивидуум). Эти расходы снижают эффективность общественного производства, а также могут влиять на социально-экономическую ситуацию в стране.

Системный подход в управлении рисками основывается на том, что все явления и процессы рассматриваются в их системной связи, учитывается влияние отдельных элементов и решений на систему в целом. Системный подход может находить свое выражение в том, что [4]:

1) целью обеспечения безопасности деятельности должна быть системная параллельная защита геополитических, политических, социальных, экономических, финансовых процессов, защита окружающей среды, конструкторских и технологических структур экономики от чрезмерных (недопустимых) рисков. Одновременно должны использоваться техника безопасности, охрана труда, управление конфликтами;

2) риски (различной физической природы и имеющие различные источники), связанные с одним объектом или операцией, рассматриваются как единый комплекс факторов, влияющих на эффективность и расход ресурсов;

3) рассматривается связь управления рисками с эффективностью систем и расходом ресурсов на нескольких иерархических уровнях: государство, территория, финансово-промышленная группа или холдинг, предприятие или предприниматель без образования юридического лица, семья и гражданин;

4) как некоторая единая система рассматриваются мероприятия по управлению рисками на различных этапах жизненного цикла товара или услуги (разработка, производство, эксплуатация, утилизация) и цикла разработки товара (эскизный проект, технический проект, опытные образцы);

5) мероприятия по подготовке, проведению, расчетам, учету операции (сделки) формируются и рассматриваются таким образом, чтобы разумно снизить риски этой операции;

б) разрабатывается комплекс мероприятий, ограничивающих риск на различных циклах предприятия (создание, развитие, зрелость, старение; инвестиционных, текущих операций, денежный) в их взаимной связи для защиты от рисков деятельности предприятия в целом;

7) определяется множество (совокупность) действий объединенных целью повышения безопасности деятельности за счет использования ограниченного объема ресурсов, распределенных во времени и пространстве, рассматривают операции по предупреждению, снижению, страхованию и поглощению различных по своей природе рисков;

8) некоторое множество взаимосвязанных элементов рассматривают как систему управления рисками с использованием: законодательных мер, экономического и финансового воздействия, конструктивных и технологических решений, организационных мер (техника безопасности и охрана труда), природоохранных мероприятий;

9) рационально обеспечить некоторый баланс расхода ресурсов, интенсивности мер по управлению рисками и другими направлениями производственно-хозяйственной деятельности;

10) в управлении целесообразно исследовать риск целей, определения способов и средств их достижения;

11) в менеджменте могут рассматриваться риски изучения и действия; риски планирования, организации, мотивации и контроля; риски тайны и конфиденциальности; риски управления конфликтом;

12) управление рисками должно иметь свою стратегию, тактику и оперативную составляющие;

13) управление рисками должно рассматриваться одновременно и как наука, и как искусство. На всех стадиях проектирования систем должно учитываться влияние человеческого фактора, творчество, необходимость работы в условиях жестких ограничений на время, влияние стресса.

Основной целью системы управления рисками является обеспечение успешного функционирования предприятия находящегося в условиях риска и неопределенности.

Применение на практике различных методик означает, что всегда необходимо рассчитать максимально возможный убыток по данному виду риска, потом сопоставить его с объемом капитала предприятия, подвергаемого данному риску, и затем сопоставить весь возможный убыток с общим объемом собственных финансовых ресурсов. И только сделав последний шаг, возможно, определить, не приведет ли данный риск к банкротству предприятия. Оптимальная политика управления риском должна быть такой, чтобы предельные затраты на реализацию этой политики соответствовали предельной полезности, доставляемой ее применением [4].

Однако ввиду значительных информационных требований это трудно реализуемо на практике. Фактически применяются более простые критерии, например, критерий минимума затрат на мероприятия по снижению риска до приемлемого уровня.

В конкретных случаях выбор средств снижения риска зависит от возможностей его предсказания. Так, известные, часто встречающиеся риски могут быть снижены с помощью специально разрабатываемых превентивных мер. Предвидимые, но плохо контролируемые риски могут быть снижены за счет диверсификации производства.

Каждый из перечисленных инструментов снижения риска имеет как определенные преимущества, так и недостатки. Поэтому обычно используют определенные комбинации этих инструментов «подавления» рисков. В качестве ориентира при выборе средств снижения риска используют специальные схемы, подобные нижеприведенной.

Завершающим этапом в анализе средств снижения риска является формулировка общего плана управления риском проекта.

Этот план должен включать: результаты идентификации всех областей риска проекта, перечень основных идентификаторов риска в каждой области; результаты рейтинговой оценки индикаторов риска, отражающих их значимость для достижения целей проекта; результаты статистического анализа риска, анализа чувствительности и глобального анализа риска принятия проекта; рекомендуемые стратегии снижения риска в каждой сфере деятельности, связанной с реализацией проекта; перечень процедур, обеспечивающих мониторинг рисков предпринимательского проекта.

Как мы видим, риски появляются в организации на разных этапах деятельности, при чем рискованных ситуаций может быть бесконечно много. Решением риск-проблемы может быть не только возможность подвергнуть деятельность организации убыткам, но и обратить эту самую ситуацию в лучший исход. Процесс управления рисками всегда сводится к выбору конкретных проектных решений, которые формируются в результате постановки проблемы и ее анализа. Важно, чтобы предложенных путей решения было несколько, чтобы было между чем выбирать.

2.1. Схема для выбора средств снижения риска

Возможные потери прибыли, ресурсов	Вероятность возникновения кризисной ситуации		
	высокая	средняя	низкая
1. Сравнимы с суммой активов проекта	отвергнуть проект	отвергнуть проект	анализ путей снижения риска
2. Не превышает суммы расчетной выручки	превентивные меры	страхование риска	страхование риска
3. Не превышает суммы расчетной прибыли	превентивные меры	применение политики резервирования, самострахования	

2.2. ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Системное управление качеством на сегодняшний день является основным способом создания конкурентоспособной продукции, конечно, при условии, что система эффективна.

В США разработано большинство концепций и методов современного менеджмента качества. Однако широкое применение в работе американских фирм они начали находить примерно с середины 1970-х гг., когда японские товары вытеснили ряд американских с их рынков сбыта.

Основоположником управления как науки в США считают бизнесмена Г. Тауна, который в 1886 г. выступил на собрании Американского общества инженеров-механиков с докладом «Инженер как экономист». Этот доклад вдохновил Ф. Тейлора, юриста по образованию, на создание первой системы управления производством (1905) [27].

Управление предприятием с разделением на структурные элементы по функциональному признаку получило название системы Тейлора. В основу организации производства положен принцип разделения труда не только по видам деятельности, но и по функциям, выполняемым отдельными работниками или группами людей. Так, на предприятиях появились специализированные производства, цехи, бригады, отделы, службы и другие подразделения. Для повышения качества производственных работ и выпускаемой продукции впервые были введены требования в виде полей допусков по верхнему и нижнему пределу значений параметров изделий. Например, контроль размерной точности изготавливаемых деталей машин осуществлялся, в основном, с помощью проходных и непроходных калибров. На предприятиях появились технические контролеры и отделы технического контроля (ОТК). Тейлоровская система организации производства и контроля качества продукции позволяла осуществлять контроль качества по альтернативному принципу (годно – негодно), т.е. отбраковывать дефектную продукцию. Эта система дала возможность выявлять работников, допускающих производство несоответствующей или бракованной продукции, и воздействовать на них путем применения административных и экономических санкций [64].

По Тейлору, трудовая задача делится на отдельные этапы и операции. Каждый рабочий специализируется на выполнении одной или нескольких подобных и простых операций. Так легче контролировать работников и требовать от них точного выполнения заданий, инструкций, технологий и проще реализовать на практике принцип «произвести как можно больше» продукции, а также получить наибольшую прибыль после продажи продукции. Но теперь экономическая ситуация существенно изменилась. Производится значительно больше разнообразных товаров. Потребитель покупает уже не все, что произведено, а лучшее по качеству, поэтому система Тейлора перестала быть эффективной и прогрессивной.

В настоящее время, когда увеличение объема производства перестало непременно увеличивать прибыль предприятия, приходится менять политику и переходить от традиционного «произвести больше» к принципу «максимально удовлетворить потребителя» – клиента, покупателя. Чтобы достичь экономического успеха, предприятия надо считаться с запросами покупателей – потребителей приобретаемой продукции. Это означает, что необходимо изменять систему организации работ на предприятии и систему управления качеством продукции [64].

Важно отметить, что на данный момент почти все российские предприятия имеют ярко выраженную функциональную структуру управления. В первой половине XX в. на предприятиях повсеместно использовалась организационно-управленческая система Тейлора. По существовавшим тогда условиям экономического развития она была наиболее эффективной и поэтому вне конкуренции.

Вследствие того, что каждый работник исполняет только предписанные ему функции, выполняет только свою работу, дефекты, отклонения от требований, несоответствия производимого ими продукта накапливаются, суммируются. Поэтому качество продукции или услуги оказывается не таким, каким оно было запланировано, ожидаемо или могло бы быть при другой – не дискретной (функциональной), а непрерывной, сквозной (процессной) – организации предприятия и его бизнес-процессов [64].

Среди основоположников науки управления в США особое место занимает Г. Форд, основатель известной автомобильной компании, который применил стандартизацию и унификацию и организовал конвейерное производство. Вместе с тем Г. Форд первым включил в сферу производства послепродажный сервис, а это – не малый риск.

Опыт управления рисками в системе менеджмента качества в Японии довольно интересный. Дело в том, что до и во время Второй мировой войны японская продукция была дешевой, но уровень ее качества был крайне низким – это объяснялось закрытым характером экономики, а также низким уровнем развития науки и техники. Основное внимание уделялось армии, а не экономике. США поставили своей целью застраховаться от возможных конфликтов с Японией и изменить сложившийся менталитет. В страну были направлены специалисты, которые должны были полностью перестроить систему. Среди них был Э. Деминг – известный американский специалист в области качества, который разработал японскую модель управления, основанную на всеобщем контроле качества.

В Германии также немало особенностей управления рисками в СМК организации. Основой традиционного высокого немецкого качества является высокая квалификация немецких рабочих и их добросовестное отношение к труду. Высокая надежность германской продукции является результатом хорошо налаженной системы ученичества – системы отношений «мастер – ученик» в среде производственных рабочих и служащих [27].

Задачей контроля качества является предоставление для оптимизации и управления технологическим процессом данных, позволяющим предотвратить возникновение погрешностей.

Характерными особенностями управления рисками в СМК являются [27]:

1. Высокая квалификация рабочих и служащих, что во многом обеспечивается традиционной системой индивидуального ученичества, лицензированием уровня мастерства и высоким социальным престижем мастера.

2. Четкая регламентация требований к качеству продукции и системам качества как на государственном уровне (система стандартов ДИН ISO 9000 и др.), так и на уровне фирмы; развитая система сертификации продукции и систем качества; стабильность действующих стандартов и регламентов (срок действия не менее пяти лет).

3. Широкое применение принципа делегирования ответственности, обеспечение его реализации продуманной системой мер, что позволяет привлечь к работам по обеспечению качества практически весь коллектив фирмы.

4. Постепенное и продуманное развитие систем менеджмента качества как последовательное внедрение различных программ в области качества.

5. Большое внимание к автоматизации производства и менеджмента качества, что минимизирует роль субъективных факторов в обеспечении качества.

Совершенствование методов контроля готовой продукции, вызванное увеличением масштабов производства в СССР, стимулировало разработку и внедрение статистических методов контроля, появление специальных контрольных карт и методов выборочного контроля. В 1930 – 40 гг. появились новые требования к качеству, что привело к дальнейшему развитию отдельных элементов управления качеством и внедрение более сложных методов его обеспечения. В послевоенный период технический прогресс обусловил необходимость освоения и выпуска высококачественной продукции в короткие сроки. Это привело к созданию техники управления качеством и разработке новых способов его повышения [27, 64].

Эволюционные преобразования в производственной сфере объективно предопределили эволюцию в области стандартизации. Последовательная и непрерывная интернационализация производств, выход большого количества компаний, корпораций и фирм на зарубежные рынки сбыта способствовали разработке соответствующих международных нормативных документов и стандартов, регулирующих взаимоотношения между различными странами в вопросах не только требуемых технических характеристик продукции и методов их оценки, но и в вопросах обеспечения качества, охватывающих широкий круг деятельности производителя [27].

Развитие систем качества в СССР представлено в табл. 2.2.

2.2. Развитие систем качества в СССР

Название системы	Дата и место создания	Основная суть системы	Критерии управления	Объект управления	Область применения
БИП (бездефектное изготовление продукции)	1955 г., Саратов	Строгое выполнение технологических операций	Единичный: соответствие качества результата труда требованиям НТД. Обобщенный: процент сдачи продукции с первого предъявления	Качество труда индивидуального исполнителя. Качество труда коллектива через качество труда отдельных исполнителей	Производство
СБТ (система бездефектного труда)	1961 г., Львов	Высокий уровень выполнения операций всеми работниками	Единичный: соответствие качества результата труда установленным требованиям. Обобщенный: коэффициент качества труда	Качество индивидуального исполнителя. Качество труда коллектива через качество труда отдельных исполнителей	Любая стадия жизненного цикла продукции
КАНАРСПИ (качество, надежность, ресурс с первых изделий)	1958 г., Горький	Высокий уровень конструкции и технологической подготовки производства	Соответствие качества первых промышленных изделий установленным требованиям	Качество изделия и качество труда коллектива	Проектирование + технологическая подготовка производства, собственно производство

Продолжение табл. 2.2

Название системы	Дата и место создания	Основная суть системы	Критерии управления	Объект управления	Область применения
НОРМ (научная организация работ по повышению ресурса двигателей)	1964 г., Ярославль	Повышение технического уровня и качества изделий	Соответствие достигнутого уровня моторесурса запланированному значению при ступенчатом планировании	Качество изделия и качество труда коллектива	Весь жизненный цикл продукции
КСУКП (комплексная система управления качеством продукции)	1975 г., Львов	Управление качеством на базе стандартизации	Соответствие качества продукции высшим достижениям науки и техники	Качество изделия и качество труда коллектива	Весь жизненный цикл продукции
КСУКП и ЭИР (комплексная система управления качеством продукции и эффективным использованием ресурсов), КСЭЭП (комплексная система повышения эффективности производства)	1980 г., Днепрпетровск, Краснодар	Управление качеством продукции и эффективно-стью производства	Эффективность производства, достигаемая за счет повышения качества	Качество продукции, экономические показатели предприятия	Весь жизненный цикл продукции

Первым международным стандартом, разработанным в Праге в 1929 г., был стандарт ISA (International Association of Standardization). Затем, в 1946 г. была создана Международная Организация по Стандартизации (The International Organization for Standardization – ISO), которая занималась вопросами унификации продукции [41].

Интересно отметить, что толчком к созданию систем качества на Западе, прежде всего в США, послужили успехи СССР в освоении космоса в конце 50-х гг. Не имея доступа к советским секретам относительно обеспечения надежности спутниковых систем, NASA, Министерство обороны и оборонная промышленность США начали активно разрабатывать собственные подходы к комплексному управлению качеством [41]. Через механизмы сотрудничества в рамках НАТО часть наработок в данной области попала к союзникам США, в первую очередь наиболее близким – в Канаду и Великобританию. Через специалистов, ушедших с оборонных предприятий, часть опыта попала в гражданские учреждения, в том числе в Британский институт стандартов. Полтора десятилетия потребовалось британским специалистам для того, чтобы объединить опыт создания систем качества в оборонной промышленности с аналогичным опытом в коммерческом производстве. Ценой многочисленных ошибок были выработаны новые подходы и принципы. Важнейший из них касался перехода от контроля конечного продукта к управлению качеством в процессе производства с акцентом на качество проекта. Второй сводился к тому, что заказчик должен лишь четко изложить производителю (поставщику) свои требования в отношении качества продукции, не пытаясь указывать ему пути и методы их достижения [41].

Первую проверку на практике эти принципы прошли в Индии при строительстве военно-морских судов, которое осуществлялось с помощью Великобритании. При содействии британских и канадских сотрудников секретариата Международной Организации по Стандартизации (ISO, International Organization for Standardization) этот документ был принят в качестве основы Международных стандартов ИСО серии 9000 [41].

Первый вариант универсальных стандартов по организации систем управления качеством, названный ISO 9000/87, был принят и опубликован в 1987 г. и с тех пор неоднократно пересматривался. Базовой основой стандартов ISO 9000 в методологическом плане стал комплексный подход управления качеством (Total Quality Management).

При внедрении этой серии стандартов версии 1987 г. выявилось недостаточное отражение в них требований к производству целого ряда специфических видов продукции. Ряд национальных организаций направили в ISO предложения по совершенствованию состава, структуры и содержания стандартов.

В 1994 г. технический комитет ISO на основе анализа предложений национальных организаций, опыта применения стандартов ISO серии 9000 версии 1987 г. в различных странах мира и сферах деятельности завершил первый пересмотр стандартов и принял второй вариант, который представлял собой уточненную версию 1987 г. В состав серии, как стали все чаще говорить, семейства стандартов ISO серии 9000 версии 1994 г. вошло 16 стандартов, а к моменту пересмотра и утверждения стандартов ИСО версии 2000 г. их было уже 25 [27].

Третья версия стандартов была разработана в 2000 г. Версия 1994 г. была радикально пересмотрена. Новая версия международных стандартов серии ISO 9000 (ISO 9000/2000) официально заменила предыдущую версию стандартов 1994 г. 15 декабря 2000 г.

Четвертая версия стандарта вышла разобобщенно – в 2005 г. был выпущен стандарт ISO 9000–2005, в 2008 и 2009 гг. были опубликованы стандарты ISO 9001 и 9004. Несмотря на ожидавшийся полный пересмотр версии 2000 г., было решено ограничиться «косметическими» правками – исправлением неточностей и разночтений. Причинами отказа от существенных изменений и задержки с выпуском новой версии были названы желание продлить срок действия существующих сертификатов у организаций.

Цель системы международных стандартов ISO 9000 состоит в том, чтобы помочь организациям и частным лицам лучше ориентироваться в системах качества выпускаемой продукции или оказания услуг. Единые стандарты качества применяются как в отношениях «потребитель – поставщик», так и в отношениях «заказчик – исполнитель», и позволяют существенно расширить круг потенциальных деловых партнеров, также внедривших у себя стандарты ISO 9000. Таким образом, единые стандарты ISO 9000, разработанные независимыми экспертами по качеству, дают организациям и частным лицам большую уверенность в своих поставщиках и деловых партнерах [40].

Стандарты ISO 9000 приняты в качестве национальных стандартов более чем в 190 странах мира, среди них Европейский Союз, США, Канада, Япония, Китай, Южная Корея, Австралия, ОАЭ, Турция и др. В России в настоящее время стандарты ISO 9000 утверждены в качестве Государственных стандартов (ГОСТ). В работе Международной организации по стандартизации (ISO) в качестве национальной организации по стандартизации участвует Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии – ФАТРМ (бывший Госстандарт). ФАТРМ является полноправным национальным членом ISO [40].

Основная миссия, предназначение стандартов ИСО серии 9000 состоит в регламентировании процесса создания определенной системы менеджмента качества (СМК), которая будет удовлетворять требованиям

стандартов и может быть официально сертифицирована на международном уровне [54].

В последнее время довольно часто стали появляться публикации, ставящие под сомнение целесообразность внедрения в России СМК из-за их низкой эффективности. В чем же причины такого отношения к СМК и как за рубежом работают аналогичные системы? Мы проанализировали ряд литературных источников и составили сводный перечень причин, влияющих на результативность и эффективность СМК в России, а также постарались показать некоторые существенные отличия от СМК, действующих в зарубежных компаниях.

Зарубежные предприятия давно работают в условиях рыночной экономики и сумели построить СМК, ориентированные на требования потребителей. Стандарты ИСО-серии для них более понятны и являются повседневным производственным инструментом. СМК на Западе воспринимается скорее как некая надстройка, которая безболезненно интегрируется в существующую систему управления предприятием, в отличие от России, где все новое, прежде чем стать «повседневностью», должно «сломать» старое.

На протяжении более трех десятилетий задачи создания высококачественной продукции решаются путем системного управления качеством. Принципы управления качеством, на формирование которых оказывает влияние история развития экономики, культуры, политической системы страны, на сегодняшний день довольно разнообразны. Что же касается методов обеспечения качества, то многолетняя мировая практика показывает, что во многом они сходны и можно проследить определенные тенденции в этом деле.

Тагути Г. сконцентрировал современные методы обеспечения качества в следующих положениях [27]:

1. Необходимо оценивать тот ущерб, который некачественная продукция может причинить обществу. При этом учитывается ущерб от готовой продукции (отказы, травмы, аварии, невозможность выполнить свои функции, несоответствие требованиям заказчика и т.п.) и ущерб в процессе производства некачественной продукции (непроизводительные затраты времени, энергии, сил, токсичность некоторых производств и т.п.).

В расчете предупредительных затрат на качество следует учитывать величину такого ущерба.

2. Чтобы продукция фирмы была конкурентоспособной, необходимо постоянно повышать ее качество и снижать себестоимость. Не забывать, что требования заказчика постоянно возрастают.

Все это учитывается при разработке стратегии фирмы.

3. Основной целью программы повышения качества на фирме должно быть постоянное уменьшение расхождений между показателями качества изделия и характеристиками, заданными заказчиком. С этой задачей связано постоянное совершенствование метрологической службы.

4. Ущерб, который терпит заказчик из-за несоблюдения его требований, пропорционален квадрату величины отклонения показателей качества. Это надо учитывать, устанавливая требования к качеству производственных процессов.

5. Качество и себестоимость готового изделия в основном определяются качеством проекта и технологии. Поэтому при проектировании, планировании производства и методов контроля надо ориентироваться на требования к качеству готовой продукции.

6. На этапе разработки и испытаний опытных образцов необходимо уменьшать отклонения характеристик изделия от заданного качества.

7. Нужно выявлять зависимость эксплуатационных характеристик от других параметров изделия и технологического процесса и, используя установленную зависимость, проводить планирование эксперимента на основе статистических расчетов.

На современном этапе нельзя не отметить повышения роли государства в решении вопросов качества продукции. В капиталистических странах все чаще наблюдается непосредственное участие и поддержка правительства кампаний по повышению качества, усиливается роль обязательных государственных стандартов. Так, Американский национальный институт стандартов за 1986 г. утвердил 638 новых обязательных национальных стандартов, пересмотрел 594 стандарта, что на 30% больше, чем в 1985 г. Издан первый государственный стандарт на безопасность промышленных роботов. Институт координирует работы по подготовке стандартов в различных отраслях промышленности, в планы института входит выявление потребностей в стандартах транспорта, сферы обслуживания, охраны труда. Усилилась работа института по сертификации, аккредитации испытательных лабораторий, оценке и регистрации систем управления качеством на производственных предприятиях.

Однако разработка стратегии качества, а также управление рисками в СМК – это задача фирмы. Ф. Кросби предложил способ оценки степени компетентности фирмы в решении проблем качества, используя для этой цели шесть параметров:

- 1) отношение руководства фирмы к проблеме;
- 2) статус отдела качества на фирме;
- 3) способы рассмотрения проблем качества;
- 4) уровень расходов на качество в процентах от общего оборота фирмы;
- 5) мероприятия по повышению качества;
- 6) реальное положение с качеством на фирме.

Кросби Ф. предлагает таблицу оценок каждого параметра в баллах в зависимости от ряда критериев, характеризующих его состояние. Чем ближе фактическое значение параметров, полученное в процессе оценки фирмы, к табличному, тем выше степень зрелости фирмы в вопросах качества.

Международная организация по стандартизации (ИСО) трактует качество как совокупность свойств и характеристик продукции (или услуги), которая обеспечивает удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей. Если учесть, что потребности могут быть общественными и индивидуальными (заказчика, потребителя), то и в управлении качеством должны осуществляться разные подходы к ним. В капиталистических странах обеспечение таких общественных потребностей, как охрана окружающей среды, экономия энергии и материалов, безопасность практически всегда находится в руках правительства и проводится через технические регламенты и разного рода руководства и правила, обязательные к выполнению. Выявление конкретных потребностей покупателей – это задача фирм, и решение ее возложено главным образом на отделы маркетинга.

При организации управления рисками в системе менеджмента качества организации фирма задается вопросом, что же она вкладывает в понятие «качество» и каковы его критерии. Обобщая накопленный опыт, профессор Гарвардской школы бизнеса Д. Гарвин определяет пять наиболее существенных критериев качества:

- 1) соответствие стандарту;
- 2) соответствие техническим показателям лучших товаров-аналогов;
- 3) степень точности соблюдения всех производственных процессов;
- 4) соответствие качества требованиям покупателей;
- 5) соответствие качества платежеспособному спросу.

Для поддержания уровня качества нельзя нарушать ни один из выбранных критериев. Несоблюдение этого правила приводит к коммерческому провалу.

Управление рисками в системе менеджмента качества считается настолько важным, что оно стало частью общего стратегического планирования деятельности фирмы.

В ряде случаев такие программы носят целевой характер, как, например, на фирме «Фольксваген» (ФРГ), где группа менеджеров по качеству составила 28 целевых программ [27]. В их число входили программы по внедрению статистических методов контроля, обучению персонала, разработке фирменных стандартов, созданию кружков качества, организации производства по принципу «just in time» и т.д. Выбор той или иной программы и включение ее в действующую систему управления качеством зависели от затрат на ее реализацию и эффективность внедрения, а также сопровождалась существенным риском. Приоритетность программ определялась на основе экспертных оценок. С этой целью каждая программа оценивалась в баллах (от 1 до 5) до пяти критериям:

- 1) сильна ли фирма в этой области;
- 2) насколько необходимы улучшения в этой области;
- 3) какое воздействие окажет программа на последующие этапы;
- 4) степень удовлетворения нужд потребителя;
- 5) экономическая эффективность.

Выявляются сильные и слабые стороны той или иной программы, проводится анализ ее совместимости с действующей системой управления качеством, а совместимость между собой нескольких программ служит основанием для их одновременного внедрения. Такую практику можно рассматривать как метод непрерывного улучшения качества и совершенствования действующей системы управления качеством продукции.

Как уже отмечалось, программы по управлению рисками в системе менеджмента качества организации должны быть интегрированы в производство. Продолжая анализировать опыт западногерманских фирм, следует отметить, что работа по внедрению таких технологий ведется поэтапно и на каждом этапе реализуется определенная программа. Каждый этап завершается внедрением конкретных мер, повышающих эффективность работы.

Специалисты немецкого общества по качеству (DGQ) представляют общий цикл обеспечения качества состоящим из двух контуров. «Внешний» контур: качество изделия – качество проектирования – качество производственных заданий – качество заготовок – качество изготовления – качество испытания – качество хранения на складе и при отгрузке – качество монтажа – качество технического обслуживания – качество изделия. «Внутренний» контур: уровень требований к изделию – реклама на рынке – разработка – конструирование – подготовка производства – закупка – склад материалов – изготовление – испытательная станция – склад товаров – отгрузка – перевозка – монтаж у потребителя – техническое обслуживание – уровень требований к изделию.

Отличительной особенностью японских программ управления рисками в системе менеджмента качества организации является направленность на предотвращение дефектов, а не на обнаружение их путем контроля. Результатом этого является то, что отказы у японских автомобилей возникают в 10 раз реже, чем у американских. Японские автомобили прочно завоевали американский рынок (доля их доходит до 70%), то же самое можно сказать о японских станках (доля США в их экспорте из Японии около 40%), спорттоварах, радиоприемниках, мотоциклах. Но такие успехи в достижении высокого качества товаров не были для Японии результатом внезапного скачка. Путь к ним длился десятилетия, а сегодня весь мир изучает и пытается использовать японский опыт.

Всемирный конгресс по качеству 1987 г., состоявшийся в Токио, характеризуя специфику японского опыта, отметил и такие его черты, как постоянное совершенствование организации производства и повышения произво-

дительности труда. Например, в автомобильной промышленности Японии производительность труда в 2,5 раза выше, чем в этой отрасли США.

Для Японии характерен контроль качества технологических процессов, что явно превалирует над контролем качества продукции. Риском здесь выступает то, что велика роль ответственности за качество непосредственного исполнителя. Каждый на своем рабочем месте трудится по принципу: исполнитель следующей операции – твой потребитель. «Нормальному человеку стыдно работать плохо» – характерная философия, усвоенная сотрудниками всех фирм. Конечно, такую философию может исповедовать человек с творческим отношением к своему труду, которое реализуется у него, как правило, через «кружки качества». И, конечно же, громадное значение придается компетентности специалистов всех рангов в вопросах управления качеством продукции.

Для японской экономики последних десятилетий присущ принцип поиска в управлении качеством новых методов, которые учитывали бы изменения экономических и общественных усилий и позволяли бы быстро реагировать на них. В современной экономической ситуации ключевыми моментами в обеспечении качества считается соответствие товара требованиям потребителя и экономичность системы. А система обеспечения качества, согласно японскому стандарту, – это совокупность средств, позволяющих экономично создавать товары и предоставлять услуги, удовлетворяющие потребности покупателя.

Новые методы обычно последовательно вводятся в уже действующую систему управления качеством, что является рискованной ситуацией для организации, и практика показывает, какие из них стали наиболее эффективны. Путем совершенствования методов и средств добиваются как можно более полного удовлетворения требований потребителей при соблюдении условия повышения экономичности производственного процесса.

В 2005 г. компания Marsh предприняла углубленное интервьюирование 600 европейских фирм среднего размера (от 50 до 500 человек занятых), сделав выводы, что:

- 76% опрошенных фирм согласились с тем, что управление рисками в СМК необходимо;
- 71% респондентов согласились с тем, что управление рисками в СМК организации – это вопрос, относящийся к первым приоритетам;
- 61% респондентов думают, что управление риском может значительно увеличить ценность акционерного капитала фирмы;
- около 50% фирм имеют планы действий на случай реализации сокрушительных рисков;
- 60% фирм имеют официально сформулированную политику управления рисками в СМК.

Менее половины тревожатся о традиционных рисках пожаров и природных катаклизмов и т.д.

Химическая и фармацевтическая отрасли, по-видимому, живут с особо высоким риском каждый день. Руководители фирм из этих отраслей особенно чувствительны к риску. Защита патентов и риски инвестирования в исследования и разработки – их главная забота.

В секторе информационных технологий наиболее опасным риском признают утрату ключевого талантливого персонала.

Транспортировка и распределение – отрасли, наиболее чувствительные к риску (86% пытаются идентифицировать, измерить и контролировать свои риски, а 79% фирм признают, что управление риском влияет на акционерную стоимость фирмы).

Управление рисками в системе менеджмента качества организации относят к высшему приоритету руководства 78% британских, 74% немецких, 76% итальянских, 64% французских и бельгийских фирм среднего размера.

В среднем по Европе 20% фирм вспоминают о рисках в СМК только во время их происшествий, из них во Франции этот показатель около 33%.

Руководство одной трети британских компаний не знает, несет ли их фирма существенные потери. Руководство двух третей испанских фирм и более чем одной трети немецких и итальянских не знают, какие потери понесла их фирма в прошедшем году.

Только в 8% европейских фирм среднего размера работает хотя бы один профессиональный менеджер, занимающийся управлением рисками в СМК организации.

Мировая практика по управлению рисками в системе менеджмента качества организации выработала методы и приемы, действенность которых подвергать сомнению нет оснований.

Мировой опыт управления качеством продукции показал, что обеспечить стабильное качество изделия невозможно, если не использовать комплексные подходы к управлению рисками в системе менеджмента качества организации. Совершенствуются принципы сертификации продукции, развивается сертификация систем управления качеством, разрабатываются методы управления рисками. Все эти явления в комплексе дают максимально благоприятную атмосферу для деятельности организации.

В таких фирмах важным действующим лицом в бизнесе является менеджер по качеству, получивший соответствующую подготовку. В развитых странах дисциплины по управлению рисками в системе менеджмента качества организации преподаются в университетах, институтах, колледжах. Такие имена, как японский профессор К. Исикава, американцы Джуран и Фейгенбаум, итальянец Сегецци известны на весь мир, а их труды стали настольной книгой для всех, кто всерьез занимается проблемой качества. Зарубежные фирмы тратят немалые средства на обучение и переподготовку кадров, создают такую атмосферу, когда постоянно повышать свою квалификацию – престижно.

Анализ материалов отечественных и зарубежных исследователей теории и практики минимизации риска, подтверждает актуальность и своевременность разработки механизма управления рисками в СМК организации в современных условиях и подчеркивает необходимость его внедрения в практику деятельности подразделений субъектов хозяйствования.

2.3. ТЕХНОЛОГИЯ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Из-за того, что в России долгое время отсутствовала научная основа, информационная база, исследования и опыт в сфере управления рисками в организации – на отечественных предприятиях система управления рисками не всегда грамотна, эффективна и целесообразна, а все подходы к решению риск-проблем основываются на старых взглядах на данную проблему.

Основные характеристики подходов к риск-менеджменту представлены в табл. 2.3.

Основываясь на рассмотрении табличных данных, стоит отметить, что с необходимыми условиями, которые выдвигает время, является переход от фрагментированной, эпизодической, ограниченной модели управ-

2.3. Основные черты старого и нового подхода к риск-менеджменту

Старый подход	Новый подход
<p>Фрагментированный риск-менеджмент: каждый отдел предприятия самостоятельно управляет рисками (в соответствии со своими функциями). Это относится к бухгалтерии, финансовому, экономическому отделам.</p> <p>Эпизодический риск-менеджмент: управление рисками осуществляется тогда, когда менеджеры посчитают это необходимым.</p> <p>Ограниченный риск-менеджмент: касается прежде всего страхуемых и финансовых рисков</p>	<p>Интегрированный, объединенный риск-менеджмент: управление рисками координируется высшим руководством, каждый сотрудник предприятия рассматривает риск-менеджмент, как часть своей работы.</p> <p>Непрерывный риск-менеджмент: процесс управления рисками непрерывен.</p> <p>Расширенный риск-менеджмент: рассматриваются все риски и возможности их организации</p>

ления рисками к непрерывной, интегрированной и расширенной. Поэтому необходимо риск-менеджмент рассматривать как процесс, сложенный и взаимосвязанный.

Процесс управления рисками на предприятии основан на комплексе защитных мероприятий против основных форм рисков, прежде всего критического и абсолютного.

Выработка компромисса, направленное на достижение баланса между выгодами от уменьшения риска и необходимыми для этого затратами, а также принятие решения о том, какие действия для этого следует предпринять (включая отказ от каких бы то ни было действий), называется управление риском [72].

Внедрение технологии процессов управления рисками в СМК организации направлено на их классификацию, идентификацию, анализ, оценку и разработку путей защиты от риска [72].

Общая схема технологии внедрения процессов управления рисками в СМК организации включает следующие этапы [71, 72]:

1. Начальным этапом процесса управления рисками в СМК организации является его анализ, имеющий целью получение необходимой информации о структуре, свойствах объекта и имеющихся рисках. Анализ рисков подразделяется на два взаимодополняющих друг друга вида:

- качественный (определение факторов риска и обстоятельств, приводящих к рисковому ситуациям);
- количественный (вычисление размеров отдельных рисков и риска проекта в целом).

2. Так как каждый вид риска допускает несколько традиционных способов его уменьшения, то возникает задача оценки сравнительной эффективности воздействия на риск для выбора наилучшего из них с целью минимизировать возможный ущерб в будущем.

3. Этап принятия решений – подразумевает возможность формировать общую стратегию управления всем комплексом рисков в СМК организации, когда определяются требуемые управленческие и трудовые ресурсы.

4. Этап непосредственного воздействия на риск (например снижение риска, сохранение риска, передача риска и т.д.).

5. Этап контроля и корректировки результатов реализации выбранной стратегии (происходит на основе новой информации, поступающей от менеджеров).

Решение – центральное звено любого управления. Классификация решений по управлению рисками в СМК организации позволяет выделить характерные для них особенности, предусмотреть возможность снижения рисков при принятии решений.

По месту в процессе управления риском в СМК организации могут быть выделены решения [71]:

– риск-целеполагания по выбору целей управления риском. Это решения, которые в наименьшей мере могут быть исследованы и формализованы. Формальные методы синтеза целей не разработаны;

– риск-маркетинга по выбору способов (предупредить, снизить, страховать, поглотить) или инструментов (конструктивные, технологические, финансовые и т.п.) управления риском. Эти решения допускают формализацию, в частности, использование функционально-логических методов;

– риск-менеджмента по поддержанию баланса в треугольнике «люди – ресурсы – цели» в процессе достижения поставленных риск-целей при выбранных на этапе риск-маркетинга инструментах управления риском.

Снижение риска возможно на этапах [71]:

1) планирования операции или проектирования образцов – введением дополнительных элементов и мер;

2) принятия решений – использованием соответствующих критериев оценки эффективности решения, например, критериев Вальда («рассчитывай на худшее») или Седвиджа («рассчитывай на лучшее») или критерия, при котором показатель риска ограничен по величине (при этом альтернативы, не удовлетворяющие ограничению на риск, не рассматриваются);

3) выполнения операции и эксплуатации технических систем – посредством строгого соблюдения и контроля режимов эксплуатации.

В рамках каждого из направлений принимаемые меры будут иметь различное отношение эффективности (снижения вероятности недопустимого ущерба) к затратам на их обеспечение. Эти меры связаны с расходами и требуют их увеличения при росте сложности систем, поэтому в определенных условиях экономически может оказаться более целесообразно расходовать денежные средства не на предупреждение или снижение риска, а на возмещение возможного ущерба. В последнем случае используют механизм страхования.

По степени важности учета временных ограничений на разработку, принятие и исполнение риск-решений выделяют системы, работающие в реальном масштабе времени – такие системы, в которых решения принимаются и реализуются достаточно быстро, чтобы контролировать и управлять объектом, в том числе и при возникновении нештатных ситуаций управления, принятии кризисных решений. Представляется возможным выделить из решений в реальном масштабе времени «кризисные решения». Кризисным решением называется решение, принимаемое в момент, соответствующий моменту перехода объекта управления в область неуправляемых или недопустимых состояний.

Риск-менеджмент в рамках всего предприятия необходим, так как желание компании учитывать и управлять всеми рисками вполне естественно, потому что это ведет к определенной защите и увеличению стои-

мости всего предприятия. Но это невозможно сделать в рамках предприятия, если не учитывать факторы [4]:

- знание рисков, их взаимосвязи, владение информацией о возможных компенсациях, об уровне риска, который считается допустимым в понимании руководства компании и заинтересованных лиц;

- понимание того как риск отражается на финансовом положении и доходах компании, а также сведения о вероятности и уровнях значимости всех рисков;

- анализ существующих противоречий в риск-менеджменте предприятия и меры эффективности распределения ресурсов с учетом степени риска;

- сокращение изменчивости прибыли за счет разработки системы стимулирования на основе риска, поиска новых возможностей финансирования и/или передачи риска с использованием существующей инфраструктуры для управления рисками.

Прежде чем обсудить технологию внедрения управления рисками в СМК организации, еще раз зададимся вопросом – чем объясняется современный интерес к управлению рисками? Да тем, что управление рисками есть составная часть обеспечения результирующей доходности деятельности организации. Именно управление рисками в СМК организации устанавливает, проверяет и перестраивает соотношения между необходимыми уровнями возможной прибыли и допустимыми уровнями убытков, между реакциями на те или иные риски и целями развития организации [4].

Теперь управляющие (менеджеры) высшего уровня уже не сомневаются, что управление рисками, как процесс выбора новых направлений деятельности, уровней рискованности и распределения ресурсов в экономической деятельности, является неотъемлемой частью единого процесса повышения конкурентоспособности и прибыльности. В настоящее время все больше становится понятным, что управление рисками в СМК организации – это, прежде всего, ответственность на всех уровнях принятия решений. Да, конечно, по-прежнему политика, планирование и структура управления, а теперь еще и система управления рисками формируются только высшим руководством предприятия (например, задается советом директоров) [4].

Однако в разработку предложений для формирования политики и стратегии риска, концепции управления все чаще и все больший вклад вносят специалисты риск-менеджмента. Все эти мероприятия, как правило, реализуются сотрудниками специального подразделения или отдела по управлению рисками [4].

Вполне понятно, что знать о возможном проявлении риска предпринимателю необходимо, но далеко не достаточно. Ведь нужно будет принимать какие-то меры для обеспечения достижения цели предпринимательской операции. А для этого нужно будет оценить, как влияет тот или

иной вид риска на результаты подобной деятельности и каковы его возможные последствия. Для планирования и проведения любой рискованной предпринимательской операции важно знать не только номинации опасностей, не только иметь оценки тяжести возможных последствий, но также и получить оценки возможностей того, что неприятности произойдут [4].

В современном представлении риск-менеджмент – это система управления риском и экономическими отношениями, возникающими в процессе управления. Риск-менеджмент как система управления состоит из субъекта управления и объекта управления. Эта система включает процесс выработки цели риска, определение вероятности наступления события, выявление степени и величины риска, анализ окружающей обстановки, выбор стратегии управления риском, необходимых для данной стратегии приемов управления риском и методов его снижения, осуществление целенаправленного воздействия на риск. Указанные процессы в совокупности составляют этапы организации риск-менеджмента. При этом полномочия отчетных единиц риск-менеджмента касаются определения направлений риск-менеджмента в своих подразделениях и выбора в них методов риск-менеджмента [4].

Согласно сложившимся к настоящему времени воззрениям риск-менеджмент представляет систему оценки риска, управление риском и экономическими (точнее, финансовыми) отношениями, возникшими в процессе этого управления, и включает стратегию и тактику управленческих действий. Под стратегией управления здесь по-прежнему следует понимать концептуальное направление и обобщенные способы использования средств для достижения поставленной цели. При этом каждому способу управления соответствует определенный набор принципов, правил и ограничений для принятия наилучшего управленческого решения [4].

Стратегия обеспечивает необходимость содержательно концентрировать усилия менеджеров на вариантах возможных действий, не противоречащих принятой стратегической концепции. После достижения цели предпринимательской деятельности менеджеры осуществляют оценку жизнеспособности провозглашенных целей, оценку фактически достигнутых результатов и принимают решение относительно будущего использования стратегии. Например, стратегия может быть оставлена без изменения, доработана или может прекратить дальнейшее существование [4].

Стратегические направления деятельности в любой целенаправленной сфере редко когда формируются волюнтаристски. Значительно чаще они диктуются ситуацией, сложившейся на момент формирования или изменения стратегии. При этом, если западные предприниматели действуют под вполне разумным лозунгом «Выше качество – выше цена», то восточные фирмы в экономической войне за рынки сбыта и покупателей взяли на вооружение провокационный и очень рискованный девиз: «Выше качество – ниже цена». По этой причине у восточных предпринимателей риски очень высоки.

Производители всегда старались обеспечить качество создаваемой продукции. По мнению выдающегося американского специалиста в области качества А. Фейгенбаума, вплоть до 1920 г. в основе этих систем лежал индивидуальный контроль качества, до 1930 г. – цеховой контроль качества, до 1960 г. – контроль качества при приемке продукции, до 1980 г. – статистический контроль качества. С ростом объемов производства, сложности и разнообразия продукции, требований к качеству становилось ясно, что этот подход исчерпал себя. Постепенно формировалась концепция обеспечения качества, включающая в себя следующие постулаты:

- главная цель – потребитель должен получать только годные изделия, т.е. изделия, соответствующие стандартам;
- отбраковка сохраняется как один из важных методов обеспечения качества;
- основные усилия следует сосредоточить на управлении производственными процессами, обеспечивая увеличение процента выхода годных изделий [27].

Одним из первых, кто предложил комплексное управление качеством на всех этапах жизненного цикла продукции (прообраз TQM), был А. Фейгенбаум. Он обосновал необходимость системного подхода к управлению качеством, объединения технических и управленческих методов для удовлетворения потребителей наиболее экономными методами [27].

К наиболее известным современным методам обеспечения качества относятся [27]:

- концепция «Шесть сигм»;
- программа «5S» (Seiri – сортировка, организация рабочего места; Seitio – актуальность, организация; Seiso – очистка, чистота; Seiketsu – стандартизация; Shitsuke – самодисциплина, улучшение стандартов) по снижению затрат;
- бенчмаркинг;
- анализ проблем методом «Пять почему»;
- предупреждение и уменьшение дефектности на рабочем месте;
- уменьшение потерь производства методом анализа семи видов потерь;
- анализ эффективности СМК и организации в целом с помощью системы сбалансированных показателей.

В число наиболее известных и разработанных методов организационного совершенствования компаний входят [27]:

- реинжиниринг бизнес-процессов;
- концепция организационного совершенства;
- реструктуризация предприятий и компаний.

Несмотря на то, что методологии в сфере развития СМК организации большое количество существуют значительные отличия, которые следует учитывать при формировании процессов управления рисками в СМК организации.

Для того чтобы разработанная технология внедрения процессов управления рисками в СМК организации была эффективна, следует:

- классифицировать риски;
- классифицировать влияние на организацию (по группам и уровням);
- провести количественную оценку (как одного риска, так и всех рисков организации);
- проанализировать систему качества организации;
- дополнить процедуру управления на основе анализа СМК организации;
- развить процедуру управления с учетом корректировок;
- внедрить процессы управления рисками в СМК организации.

Применение технологии внедрения процесса управления рисками в СМК организации позволит найти баланс между действиями по максимизации прибыли и действиями, направленными на обеспечение безопасности деятельности организации. Прибыль, качество и безопасность – три фактора, которые должны интересовать любого грамотного руководителя организации в XXI в.

Глава 3

АУТСОРСИНГ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. СУЩНОСТЬ АУТСОРСИНГА

Термин «аутсорсинг» широко известен в теории менеджмента. Практическое использование данной методологии позволило сформулировать ряд определений, характеризующих ее содержание.

Аутсорсинг:

– организационное решение, которое заключается в распределении функций бизнес-системы в соответствии с принципом: «оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других»; передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия [26];

– перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ним активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене [70];

– передача на договорной основе непрофильных функций другим организациям, которые специализируются в конкретной области и обладают соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами; стратегия управления, которая позволяет оптимизировать функционирование организации за счет сосредоточения деятельности на главном направлении [22];

– продажа собственных мощностей по осуществлению каких-либо бизнес-процессов; переход на приобретение соответствующей продукции или услуги на стороне [30];

– привлечение ресурсов специализированных организаций вместо развития собственных компетенций в конкретных видах и направлениях деятельности [2].

Следует заметить, что аутсорсинг всегда связан с передачей части своей деятельности другим лицам или организациям вместо развития собственных ресурсов с целью повышения эффективности производства.

Форма партнерских взаимоотношений в рамках аутсорсинга выбирается заказчиком и зависит от желания и возможности контролировать и координировать выполнение работ. На сегодняшний день в литературе отсутствует единая классификация форм и видов аутсорсинга. Проанализировав источники [36, 68, 70], разработана следующая классификация.

К основным видам аутсорсинга относятся: производственный аутсорсинг, ИТ-аутсорсинг, аутсорсинг бизнес-процессов, аутсорсинг управления знаниями.

Производственный аутсорсинг подразумевает, что организация отдает во внешнее управление весь свой производственный цикл (аутсорсинг основного производства) или часть производственной цепочки (аутсорсинг вспомогательного производства). Возможен также вариант продажи части своих подразделений и дальнейшее взаимодействие с ними в рамках аутсорсинга. Примерами являются крупные автоконцерны, которые сейчас фактически занимаются только проектированием новых автомобилей, сборкой и реализацией продукции. Все промежуточные звенья производства, изготовление деталей и комплектующих отданы сторонним, зачастую небольшим организациям.

IT-аутсорсинг – лидер нынешнего рынка этого вида услуг. Многие организации начинают управление именно с того, что снимают с себя заботы об обслуживании информационных систем. Этот вид аутсорсинга включает: поддержку и обслуживание корпоративной почтовой системы, веб-сервера и сайта, хостинг, защиту информации, администрирование компьютерных сетей, разработку, внедрение и последующее обслуживание корпоративных программных продуктов, техническую поддержку и так далее.

Аутсорсинг бизнес-процессов (*Business Process Outsourcing, BPO*) – одна из разновидностей аутсорсинга, при которой организация передает аутсорсеру выполнение отдельных процессов, не являющихся основными. Среди них: управление персоналом (*Human Resources Outsourcing, HRO*). Часто передаются процессы, связанные с подбором и поиском сотрудников (аутстаффинг (*outstaffing*), лизинг (*staff leasing*), подбор временного персонала (*temporary staffing*); бухгалтерский учет (восстановление, ведение бухгалтерского и налогового учета); маркетинг; реклама; логистика.

Аутсорсинг управления знаниями (*Knowledge Process Outsourcing – KPO*) представляет собой результат эволюционного взаимодействия *IT* и *BPO*, и, по сути, является одной из разновидностей аутсорсинга бизнес-процессов. Однако, принимая во внимание масштабы и перспективы развития данного сегмента в мировой экономике, можно выделить *KPO* как отдельный вид аутсорсинга. Сегодня *KPO* охватывает \$1 – 3 млрд. с ростом к концу 2010 г. \$17 млрд. Индия занимает 70% сегмента *KPO*. Также ожидается присоединение России, Китая, Ирландии и Израиля [23].

KPO предполагает управление процессами, которые требуют глубокого изучения и серьезной аналитической обработки данных, формирования и управления базами знаний, которые в последующем могут использоваться для поддержки принятия решений. Практическими видами услуг *KPO* являются НИОКР (*research and development – R&D*), исследования в области инвестиционного банковского дела, финансового моделирования, продаж и маркетинга, логистики, биотехнологии, медицины, интеллектуальной собственности, патентов, управления базами данных, арт-работы и визуализации, средств массовой информации, дистанционного и электронного обучения.

Сотрудничество в рамках аутсорсинга может быть различным.

В зависимости от *формы организации* совместной деятельности выделяют внутренний и внешний аутсорсинг. Внутренний аутсорсинг выражен в перераспределении функций внутри бизнес-системы с целью сохранения контроля над качеством их исполнения (например, создание дочерней фирмы, дополнительного отдела, приобретение необходимой продукции/услуг у конкурентов). При внешнем аутсорсинге выполнение отдельных или взаимосвязанных функций передается внешнему исполнителю-аутсорсеру.

В зависимости от *объема функций*, передаваемых в аутсорсинг, можно выделить полный, частичный аутсорсинг и создание «виртуальной организации». Полный аутсорсинг, предполагает передачу аутсорсеру всех функций, составляющих определенный бизнес-процесс организации-заказчика. Частичный аутсорсинг (ауттаскинг) предусматривает выполнение аутсорсером лишь части функций заказчика, при этом сохраняется самостоятельное выполнение некоторых задач, что обеспечивает большую степень контроля за выполнением заказа. Создание «виртуальной организации» предполагает передачу аутсорсеру как вспомогательных, так и основных функций организации. Широкое распространение получила практика создания так называемых «владельцев брендов». Управление подобными организациями заключается в тщательно спланированном построении цепочек между независимыми поставщиками-аутсорсерами. От руководства «виртуальной организации» требуется контроль над деятельностью всей цепочки, замена или коррекция некоторых звеньев и разработка планов дальнейшего развития организации.

В зависимости от *цели использования* аутсорсинга можно выделить: традиционный, трансформационный, промежуточный, реструктурный аутсорсинг. Традиционный аутсорсинг состоит в передаче аутсорсеру функций организации на долгосрочной основе для достижения конкурентных преимуществ. В рамках трансформационного аутсорсинга в полномочия аутсорсера входит осуществление функций подразделения, а также разработка и внедрение проектов по его преобразованию для наиболее полного соответствия требованиям рынка с последующим возвратом обновленного подразделения заказчику. Отличается от традиционного аутсорсинга тем, что поставщик обычно действует достаточно независимо от персонала клиента. Поэтому, существует лишь небольшое число реальных примеров трансформационного аутсорсинга. Промежуточный аутсорсинг подразумевает привлечение аутсорсера к выполнению функций организации на период самостоятельной разработки сотрудниками заказчика новых методик осуществления временно порученных аутсорсеру задач. Реструктурный аутсорсинг – окончательный и полный отказ организации от самостоятельного выполнения отдельных функций или бизнес-процессов, сопровождаемый ликвидацией соответствующих подразделений и высвобождением имущества и капитала.

С позиции *увеличения степени зависимости сторон* соглашения можно выделить следующие формы сотрудничества в рамках осуществления аутсорсинг-проектов: независимый аутсорсинг, аутсорсинг с участием в капитале, создание совместного предприятия. При осуществлении независимого аутсорсинга, заказчика и исполнителя связывает исключительно соглашение об оказании определенных услуг за определенную плату. Аутсорсинг с участием в капитале, предусматривает передачу одной стороной соглашения другой, части акций (доли) в качестве дополнительной мотивации аутсорсера и гарантии долгосрочного сотрудничества. Услуги совместно созданного предприятия, в части выполнения внешних заказов относятся к аутсорсингу, а в части, приходящейся на осуществление внутренних функций организации-учредителя – к инсорсингу.

В зависимости от *количества исполнителей* аутсорсинг-заказа выделяют аутсорсинг с привлечение одного или нескольких поставщиков услуг.

В зависимости от *периода сотрудничества* выделяют долгосрочное (заключение контракта на пять и более лет), краткосрочное (заключение контракта менее пяти лет) и разовое сотрудничество (сотрудничество в рамках конкретного проекта).

Аутсорсинг имеет ряд преимуществ, среди которых можно выделить следующие [2, 68]:

- снижение издержек (в том случае, когда стоимость услуг, выполненных аутсорсером ниже, чем затраты на выполнение процессов собственными силами организации), также это связано с более жестким контролем сохранности и рационального использования ресурсов;
- экономия времени (при выполнении новых процессов, на освоение которых требуется долгое время, можно воспользоваться услугами сторонней организации, в которой инфраструктура, технологии и необходимые специалисты уже есть);
- получение услуг гарантированного качества, что обеспечивается узкой специализацией аутсорсера и обладанием соответствующего опыта;
- создание условий для повышения качества предоставляемой продукции (услуг) потребителю;
- возможность привлечения ресурсов аутсорсера в условиях отсутствия у организации возможности получения кредитов (аутсорсинговая компания зачастую вкладывает значительные суммы собственных средств для закупки необходимого оборудования и т.д.) – это высвобождает внутренние ресурсы заказчика для других целей;
- перераспределение финансовых средств, обеспечивающих более эффективное использование имеющихся ресурсов;
- перекалывание/разделение рисков, в том числе и финансовых (например, связанных с ростом цен) на аутсорсера;

- возможность сосредоточиться на более значимых с точки зрения приоритетов направлениях деятельности;
- совершенствование эффективности управления ресурсами за счет отсутствия необходимости контроля за сферами деятельности, в которых компетенция руководства организации-заказчика невысока (ремонт, техническое обслуживание и т.д.); при этом контроль за процессами, заменяется контролем за результатом, что менее трудоемко; аутсорсинг нередко сопровождается уменьшением численности управленческого аппарата;
- возможность решения вопроса, связанного с низкой укомплектованностью низкооплачиваемых должностей (дворники, прачки и т.д.);
- экономия затрат на обучение персонала при необходимости решения профессиональных задач (организация-заказчик получает готовых «узких специалистов» без вложения средств на их подготовку);
- непрерывная и безотказная работа (нет понятий «отпуск» и «больничный лист»). Аутсорсер обеспечивает замену временно отсутствующих сотрудников;
- легче решать проблему неудовлетворенности исполнителями – сменить поставщика услуг проще, чем сменить штатный персонал;
- более высокая ответственность аутсорсера перед заказчиком (гражданско-правовая, финансовая) по сравнению с ответственностью собственных сотрудников, ограниченная обычно дисциплинарной в рамках трудового законодательства;
- возможность получения и внедрения лучшей практики в определенных сферах;
- снижение налогового бремени (ЕСН, налога на прибыль) – обычно при такой форме аутсорсинга, как аутстаффинг;
- возможность высвобождения производственных площадей (например, площадей пищеблока при организации привозного питания; гаражей при использовании услуг внешней транспортной компании);
- возможность расширения, предоставления новых профильных услуг.

Необходимо учитывать и недостатки аутсорсинга, возникающие в связи с его применением. К их числу можно отнести следующие:

- зависимость от внешнего исполнителя, например, организации часто попадают в зависимость от фирмы-производителя программного продукта при необходимости модификации автоматизированной системы, внедрении сопряженных программ и т.д.;
- ограничение доступа к значимой информации (например, к информационным базам);
- монополизм, при отсутствии на рынке конкурирующих компаний;

- неопределенность финансовой перспективы: аутсорсер, не являющийся монополистом в настоящий момент, но, став им в дальнейшем (чему нередко способствует заключенный контракт), может резко увеличить цену;
- риск неисполнения контракта (например, из-за фиксированной цены контракта по обеспечению питанием, но невозможности его исполнить со стороны аутсорсера из-за роста цен на продукты питания и т.д.);
- вероятность необеспечения надлежащего качества предоставляемых услуг со стороны аутсорсера (особенно в ситуации ценового демпинга в конкурентной борьбе за контракт);
- сложность возврата функции обратно в организацию при появлении такой необходимости (в результате изменения законодательства, системы финансирования и т.д.);
- снижение качества услуг инфраструктуры, вследствие недостаточности финансовых средств, выделяемых бюджетом для качественного выполнения аутсорсером своих обязательств и т.д. Например, при недостаточном финансировании аутсорсер в целях сокращения собственных затрат может элементарно снизить качество предоставляемых услуг (приготавливаемой пищи, качество уборки и т.д.).

История аутсорсинга в России начала активно развиваться в конце XX в. Так, в начале 90-х гг. на рынке аутсорсинговых услуг появились охранные фирмы, рекламные и кадровые агентства. В дальнейшем относительно стабильная экономическая ситуация в России способствовала появлению новых видов аутсорсинга. Основными из них стали ИТ-аутсорсинг, аутсорсинг бухгалтерских и юридических услуг. Однако рынок аутсорсинга быстро растет и меняется.

Чтобы сравнить популярность аутсорсинга в российских и иностранных компаниях, представленных на территории Российской Федерации, проанализируем итоги рейтинга, проведенного в 2010 г. компаниями РБК и BDO [23].

В качестве объекта исследования было выбрано 12 наиболее распространенных функций, которые чаще всего передаются в аутсорсинг. В опросе принимали участие 6000 компаний, представлявших более 20 сегментов рынка – потребительский рынок, химическая промышленность, легкая промышленность, производство фармацевтических препаратов, банковский сектор и др. Ранжирование показателей осуществлялось по 10-балльной шкале (1 – наименьший показатель, 10 – наибольший). Рейтинг популярности видов аутсорсинга у представителей иностранных и российских компаний представлен на рис. 3.1 и рис. 3.2, соответственно.

Таким образом, в иностранных компаниях первое место по популярности занимает оформление виз и разрешений на работу для иностранцев и юридическое обеспечение деятельности (58%), второе – услуги в сфере логистики и транспорта (53%), третье – передача в аутсорсинг отдельных участков бухгалтерского учета (51%).

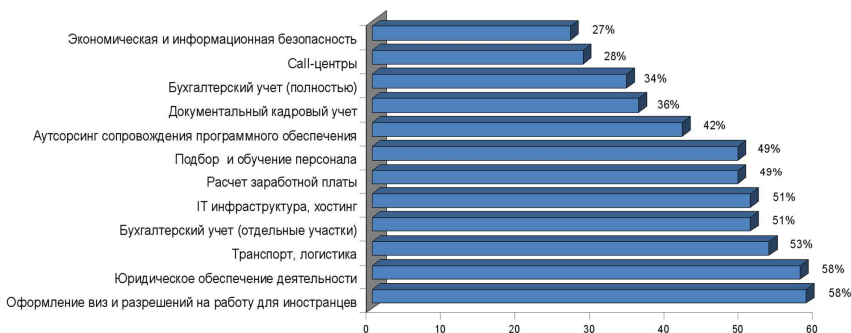


Рис. 3.1. Функции, передаваемые в аутсорсинг иностранными компаниями в России

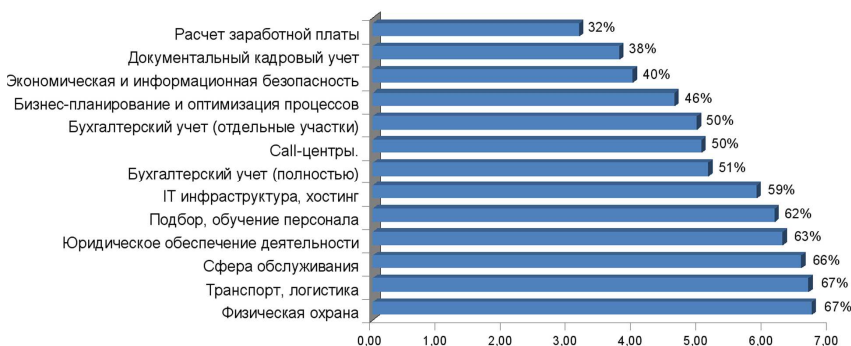


Рис. 3.2. Функции, передаваемые в аутсорсинг российскими компаниями

Российские компании по-прежнему передают в аутсорсинг «неключевые и некритичные» функции, такие как охрана (67%), логистика и транспорт (67%), сфера обслуживания (уборка офисов, корпоративные обеды и т.д.), именно они занимают первые три строчки рейтинга. Типичные функции аутсорсинга бизнес-процессов, например, учетные, находятся в конце рейтинга, это свидетельствует о том, что в настоящий момент российские компании, реализуя эти виды деятельности, используют внутренние ресурсы компании.

В результате сравнения функций, передаваемых в аутсорсинг иностранными и российскими компаниями, рейтинг выглядит, как представлено на рис. 3.3.

Итоги исследования показали, что представители российского и иностранного бизнеса по-разному относятся к такому инструменту, как аутсорсинг. Для иностранных компаний в России практика передачи в аутсорсинг таких функций, как бухгалтерский учет или расчет заработной

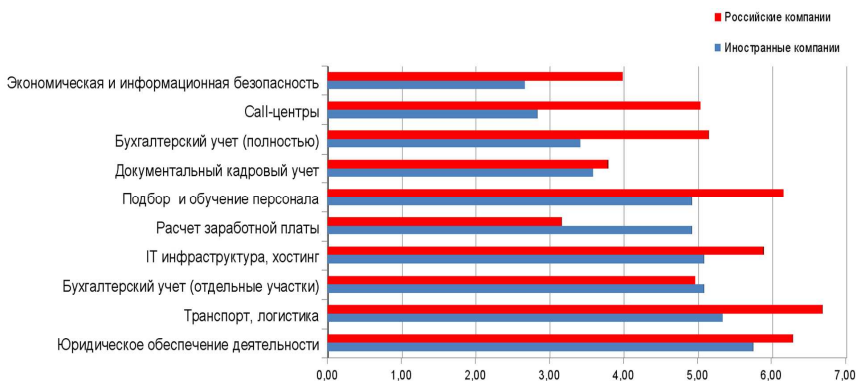


Рис. 3.3. Сравнение функций, передаваемых в аутсорсинг иностранными и российскими компаниями

платы является достаточно распространенной, так как компании осознают, что это – достаточно гибкий инструмент оптимизации внутренних издержек. Многие российские компании малого и среднего бизнеса еще недостаточно хорошо изучили его, поэтому в аутсорсинг передают вспомогательные функции, такие как охрана или логистика. Критичные, но не ключевые функции, такие как бухгалтерия, популярны в иностранных и крупных российских компаниях. Следует отметить, что по мере развития аутсорсинга бизнес-процессов в России, популярность передачи в аутсорсинг ключевых и критичных для компаний функций будет расти.

3.2. ТЕХНОЛОГИЯ ВНЕДРЕНИЯ АУТСОРСИНГА В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Внедрение аутсорсинга, как комплексного решения в области повышения результативности процессов системы менеджмента качества организации, требует тщательной проработки и подготовки. Отдельные этапы могут иметь различную продолжительность, в зависимости от развития рынка и отрасли, актуальности проблемы делегирования процесса, стратегических и оперативных целей организации и возможности их достижения при использовании аутсорсинга. Как показывает практика, внедрение аутсорсинга в систему менеджмента качества организации позволяет добиться постоянного улучшения ее деятельности с учетом потребностей всех заинтересованных сторон:

- *организация-заказчик* использует недостающие ресурсы, современные технологии, что дает возможность достичь конкурентных преимуществ;

- *аутсорсер-исполнитель* получает необходимые условия для развития и совершенствования основной деятельности;
- *потребитель* имеет возможность купить продукцию или услугу высокого качества по доступной цене.

Внедрение процесса аутсорсинга состоит из нескольких основных этапов: рассмотрение возможности передачи процессов системы менеджмента качества в аутсорсинг, поиск потенциальных аутсорсеров, разработка контракта, выполнение контракта, оценка процессов системы менеджмента качества.

Алгоритм внедрения процесса аутсорсинга в систему менеджмента качества организации разработан на основе источников [2, 60] и представлен на рис. 3.4.

Этап 1. Рассмотрение возможности передачи процессов системы менеджмента качества в аутсорсинг.

Решение о внедрении процесса аутсорсинга в систему менеджмента качества организации принимается руководством, исходя из анализа фактического состояния. Взвешивая возможности использования ресурсов других организаций с возможностями развития собственного производства, руководство вплотную подходит к решению проблемы «производить или покупать?». На это решение влияют множество факторов. Необходимо учитывать возможные перспективы и инновации, которые несет аутсорсинг, но не следует забывать о рисках.

Существуют две ситуации, которые часто рассматриваются при принятии решения о передаче процесса в аутсорсинг [77]:

1. Когда организация способна сама выполнить процесс, но все же выбирает аутсорсинг (по коммерческим или другим причинам). В данной ситуации критерии управления процессом должны были заранее определены и, если это необходимо, преобразованы в требования к аутсорсингу.

2. Когда организация не может выполнить процесс своими силами. В данной ситуации организация должна обеспечить, чтобы меры по управлению процессом аутсорсинга, предложенные исполнителем, были адекватными. В некоторых случаях может понадобиться привлечь внешних специалистов для оценки адекватности этих мер.

Определить необходимость передачи процессов системы менеджмента качества в аутсорсинг может применение матрицы аутсорсинга; SWOT-анализ; качественное и количественное обоснование аутсорсинга отдельных функций или бизнес-процессов.

При составлении матрицы SWOT необходимо проанализировать сильные и слабые стороны организации и сопоставить их с возможностями и угрозами аутсорсинга (табл. 3.1).

После определения процессов системы менеджмента качества для передачи в аутсорсинг начинается разработка проекта. Здесь необходимо четко сформулировать цели передачи полномочий управления, форму и

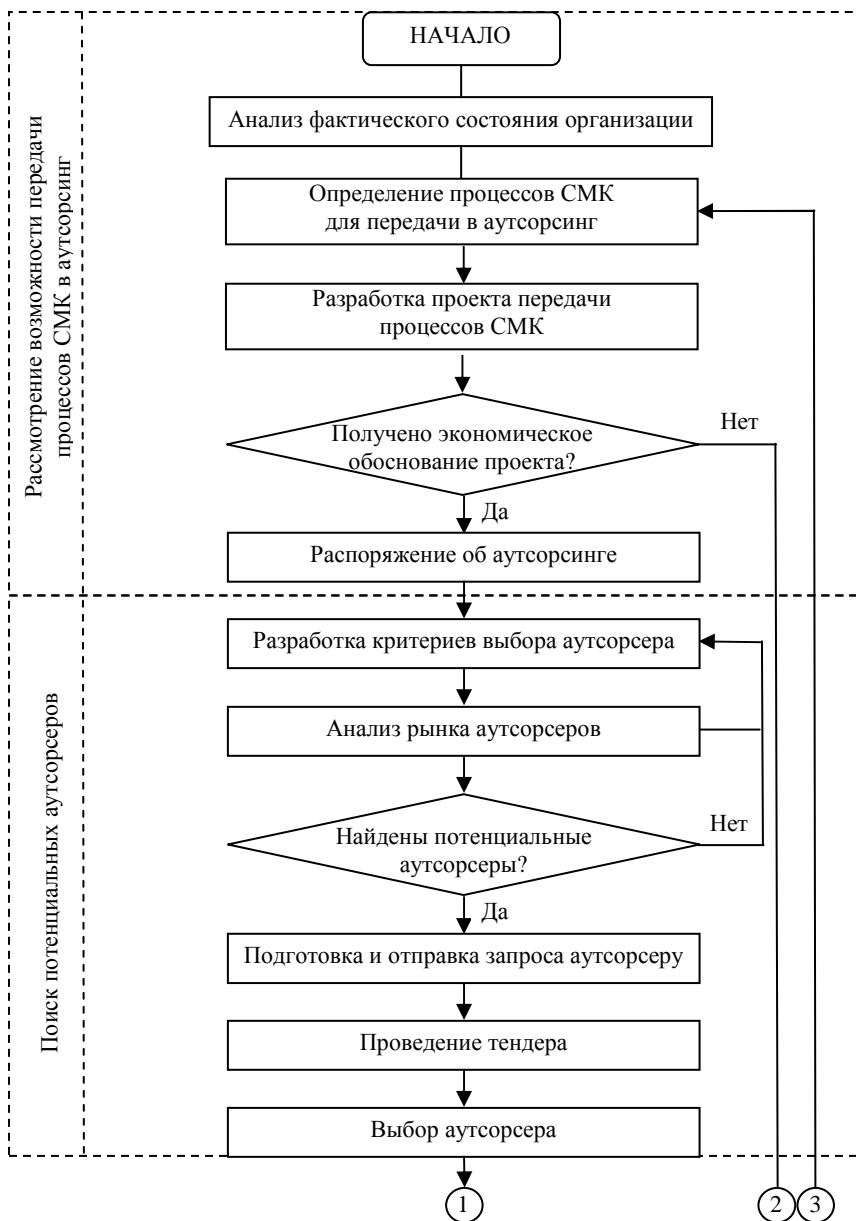


Рис. 3.4. Алгоритм внедрения процесса аутсорсинга в систему менеджмента качества организации

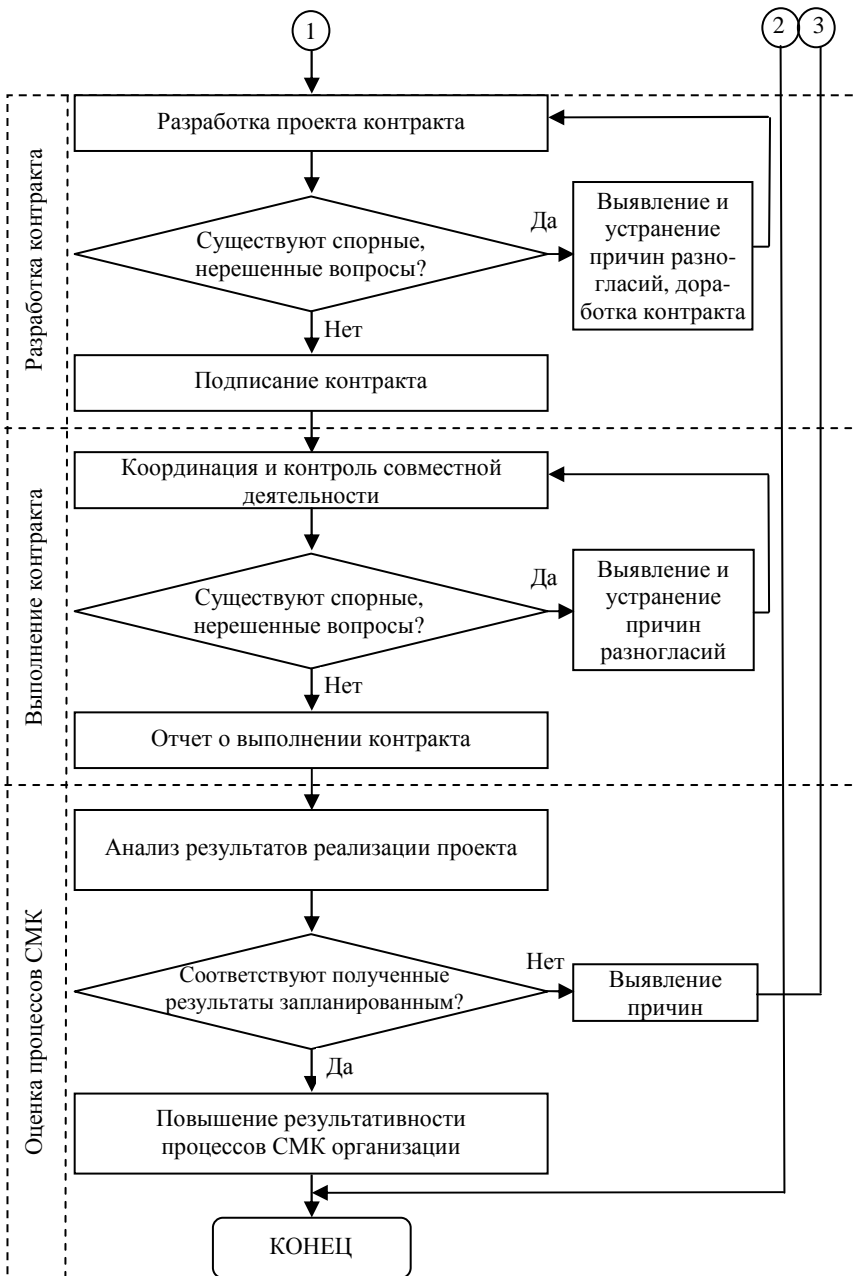


Рис. 3.4. Окончание

3.1. Определение возможностей и угроз аутсорсинга

Возможности	Угрозы
Снижение издержек	Избыточные затраты
Концентрация на основном виде деятельности	Потеря конкурентных преимуществ в основной деятельности
Повышение качества продукции/услуг	Ущерб репутации
Применение современных технологий и методологий производства	Проблемы с квалификацией персонала
Гибкое использование мощностей	Полная зависимость от аутсорсера

вид сотрудничества в рамках аутсорсинга. Отсутствие ясности формулировок целей и задач может повлечь за собой серьезные неприятности для организации-заказчика. Не следует передавать аутсорсеру выполнение работ, которые четко не описаны. При невозможности самостоятельного описания работ и процессов, передаваемых в аутсорсинг, целесообразно обратиться к услугам консультантов. Руководство организации должно сформулировать цели и задачи проекта по делегированию управления и, показать какую интегральную выгоду этот проект способен принести, каких показателей можно будет достигнуть. Поставленные цели проекта имеют основу для выбора партнера и будущего взаимодействия с ним.

Предварительное экономическое обоснование проекта связано с оценкой затрат на производство продукции/услуг собственными силами по сравнению с затратами на приобретение (количественная оценка решения «производить или покупать?»). Для оценки собственных затрат все чаще используется метод расчета затрат по процессам, так как именно этот метод дает возможность провести точные расчеты фактических затрат на каждый отдельный проект. Полезным является применение специальных методов измерения эффективности проекта, например, принципа альтернативных затрат. Хотя разработать подобные методы весьма непросто, практика показала, что их использование может обеспечить высокий уровень качества услуг, особенно, если в контракт заложены условия поощрения и штрафные санкции для стороны, нарушившей условия.

Результат этапа 1: решение об аутсорсинге.

Этап 2. Поиск потенциальных аутсорсеров.

При внедрении аутсорсинга одним из узких мест является вопрос правильного (обоснованного) выбора поставщика аутсорсинговой услуги.

Руководству необходимо разработать критерии выбора аутсорсера. Можно выделить ряд критериев на основе количественных и качественных показателей, которые являются общими для подавляющего большинства организаций. Количественные показатели отражают деятельность аутсорсера за последние несколько лет (стоимость услуг за аналогичные проекты, наличие достаточного числа специалистов, количество лет на рынке). К качественным показателям относятся опыт аутсорсера, качество предоставляемых услуг, гибкие условия контракта, репутация и т.д.

После утверждения критериев происходит анализ рынка аутсорсеров и составляется реестр потенциальных аутсорсеров. Может оказаться, что никто не сможет предложить нужные услуги. Если подходящие аутсорсеры не найдены необходимо пересмотреть критерии выбора. При изучении рынка услуг аутсорсинга необходимо получить детальную информацию о каждом из поставщиков услуг. Возможно рассмотрение вопросов, касающихся таких моментов, как численность персонала организации, форма собственности, отношение к аутсорсингу, основные факторы риска при взаимодействии, основные причины, мешающие более активному использованию аутсорсинга. Объективная оценка партнеров позволит в дальнейшей работе снизить риск невыполнения требований контракта.

Далее организациям из реестра отправляется запрос на участие в открытом конкурсе (тендере). После получения согласия проводится тендер, выбирается организация-аутсорсер, предложившая наиболее выгодные условия, с которой в дальнейшем разрабатывается и заключается контракт.

Руководству организации также необходимо определить количество партнеров: один или несколько поставщик услуг. Привлечение нескольких аутсорсеров позволяет заказчику использовать преимущества каждого из них, а доля риска отдельного аутсорсера снижается за счет перераспределения затрат между несколькими исполнителями. Таким образом, выбор нескольких партнеров особенно актуален при выполнении дорогостоящих заказов. Кроме того, контракт сразу с несколькими аутсорсерами помогает повысить качество обслуживания и избежать «вздувания» цен за счет постоянной конкуренции между исполнителями. Однако при таком варианте возникает целый ряд дополнительных трудностей: следует убедиться, что выбранные аутсорсеры способны работать единой командой; необходимо непрерывно координировать работу аутсорсеров, которая ведется совместно, чтобы не было дублирования и тем самым не увеличивалась стоимость выполнения заказа. Чем больше аутсорсеров, тем больше гибкости при работе с ними, но меньшее количество аутсорсеров легче контролировать. В общем случае их количество зависит от сложности поставленной задачи и количества отдельных компонентов предлагаемых решений. Ведь организации важно приобрести дополнительную гибкость, но при этом не лишиться контроля.

При предоставлении услуг аутсорсинга зарубежной организацией в ряде случаев необходимо соответствие поставщика требованиям стандартов качества страны или организации-заказчика (отраслевым или внутренним стандартам). Как правило, первоначальный аудит проводится представителями организации-заказчика на данном этапе.

Результат этапа 2: выбор аутсорсера.

Этап 3. Разработка контракта.

После выбора аутсорсера следует документально оформить права и обязанности сторон. Контракт об аутсорсинге определяет содержание передаваемых функций или видов деятельности и регламентирует отношения сторон – организации-заказчика и исполнителя (аутсорсера) [2].

Разработкой проекта контракта, как правило, занимается группа специалистов организации-заказчика, так как именно заказчик формулирует свои требования к потенциальным аутсорсерам. Готовый проект контракта определенным образом связывает заказчика, ограничивает выбор поставщика услуг и снижает гибкость при переговорах.

В контракте необходимо определить методы и порядок управления процессом аутсорсинга. Этот порядок может касаться таких аспектов взаимодействия, как: график работ, управление изменениями, процедура коммуникации, предоставление отчетности, разрешение конфликтных ситуаций и т.п. Данные требования должны быть включены в виде конкретных ссылок на соответствующие процедуры. Это позволит минимизировать риски при передаче деятельности на аутсорсинг. Также необходимо указать критерии качественной оценки аутсорсера. На основании этих критериев в дальнейшем будет проведена оценка результативности передачи процесса в аутсорсинг, разработаны и проведены предупреждающие и корректирующие действия, либо расторгнут контракт. Согласование механизмов разрешения спорных вопросов на этапе обсуждения проекта контракта позволяет предотвратить возникновение серьезных проблем в дальнейшем. В итоге контракт защищает стороны от возможного ущерба и убытков.

Если ответственность за выпуск продукции возлагается на организацию и тот факт, что процесс (например, проектирование и разработка продукции или ее изготовление) выполнен аутсорсером, не является обоснованием для исключения этого процесса из системы менеджмента качества заказчика [11, 76]. Вместо этого организация должна иметь возможность продемонстрировать, что она предпринимает достаточные меры для того, чтобы обеспечить выполнение этих процессов согласно соответствующим требованиям [17]. Тип этого управления будет зависеть от важности процесса, связанного с этим производственным риском и компетенции аутсорсера удовлетворять требованиям к процессу. Например, управление может выражаться во включении в контракт пунктов по проверке у поставщика нормативно-технической документации, процессов в

соответствии с требованиями к системе менеджмента качества поставщика и др.

Контракт необходимо разработать таким, чтобы он максимально снижал риски аутсорсинга. Для этого он может быть краткосрочным на начальной стадии. Это позволит определить все скрытые издержки и предусмотреть постоянный контроль при взаимодействии с аутсорсером. Кроме того, необходимо, чтобы контракт предусматривал постоянное стимулирование исполнителя. В случае некачественного выполнения своих обязанностей он может лишиться оплаты, премии или потерять заказ. Контракт должен быть достаточно гибким, чтобы предоставляемые услуги менялись вместе с изменяющимися условиями. Не стоит подписывать стандартные контракты, особенно в случае незнакомых технологий, так как может оказаться, что они содержат множество скрытых издержек [66].

Действующее законодательство Российской Федерации фактически никак не регламентирует применение такой формы сотрудничества, как аутсорсинг. Однако его возможность применения вытекает из положений Гражданского кодекса РФ, устанавливающего, что граждане и юридические лица свободны в заключении договора. Это обусловлено тем, что в основе аутсорсинга всегда лежит выполнение определенных работ. Поэтому здесь могут использоваться широко применяемые на практике договоры подряда, возмездного оказания услуг [23].

Результат этапа 3: подписание контракта.

Этап 4. Выполнение контракта. Конкретное взаимодействие с партнером-аутсорсером в рамках контракта.

Организация должна обеспечить свою способность демонстрировать, в том числе внешним аудиторам, что аутсорсинговые процессы протекают в соответствии с требованиями [17]. Наличие у аутсорсера сертификата на свою систему менеджмента качества может стать достаточным свидетельством реализации данных требований. Если требования к осуществлению аутсорсингового процесса установлены в виде ссылок на документированные процедуры организации-заказчика, то для демонстрации соответствия аутсорсинговых процессов требованиям [17], организации необходимо предусмотреть проведение аудита партнера (аудита второй стороны).

Процессы аутсорсинга взаимодействуют с другими процессами системы менеджмента организации (эти процессы могут выполняться самой организацией или они сами могут быть процессами аутсорсинга). Этими взаимодействиями также необходимо управлять (см. [17, п. 4.1 а) и 4.1 б])). В некоторых ситуациях невозможно проверить (верифицировать) выход процесса аутсорсинга (произукция) последующим контролем или измерением. В этих случаях организация должна гарантировать, что управление процессом аутсорсинга включает валидацию процесса [77].

Контракт об аутсорсинге накладывает большую ответственность на исполнителя. Желание сохранять безупречную репутацию, сегмент рынка

и стабильный заказ в условиях острой конкуренции обязывает аутсорсера выполнять договоренность на протяжении всего срока действия контракта.

В организации необходимо создать системы текущего контроля и мониторинга выполнения контракта. Совместная группа экспертов (включающая специалистов заказчика и исполнителя) должна наладить работу, которая обеспечит возможность внесения приемлемых дополнений и изменений, в случае возникновения спорных вопросов.

По результатам проведенных мероприятий составляется отчет, который может отражать ход выполнения контракта, отклонения по сравнению с установленным графиком, изменения в ценах и появление новых проблем, которые требуют пристального внимания партнеров. При этом высшее руководство организации также должно уделять внимание условиям контракта и планировать выполнение работ согласно графику или договоренности.

Основные принципы, обеспечивающие успех выполнения контракта, можно сформулировать следующим образом [30]:

1. Формирование общей позиции заказчика и исполнителя, их совместного видения проекта контракта. Подобный стратегический подход означает, что сама идея делегирования управления, ее разработка и реализация должны исходить и поддерживаться высшим руководством организации-заказчика.

2. Единые позиции партнеров по бизнесу способствуют экономической выгоде от реализации аутсорсингового контракта. Растущая сложность процессов системы менеджмента качества для передачи в аутсорсинг требует возрастающей гибкости разработки соответствующих контрактов. В ряде случаев специально разрабатываются механизмы «риск/вознаграждение», которые стимулируют стороны к лучшему выполнению работы.

3. Четко работающий механизм связей между исполнителем и заказчиком должен отражать специфику и соответствовать сложности контракта. По мере усложнения предоставляемых услуг все более тесной становится связь между партнерами. В частности, совместное планирование работ и решение возникающих проблем, обсуждение предлагаемых нововведений или изменений в используемых методиках. Все это осуществляется в дополнение к ежемесячным отчетам по выполнению контракта.

4. Сторонам необходимо выработать и утвердить механизм поддержания связей в обычных ситуациях, когда идет нормальный режим выполнения контракта. Кроме этого следует предусмотреть процедуры решения возникающих проблем в особых или чрезвычайных случаях.

Результат этапа 4: отчет о выполнении контракта.

Этап 5. Заключительным этапом внедрения аутсорсинга является обязательный элемент современного менеджмента: оценка процессов системы менеджмента качества.

Анализ результатов позволяет сделать выводы об эффективности принятого решения и узнать соответствуют ли полученные показатели работы запланированным, а также выявить проблемы и возможные пути их решения. Ошибки в управлении процессом аутсорсинга могут и должны быть исправлены. Иногда эти ошибки возникают непосредственно из ненадлежащего исполнения контракта, но они могут быть также и следствием неправильного планирования на начальных стадиях подготовки проекта передачи процесса системы менеджмента качества в аутсорсинг.

Результат этапа 5: решения со стороны руководства по повышению результативности системы менеджмента качества организации и ее процессов.

Опыт удачного внедрения аутсорсинга в систему менеджмента качества нельзя слепо переносить с одной организации на другую. Необходимо учитывать отличия в уровне развития экономики, законодательной базы и способах ведения бизнеса, характерные разным странам. Тем не менее, изучая пример других организаций, можно получить представление о передаче процесса в аутсорсинг и результатах принятых решений, а зачастую и найти общие пути развития. Такой опыт явно будет полезен организациям, стремящимся улучшить позиции в своем целевом сегменте или желающим выйти на мировой рынок. Ведь применение такого эффективного инструмента менеджмента, как аутсорсинг, позволяет получить значительные преимущества в условиях жесткой конкуренции современной экономики.

3.3. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ АУТСОРСИНГА

Наиболее наглядно концепция аутсорсинга была продемонстрирована в 20 – 30-х гг. XX в. в период противостояния двух автогигантов – *Ford* и *General Motors*. В 1921 г. Генри Форд руководил гигантской автомобильной империей, контролировавшей 56% мирового рынка [2]. Политика Форда заключалась в вертикальной интеграции и диверсификации деятельности компании. Генри Форд стремился максимально контролировать весь процесс производства и для этого инвестировал средства в железорудные месторождения, угольные шахты, стеклодувные фабрики и даже каучуковые плантации. Средства компании вкладывались также в железнодорожный и автомобильный транспорт для обеспечения контроля над движением товаров, сырья и материалов. Политика Альфреда Слоуна была прямо противоположной. В 1921 г. доля *General Motors* на мировом рынке легковых автомобилей составляла лишь 13%, однако уже в 1927 г., благодаря реализации крупнейшего проекта по завоеванию авторынка, доля компании Слоуна увеличилась до 43,5%, а на компанию *Ford Motors* осталось менее 10% [2]. В основе замысла Слоуна лежало использование концепции аутсорсинга как в построении систем управления компанией, так

и в организации производства. Сущность проекта заключалась в производстве автомобилей на основе кооперации узкоспециализированных заводов. К концу 40-х гг. XX в. как *Ford Motors*, так и *Chrysler* применяли методологию организации бизнеса, реализованную Альфредом Слоуном. И сегодня корпорация *Ford* две трети комплектующих и услуг заказывает на стороне.

В настоящее время, чтобы быть мировым производителем, не обязательно владеть фабриками и заводами. Бизнес-модель XXI в. – организация, которая занимается маркетингом и продвижением своего брэнда («виртуальная организация»). Все остальные функции можно отдать сторонним компаниям.

Эффективность такой модели аутсорсинга на практике доказана мировыми лидерами рынка в различных областях. Компания *Nike*, известный производитель спортивной одежды, в свое время передала на аутсорсинг производство, реализацию продукции, сконцентрировав ресурсы и энергию на разработке оригинального дизайна и управлении товарными знаками, патентами. Теория Найта-Боуэрмана (основателей компании) была проста: высококачественная обувь может быть разработана в США, произведена в Азии и продана в Америке по более низким ценам, чем у конкурентов. И в 1963 г. в качестве азиатского партнера была выбрана Япония, так как рабочая сила там стоила намного дешевле, чем в Америке. Сегодня почти вся продукция *Nike* изготавливается за пределами Соединенных Штатов Америки, независимыми компаниями, расположенными в 33 странах мира. Фирменная обувь выпускается во Вьетнаме (37%), Китае (34%), Индонезии (23%), Таиланде (2%) и Индии (1%). Также заключены соглашения с фабриками в Аргентине, Бразилии и Мексике, чтобы производить и продавать обувь, прежде всего, в пределах этих стран. Одежду и аксессуары компания начала разрабатывать с 1998 г., сразу передав выпуск продукции в Китай, Таиланд, Индонезию, Малайзию, Вьетнам, Шри-Ланку, Турцию, Камбодже, Сальвадоре, Мексику и Тайвань. Существенный рост компании обычно требует значительного увеличения штата, но на практике оказалось не так. Аутсорсинг помог *Nike* увеличивать количество служащих медленнее, чем это обычно происходит в подобных случаях. Компания быстро растет. В 2005 г. ее оборот составил \$14,9 млрд, а в 2010 г. – \$19,2 млрд [23].

Подход, при котором внимание уделяется основным функциям, а остальные передаются на аутсорсинг, привел к тому, что после нескольких лет упорной борьбы за рынок *Nike* вышла на стадию бурного роста и до сих пор не сдает завоеванных позиций. Сегодня многие компании следуют этому примеру, отдавая на аутсорсинг производство одежды, обуви, аксессуаров странам с дешевой рабочей силой, при этом являясь легко узнаваемыми мировыми брендами (*Adidas*, *Columbia*, *Reebok*, *Puma*, *Sela* и др.).

60 – 70-е гг. XX в. ознаменовались формированием нового вида услуг – услуги в области ИТ-технологий. Многие исследователи [2, 70] счи-

тают именно развитие *IT* началом широкого использования услуг аутсорсинга. В 1962 г. была основана корпорация *Electronic Data System (EDS)*, впоследствии заключившая контракт с *General Motors* на сопровождение всех информационных потоков автокорпорации. Результатом данного сотрудничества стало увеличение качества обслуживания и годовая экономия средств *General Motors* в размере более \$4 млрд. [2]. Именно поэтому корпорация *EDS* по праву считается первопроходцем в многообещающей области *IT*-аутсорсинга.

Удаленное производство программного обеспечения (ПО) на заказ, или офшорное программирование, является одним из самых прибыльных видов *IT*-аутсорсинга. В последнее время этот рынок растет невиданными темпами. Объем мирового рынка аутсорсинга разработки ПО перешагнул отметку \$100 млрд. в год и продолжает активно расти. При этом безусловным лидером на протяжении нескольких лет здесь является Индия – более 43% всех заказов (в денежном выражении) переданных в аутсорсинг попадают в эту страну [23]. Далее в списке стран – Китай, Израиль, Филиппины (рис. 3.5). Благодаря долгосрочной программе индийского правительства по развитию *IT*-сектора, индийские компании смогли достичь беспрецедентных объемов продаж продуктов и услуг, которые продолжают расти высокими темпами, и добиться признания во всем мире как компаний-лидеров рынка *IT*-аутсорсинга и экспортного программирования.

Основными причинами столь быстрого развития и лидирующего положения индийской *IT*-индустрии являются [21]:

1. Долгосрочная программа индийского правительства, начатая еще в 70-х гг. прошлого века и нацеленная на развитие *IT*-индустрии. В рамках реализации программы организации экспорта программного обеспечения был создан государственный департамент электронной промышленности.

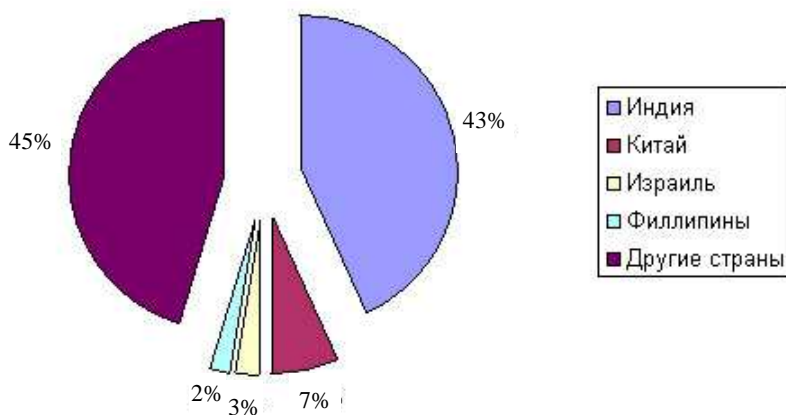


Рис. 3.5. Структура мирового рынка экспортного программирования

Индийцы получили государственную поддержку при обучении по ИТ-специальностям, а сектор экономики – налоговые льготы. Уже в 1980-х гг. начали поступать первые заказы от крупных американских организаций. Стоит сказать, что возможность успешно развиваться получили не только крупные, но и небольшие компании, сконцентрировавшиеся в городе Бангалор, который по аналогии со схожей по структуре Силиконовой Долиной в Калифорнии называют «Силиконовым плато Индии». Большое количество компаний одной отрасли, расположенных в одном регионе, позволило небольшим по размеру организациям получить выгоду от так называемого «эффекта масштаба» – снижения затрат на единицу продукции за счет увеличения объемов выпуска.

2. Большой ресурс квалифицированной рабочей силы. Правительственная программа по развитию ИТ-индустрии делала акцент на развитии системы образования, в частности, по специальностям информационных технологий. Ежегодно из вузов и колледжей Индии выпускается большое количество молодых специалистов, востребованных ИТ-компаниями. Общий низкий уровень заработной платы в Индии лишь делает индийских специалистов более привлекательным ресурсом. Также немаловажным фактором является распространенность в Индии английского языка, ведь он является официальным языком программирования. Большое количество стран, потенциально способных составить конкуренцию Индии на рынке ИТ-аутсорсинга, сталкиваются с проблемой языкового барьера, которая сильно замедляет их развитие.

3. Инвестиции крупных международных компаний. Большинство крупнейших мировых ИТ-компаний уже успели оценить привлекательность индийского ИТ-сектора и разместили в Индии большую часть своих производственных мощностей. Этот факт предполагает дополнительные иностранные инвестиции в сектор, его дальнейшее развитие и, как следствие, наращивание мощи индийской индустрии информационных технологий.

Крупнейшими потребителями услуг ИТ-аутсорсинга [23] являются Европа, США, страны Азии (рис. 3.6).

Все более заметным игроком на мировом рынке услуг экспорта разработки ПО становится Китай. Эта страна выбрала индийский путь развития информационных технологий: были разработаны программы прави-

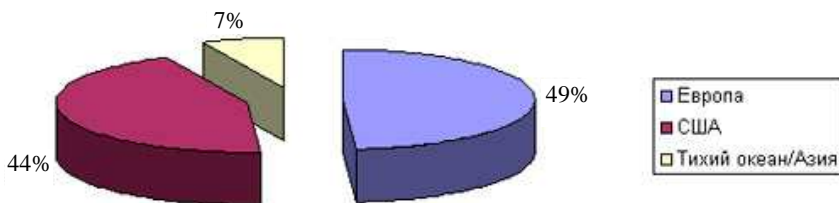


Рис. 3.6. Крупнейшие потребители услуг ИТ-аутсорсинга по странам

тельствственной поддержки *IT*-индустрии, созданы «особые зоны» с льготным налогообложением и т.д. Китай имеет много общего с Индией, что, несомненно, положительно сказывается на темпах роста *IT*-индустрии. Так, страна имеет огромный ресурс дешевой рабочей силы: уровень оплаты труда в Китае не только ниже общемирового, но и индийского. Это позволяет компаниям работать с меньшими затратами и иметь ценовое конкурентное преимущество. Рост китайских *IT*-компаний поддерживается увеличением выпускников китайских вузов соответствующих специальностей. Несмотря на то, что Китай находится на значительном удалении от Европейских стран и США, рядом с ним расположена другая страна – крупный заказчик продуктов *IT*-аутсорсинга и оффшорного программирования – Япония. Одним из наиболее серьезных недостатков Китая как потенциального лидера в области услуг *IT*-аутсорсинга является языковой барьер – английский язык не очень распространен в стране, что значительно затрудняет как общение с западными заказчиками, так и выполнение некоторых видов работ. Другим серьезным барьером на пути к успеху является слабая система правовой защиты интеллектуальной собственности. На протяжении последних лет Китай занимает верхние строчки в рейтинге компьютерного пиратства.

Среди прочих участников рынка можно также выделить Филиппины, Израиль и Ирландию. В последние годы значительных успехов в секторе *IT*-аутсорсинга добились также Бразилия и Мексика. Все чаще среди потенциальных лидеров рынка упоминается Россия.

Значительная часть экспертов сходится во мнении, что в среднесрочной перспективе большинство заказов по аутсорсингу в мировом масштабе будут размещены в странах *BRIC* (Бразилия, Россия, Индия, Китай). Связано это, прежде всего, с тем, что замедление темпов экономического роста в развитых странах стимулирует увеличение рынка *IT*-аутсорсинга и экспортного программирования. В стремлении снизить издержки, западные компании все чаще прибегают к услугам *IT*-компаний в Индии, Китае, Бразилии, России. Так, только в Германии за последние несколько лет в сфере информационных технологий было сокращено более 150 000 рабочих мест за счет передачи работ на аутсорсинг.

По данным *IDC*, объем мирового рынка *IT*-услуг в 2006 г. составил около \$626 млрд. При этом расходы на *IT*-аутсорсинг в США составляют порядка \$160 млрд., в Западной Европе – около \$72 млрд. По оценке *Gartner* темпы роста рынка *IT*-аутсорсинга за последние пять лет составляют в среднем 58%. Около 70% компаний-потребителей *IT*-услуг передавали хотя бы одну функцию на аутсорсинг [23].

Также индийский рынок *BPO*-аутсорсинга переживает стадию взрывного роста, привлекая к себе как новых индийских игроков, так и крупные транснациональные компании. Согласно данным *Gartner*, в 2010 г. индийский рынок *BPO*-аутсорсинга достиг объема \$1,14 млрд, что на 28,6% больше итогов 2009 г. Больше всего пользователей индийского аутсорсин-

га в среде компаний, деятельность которых не подлежит обязательному лицензированию и сертификации. Ранее Индия уже обогнала Китай по размерам рынка *BPO* и по мнению экспертов, эта страна останется лидером тут как минимум до 2014 г. К обозначенной дате рынок *BPO*-аутсорсинга тут вырастет до \$2,47 млрд. В то же время рынок *BPO*-аутсорсинга в Китае к 2014 г. достигнет уровня \$1,6 млрд. Достаточно сильные позиции на региональном рынке аутсорсинга будут у Японии и Австралии [23].

Наиболее дальновидные эксперты [79] уже размышляют, кто может составить конкуренцию на рынке аутсорсинга бизнес-процессов. По их мнению очень большой потенциал у Африки. В настоящее время этот континент является самым технологически отсталым на Земле, но здесь самая дешевая рабочая сила и самая большая в мире безработица. Население этого огромного континента составляет 933 млн. человек (оценка 2007 г.), причем каждый второй моложе 20 лет. Зарплаты очень низкие. Благодаря колониальному прошлому высок уровень знания иностранных языков: английский, французский, немецкий, португальский, голландский, испанский, итальянский. Африка находится в тех же часовых поясах, что и Европа, что облегчает оказание аутсорсинговых услуг. Даже для американских заказчиков не придется работать в ночную смену, как это делают азиаты. Никаких особенных препятствий для развития аутсорсинга в Африке не существует. Большинство трудностей в точности совпадают с теми, какие были у Азии несколько лет назад: инфраструктура (нужен повсеместный широкополосный интернет), обучение персонала в сфере *IT*, государственная поддержка *IT*-аутсорсинга, улучшение законодательства и т.д. Для западных компаний это означает огромную экономию средств и уникальные деловые возможности.

В соответствии с исследованиями, проведенными в 2010 г. [23], объем рынка аутсорсинговых услуг составляет \$939 млрд. При этом более 75% рынка приходится на *IT*-услуги (рис. 3.7).

Философия бизнеса XXI в. – управление знаниями, где интеллектуальному капиталу уделяется такое же внимание, какое в XIX в. уделялось материальному капиталу. Необходимо управлять ценнейшим знанием организации в быстро изменяющейся рыночной среде. Этому способствует ряд факторов. Растущая глобализация и ускорение бизнес-циклов – два основных следствия перехода экономики из века индустриализации в век информации. Нынешняя экономика характеризуется быстрыми изменениями и растущей конкуренцией. В ответ на эти требования успешные организации последовательно создают новые знания, передают их управление и быстро обновляют товары и услуги.

Web-среда ломает устоявшиеся иерархические отношения в организациях, облегчая доступ к информации. Организации переходят к командной или проектной модели работы. Команды зачастую объединяют самых различных специалистов и могут быть географически сильно удалены друг от

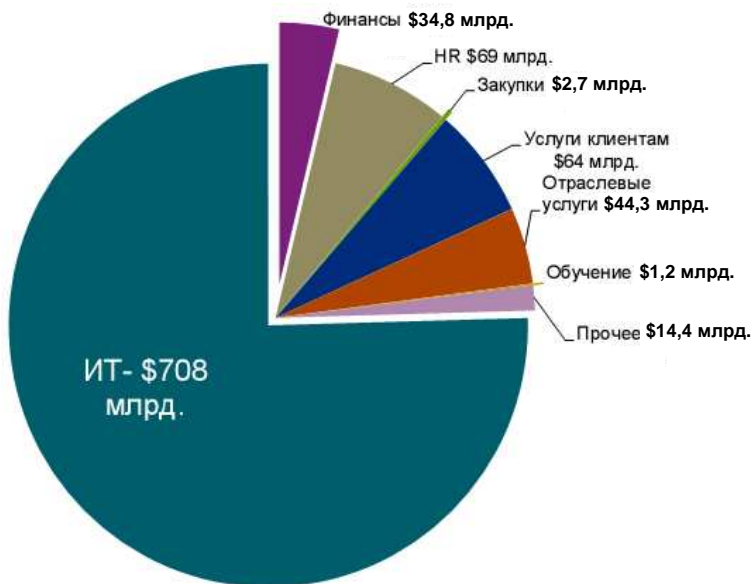


Рис. 3.7. Мировой рынок аутсорсинга

друга. Новые решения появляются в процессе совместной работы специалистов в различных областях знаний. Разрабатываются стратегии, которые позволяют командно-ориентированным организациям общаться и обмениваться опытом. Гордон Ларсон (*CNA Financial Corp.*), утверждает, что управление знаниями сильно зависит от ИТ. «Решение проблем культуры без систем и процессов, необходимых для совместной работы и обмена знаниями, – это лишь половина решения», – говорит он. Одна из важнейших целей инициативы управления знанием – создание интерактивного хранилища документов таких, как предложения по выполненным проектам, лучшие подходы к решению задач, протоколы совещаний и т.п. – всего, что может оказаться полезным для будущих проектов или для обучения сотрудников [1].

В западных и восточных странах с рыночной экономикой приняты разные подходы к способам оценки возможностей организаций в научно-производственной деятельности. На Западе принят так называемый ресурсный подход на уровне стратегического управления компанией. В этом случае оценивается стоимость интеллектуального капитала организации, рассматриваемая как часть его активов. На Востоке, в первую очередь в Японии, большое внимание уделяется способности создавать и оперативно внедрять новые знания, касающиеся научно-технических и организационно-экономических возможностей конкретной компании. Эти два подхода определяют существующие в современном мире основы практического управления знаниями.

Западный подход к трактовке управления знаниями и работниками – носителями знаний – создан для решения конкретных задач совершенствования управления организацией. Оценивается влияние интеллектуального капитала на результативность и эффективность деятельности компании. Ресурсный подход обосновывает анализ процессов увеличения знаний, нематериальных фондов и навыков сотрудников, как важных элементов развития общества, в конечном итоге определяет экономические возможности и, соответственно, реальную стоимость конкретной организации.

Иной подход к изучению, организации и управлению инновационным процессом принят в Японии, где данная проблема представляет практический интерес. В последние десятилетия многие восточные компании добились существенных конкурентных преимуществ по сравнению с западными, именно благодаря существенному опережению их в интенсивности инновационного процесса. Особенностью принятого подхода к обеспечению процесса создания и реализации новых знаний и получаемых на их основе нововведений является концентрация внимания на организации и стимулировании процесса получения и использования новых знаний, способных наилучшим образом обеспечивать конкурентные преимущества организации. При анализе японского подхода выделяют, во-первых, формализованные (явные) знания, обобщенные в научной и практической литературе, описании изобретений и открытий, в инструкциях, регламентирующих материалах и других источниках, и, во-вторых, неформализованные (скрытые) знания, существующие в виде навыков работников и передаваемые посредством индивидуального общения и обучения [16].

Управляемый процесс получения и внедрения знаний, соответствующих инновационным потребностям конкретной организации, обеспечивается их последовательным прохождением четырех стадий [52]:

Первая стадия процесса производства знания – социализация. Она представляет собой неформальную передачу и обмен неформализованными знаниями, т.е. навыками и подходами, принятыми среди работников, и получение на этой основе новых неформализованных знаний.

Вторая стадия получила название «экстернализация» – перевод неформализованных знаний в формализованные. Высокая оценка роли этой стадии в процессе формирования новых знаний отличает японский подход к управлению знаниями.

Третья стадия – комбинирование – представляет собой процесс получения новых знаний на основе уже имеющихся формализованных знаний. В действительности это принятый во многих научно-исследовательских организациях (в частности, социально-экономического профиля) способ обобщения, развития и отрицания знаний, ранее полученных и зафиксированных в различных источниках.

И последняя, четвертая стадия – интернализация – представляет собой процесс преобразования формализованных знаний в неформализованные, т.е. в новые навыки и подходы, применяемые работниками в

практической деятельности. К этой стадии относятся, например, изучение и применение на практике всевозможных инструкций, обучение новым формализованным технологиям и способам организации и т.д.

Одним из аспектов управления знанием в современных условиях становится необходимость постоянного повышения образовательного уровня сотрудников, в том числе с использованием услуг бизнес-школ, на основе применения аутсорсинга в образовании и консультировании. Переход к управлению знанием настоятельно требует создания новых образовательных систем на уровне организаций, основанных на их тесном взаимодействии с бизнес-школами. Аутсорсинг в образовании, применяемый наряду с собственными системами образования, сегодня представляет собой один из наиболее эффективных подходов к формированию организационного знания и управлению им. Он реализуется через непрерывную систему обучения работников. После того как сотрудники организации получили всю необходимую подготовку и процесс управления знаниями начинает функционировать, взаимоотношения фирмы с аутсорсером могут перейти на новый уровень – консультирование. Эффективного консультирования может добиться лишь та организация, чьи сотрудники прошли достаточное обучение, чтобы реализовывать предложения аутсорсера.

В результате аутсорсинга в образовании и консультировании взаимодействие организации и бизнес-школы поднимается на новый качественный уровень управления знаниями. Теперь оно фактически охватывает все этапы преобразования знаний. Организация и бизнес-школа (консультант) начинают взаимодействовать на четырех этапах управления организационным знанием: социализации (консультирования), экстернализации (обучения и консультирования), интернализации (обучения) и комбинирования (консультирования) [16].

Корпоративное обучение и консультирование позволяют организации-заказчику оптимизировать использование ресурсов, в том числе и человеческих, направить их на эффективное развитие бизнеса, дают возможность сотрудникам находить резервы для дальнейшего повышения результата учебного процесса. Каждый сотрудник на своем месте начинает превосходить коллег из других организаций, а коллектив в целом умножает свои возможности. Это приводит к возникновению дополнительных конкурентных преимуществ. Бизнес-школе интересуют постоянный заказчик, долгосрочные связи, глубокое изучение проблем, снижение постоянных затрат, развитие знаний и возможностей своего коллектива. В результате обе стороны выигрывают в плане развития своего организационного знания.

Таким образом, современная стадия развития экономики выдвигает необходимость формирования инновационного процесса управления знанием, обеспечивающего достижение согласованности целей всех элементов путем эффективного применения аутсорсинга.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Становится очевидным, что для успешного развития экономики организациям и всем уровням государственного и общественного управления следует принять новый «образ мышления в области качества». Проблемы качества все актуальней, а обеспечение качества – одна из сложнейших задач.

Успешная реализация современных направлений развития СМК организации, вовлеченность руководства, анализ внутриорганизационных процессов, непрерывный процесс улучшения своей деятельности возможно по средствам использования таких инструментов как бенчмаркинг, риск-менеджмент, аутсорсинг.

Опираясь на проведенное исследование можно сделать следующие выводы, на которых базируется развитие СМК организации:

- необходимо активно применять концепцию бенчмаркинга, т.е. сравнение бизнес-процессов с лучшими аналогичными процессами в другой отрасли или во всех отраслях промышленности для достижения наибольшей стоимости компании;

- не бояться рисков, а управлять ими посредством классификации рисков, их анализа с последующей разработкой и внедрением методики управления рисками в СМК организации;

- использовать аутсорсинг, т.е. практику передачи сторонним высококвалифицированным организациям (аутсорсерам) части не ключевых функций.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адамс, К.К. Пик производительности / К.К. Адамс. – URL : <http://www.devbusiness.ru>.
2. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учебное пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 288 с.
3. Багиев, Г.Л. Маркетинг : учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – 3-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2005. – 736 с.
4. Балдин, К.В. Риск-менеджмент : учебное пособие / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев. – М. : Гардарики, 2005. – 285 с.
5. Балдин, К.В. Риск-менеджмент : учебное пособие / К.В. Балдин. – М. : Эксмо, 2006. – 368 с.
6. Белокоровин, Э.А. Опыты с бенчмаркингом (Как мы проводили эталонное сопоставление с японской компанией) // Маркетолог. – 2005. – № 7. – С. 5 – 8.
7. Беляевский, И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз : учебное пособие для вузов / И.К. Беляевский. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 320 с.
8. Боган, К. Бизнес-разведка: внедрение передовых технологий / К. Боган, М. Инглиш. – М. : Вершина, 2005. – 368 с.
9. Бок Зи Коу. Экономика Японии: Какая она? / Бок Зи Коу. – М. : Экономика, 2002. – 350 с.
10. Виноградова, С. Не шпионаж, а средство продаж / С. Виноградова // Финансовая газета. – 2000. – № 8. – С. 13.
11. Владимирцев, А.В. Использование документа ISO/TC 76/SC 2/N 630R2 «Руководство по применению процессов аутсорсинга» в организациях, внедряющих системы менеджмента качества на соответствие ИСО 9001–2000 / А.В. Владимирцев, О.А. Марцынковский, Ю.Ф. Шеханов и др. – URL : <http://www.quality.eur.ru>.
12. Галенко, В.П. Менеджмент : учебник для вузов / В.П. Галенко, А.И. Рахманов, О.А. Страхова. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2003.
13. Гантер, Б. Типы потребителей: введение в психографику : пер. с англ. / Б. Гантер, А. Фернхам. – СПб. : Питер, 2001. – 304 с.
14. Герасимов, Б.И. Управление качеством : учебное пособие / Б.И. Герасимов, Н.В. Злобина, С.П. Спиридонов. – 2-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2007. – 272 с.
15. Голубева, Т.Г. Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления организацией / Т.Г. Голубева, О.Н. Елисеев // Качество. Инновации. Образование. – 2004. – № 1. – С. 60 – 62.

16. Голубкин, В.Н. Бизнес-образование в процессе управления знаниями / В.Н. Голубкин, С.О. Календжян, Л.П. Клеева // Бизнес-образование. – 2006. – № 1 (20).
17. ГОСТ Р ИСО 9001–2008. Системы менеджмента качества. Требования. – URL : <http://www.gost.ru>.
18. Данилов, И.П. Бенчмаркинг – эффективный инструмент повышения конкурентоспособности / И.П. Данилов, С.Ю. Михайлова, Т.В. Данилова // Стандарты и качество. – 2005. – № 1.
19. Джордж, С. Всеобщее управление качеством / С. Джордж, А. Ваймерскирх. – М. : Виктория плюс, 2002. – 256 с.
20. Дубров, А.М. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе : учебное пособие/ А.М. Дубров, Б.А. Лагоша, Е.Ю. Хрусталеv. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 176 с.
21. Ермолаев, Е. IT-аутсорсинг в мире и в России / Е. Ермолаев. – URL : <http://www.itspecial.ru>.
22. Ермошина, Е.Л. Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения / Е.Л. Ермошина. – URL : <http://www.audit-it.ru>.
23. Журавлев, Д. Аутсорсинг и аутстаффинг. Угроза стабильной занятости работников / Д. Журавлев. – URL : <http://www.sovrab.ru>.
24. Злобина, Н.В. Управленческие решения : учебное пособие / Н.В. Злобина. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 86 с.
25. Иванов, С. Бенчмаркинг – стратегия конкурентной борьбы / С. Иванов // Бизнес среда. – 2008. – № 39. – С. 13.
26. Ивлев, А.Г. Аутсорсинг организационного развития / А.Г. Ивлев. – URL : <http://www.aup.ru>.
27. Кане, М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества : учебное пособие / М.М. Кане, Б.В. Иванов, В.Н. Корешков, А.Г. Схиртладзе. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
28. Карпов, А.В. Психология менеджмента : учебное пособие для вузов / А. В. Карпов. – М. : Гардарики, 2004. – 584 с.
29. Календжян, С.О. Аутсорсинг для развития предпринимательства / С.О. Календжян // Российское предпринимательство. – 2003. – № 6. – С. 105–106.
30. Календжян, С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С.О. Календжян. – М. : Дело, 2003. – 272 с.
31. Кемп, Р. Бенчмаркинг – обзор опыта достижения делового совершенства // Европейское качество. – 2004. – № 2.
32. Кобаяси, И. 20 ключей к совершенствованию бизнеса. Практическая программа революционных преобразований на предприятии / И. Кобаяси. – М. : Изд-во РИА «Стандарты и качество», 2006. – 248 с.
33. Ковалева, А.М. Финансы фирмы / А.М. Ковалева, М.Г. Лапуста, Л.Г. Скамай. – М. : Инфра-М, 2001. – 362 с.
34. Котлер, Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс. – 2-е европ. изд. – М. : Вильямс, 2001. – 944 с.

35. Куликов, Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентноспособности / Г.В. Куликов. – М. : Экономика, 2000.
36. Кутуева, Д.З. Аутсорсинг: новая концепция в проектировании бизнес-процессов компании / Д.З. Кутуева // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 1 (21).
37. Кэмп, Р. Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов / Р. Кэмп. – М. : Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.
38. Лафта, Дж.К. Менеджмент : учебник для вузов / Дж.К. Лафта. – М. : Кнорус, 2002. – 264 с.
39. Лукичева, Л.И. Управление организацией : учебное пособие для студентов вузов / Л.И. Лукичева ; под ред. Ю.П. Анискина. – 4-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2008. – 360 с.
40. Мазур, И.И. Управление качеством : учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2003. – 334 с.
41. Мазур, И.И. Управление качеством : учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М. : Омега-Л., 2007. – 399 с.
42. Маркетинг : словарь / Азоев Г.Л. и др. – М. : Экономика, 2000. – 362 с.
43. Маркетинг : учебник для вузов / под ред. Г.А. Васильева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 208 с.
44. Маслов, Д. Малый бизнес: японский путь к успеху / Д. Маслов, Э. Белокровин. – М. : Изд-во ДМК, 2005. – 192 с.
45. Михайлова, Е.А. Бенчмаркинг / Е.А. Михайлова. – М. : Благовест-В, 2002. – 176 с.
46. Михайлова, Е.А. Основы бенчмаркинга / Е.А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – С. 134 – 139.
47. Михайлова, Е.А. Основы бенчмаркинга: внутренний сопоставительный анализ / Е.А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – С. 121 – 133.
48. Михайлова, М.Р. Бенчмаркинг – универсальный инструмент управления качеством / Е.А. Михайлова // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 5. – С. 18 – 21.
49. Мишин, В.М. Управление качеством : учебник / В.М. Мишин. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 463 с.
50. Моисеева, Н.К. Управление маркетингом: Теория, практика, информационные технологии : учебное пособие / Н.К. Моисеева, М.В. Конышева. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 304 с.
51. Ноздрева, Р.Б. Маркетинг : учебное пособие для вузов / Р.Б. Ноздрева, Г.Д. Крылова, М.Н. Соколова. – М. : Проспект, 2005. – 232 с.
52. Нонака, И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 384 с.

53. Пилчер, Терри. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности / Пилчер Терри // Европейское качество. – 2004. – № 1. – С. 40 – 46.

54. Понамарев, С.В. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества : учебное пособие / С.В. Понамарев, С.В. Мищенко, В.Я. Белобрагин и др. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2005. – 248 с.

55. Протасов, Д.В. Теория и практика применения технологии бенчмаркинга для улучшения качества деятельности организации : монография / Д.В. Протасов. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 80 с.

56. Прыкин, Б.В. Экономический анализ предприятия : учебник для вузов / Б.В. Прыкин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 360 с.

57. Психология менеджмента : учебник для вузов / под ред. С.Г. Никифорова. – 2-е изд, доп. и перераб. – СПб. : Питер, 2004. – 639 с.

58. Резниченко, В.Ю. Риск-менеджмент : учебное пособие / В.Ю. Резниченко. – М. : Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2004. – 100 с.

59. Рейдер, Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли / Р. Рейдер. – М. : Изд-во РИА «Стандарты и качество», 2006.

60. Рудометкина, А.Н. Совершенствование управления цепями поставок продукции предприятий пищевой промышленности на основе аутсорсинга логистических функций : автореф. дис. ... канд. экон. наук / А.Н. Рудометкина. – М., 2009. – 24 с.

61. Соуэр, В. Бенчмаркинг в больницах / В. Соуэр // Деловое совершенство. – 2008. – № 1.

62. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2003. – 928 с.

63. Уайт, С. Основы маркетинга : пер. с англ. / С. Уайт. – М. : Астрель, 2004. – 425 с.

64. Федюкин, В. Управление качеством процессов / В. Федюкин. – URL : <http://www.iteam.ru>.

65. Фомичев, А.Н. Риск-менеджмент : учебное пособие / А.Н. Фомичев. – М. : Дашков и К, 2004. – 292 с.

66. Фурщик, А. Организация аутсорсинга в корпоративном управлении / А. Фурщик // Инвестиции в России. – 2002. – № 11.

67. Харрингтон, Х.Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде! 20 шагов к успеху / Х.Дж. Харрингтон, Дж.С. Харрингтон. – СПб. : Питер, 2004. – 176 с.

68. Хайруллина, И.С. Проблемы внедрения аутсорсинга в российское здравоохранение / И.С. Хайруллина // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 4 (32).

69. Харрингтон, Х.Дж. Пять столпов организационного совершенства. Кн. 1. Совершенство управления процессами / Дж.Х. Харрингтон. – М. : Изд-во РИА «Стандарты и качество», 2005.
70. Хейвуд, Дж.Б. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ / Дж.Б. Хейвуд ; пер. с англ. – М. : ИД «Вильямс», 2004. – 176 с.
71. Хохлов, Н.В. Управление риском / Н.В. Хохлов. – М. Юнити-Дана, 2001. – 240 с.
72. Шапкин, А.С. Теория риска и моделирование рисковых ситуаций : учебник / А.С. Шапкин, В.А. Шапкин. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2005. – 880 с.
73. Шахов, В.В. Страхование : учебник для вузов / В.В. Шахов. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 311 с.
74. Широкова, А.В. Развитие международных аутсорсинговых отношений / А.В. Широкова // Вопросы новой экономики. – 2009. – № 4 (12).
75. Шмидт, К. Бенчмаркинг – инструмент определения собственного уровня развития и основа успешного внедрения системы всеобщего управления качеством // Избранные труды 40-го конгресса Европейской организации качества. Берлин, сентябрь 1996 г. : сборник переводов с англ. / К. Шмидт ; под ред. и с предис. Ю.П. Адлера. – М. : ГП «Редакция журнала «Стандарты и качество», 1997. – 224 с.
76. ISO/TC176/SC2/№ 524R2. ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on ISO 9001 clause 1.2 «Application». Пакет документов по введению и поддержке ИСО 9000–2000: «Руководство по использованию пункта 1.2 «Применение» ИСО 9001–2000». – URL : <http://www.quality.eup.ru>.
77. ISO/TC176/SC2/№ 630R2. ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on «Outsourced Processes». Пакет документов по введению и поддержке ИСО 9000–2000: «Руководство по применению процессов аутсорсинга». – URL : <http://www.regcon.ru>.
78. Management: Quality and Competitiveness / J.M. Ivancevich, P. Lorenzi, S.J. Skinner. – Boston, 1994. – 660 p.
79. Mills, R. Africa: The Next Frontier of Outsourcing / R. Mills. – URL : <http://www.computerworld.com>.
80. Jobber, D. Principles and practice of marketing / D. Jobber. – Second edition. – London, 1998. – 711 p.
81. Pride, W.M. Marketing: Concepts and strategies / W.M. Pride, O.C. Ferrell. – Tenth edition. – Boston, 1997. – 665 p.

Научное издание

ЗЛОБИНА Наталья Васильевна,
ВИСКОВ Михаил Михайлович,
ТОЛСТОШЕИНА Валерия Андреевна

СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Монография

Редактор З.Г. Чернова
Инженер по компьютерному макетированию М.Н. Рыжкова

Подписано в печать 15.09.2011.
Формат 60 × 84 / 16. 5,81 усл. печ. л. Тираж 400 экз. Заказ № 372

Издательско-полиграфический центр ФГБОУ ВПО «ТГТУ»
392000, г. Тамбов, ул. Советская, д. 106, к. 14