

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

Н.В. Злобина, О.В. Фетисова

КОНЦЕПТУЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССНОГО РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

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



Тамбов
Издательство ФГБОУ ВПО «ТГТУ»
2012

УДК 338.24.004.12

ББК У291.823.2

3-68

Р е ц е н з е н т ы:

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры «Менеджмент» 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

Концептуальные основы процессного развития менеджмента
качества организации : монография / Н.В. Злобина, О.В. Фети-
сова. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2012. – 88 с. –
400 экз. – ISBN 978-5-8265-1126-8

Рассмотрены концептуальные основы процессного развития ме-
неджмента качества организации. В частности, обоснована возмож-
ность применения бенчмаркинга, управления рисками и аутсорсинга в
развитии менеджмента качества организации на основе процессного
подхода.

Предназначена для бакалавров, магистров и аспирантов экономи-
ческих направлений подготовки, а также читателей, интересующихся
вопросами развития менеджмента качества организации на основе
процессного подхода.

УДК 338.24.004.12

ББК У291.823.2

ISBN 978-5-8265-1126-8

© Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
профессионального образования
«Тамбовский государственный технический
университет» (ФГБОУ ВПО «ТГТУ»), 2012
© Злобина Н.В., Фетисова О.В., 2012

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССНОГО РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ	5
1.1. СУЩНОСТЬ ПРОЦЕССНОГО РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА	5
1.2. ИССЛЕДОВАНИЕ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ В РАМКАХ ПРОЦЕССНОГО РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ	24
Глава 2. СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЦЕССНОГО РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ	47
2.1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ БЕНЧМАРКИНГА ...	47
2.2. ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ СИСТЕМОГО УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ПРОЦЕССНОМ РАЗВИТИИ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ	56
2.3. ТЕХНОЛОГИЯ ВНЕДРЕНИЯ АУТСОРСИНГА В ПРОЦЕССНОЕ РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	80
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	81

ВВЕДЕНИЕ

Вопросы развития менеджмента качества волнуют умы прогрессивного человечества на протяжении многих веков. Однако в современном мире, характеризующемся жесткой конкурентной борьбой, эти вопросы стали еще более актуальными. Это связано, в первую очередь, с тем, что посредством развития менеджмента качества организации могут получить основные или дополнительные преимущества, способствующие их повышению конкурентоспособности.

Существует много подходов к развитию менеджмента качества. Однако процессный и системный подходы доминируют в силу своей результативности и эффективности. Системного подходу к развитию менеджмента качества уделено достаточно внимания в научной литературе как отечественной, так и зарубежной. Прежде всего, основные идеи развития системного подхода к менеджменту качества связаны с формированием, внедрением и практической реализацией системы менеджмента качества, соответствующей требованиям международных стандартов ИСО серии 9000.

Процессный подход считается более трудоемким и сложным в реализации. В этой связи в монографии предпринята попытка формирования концептуальных основ процессного развития менеджмента качества организации.

В первой главе «Теоретические основы процессного развития менеджмента качества организации» рассмотрена сущность процессного развития менеджмента качества и исследованы существующие подходы к управлению затратами в рамках процессного развития менеджмента качества организации.

Вторая глава «Современные инструменты процессного развития менеджмента качества организации» посвящена изучению экономической сущности бенчмаркинга, отечественного и зарубежного опыта системного управления рисками в процессном развитии менеджмента качества организации, а также вопросов внедрения аутсорсинга в процессное развитие менеджмента качества организации.

Монография предназначена для бакалавров, магистров и аспирантов экономических направлений подготовки, а также читателей, интересующихся вопросами развития менеджмента качества организации на основе процессного подхода.

Глава 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССНОГО РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. СУЩНОСТЬ ПРОЦЕССНОГО РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

В рыночной экономике проблема качества является особенно актуальной. В результате деятельности ряда научно-исследовательских и образовательных организаций в области качества сформировалось концептуальное видение качества как одной из фундаментальных категорий, определяющих образ жизни, социальную и экономическую основу для успешного развития человека и общества. Такое видение качества представляется достаточно емким и четко определяет значение повышения качества.

Выделяют следующие основные причины, почему проблема обеспечения качества так актуальна в современном мире:

– *качество является главным критерием при совершении покупки.* Потерять заказ из-за недостаточного уровня качества намного хуже, чем из-за слишком высокой цены: так можно потерять клиента навсегда;

– *качество охватывает все этапы производства.* Предприятие реализует множество отдельных мероприятий, чтобы противостоять конкуренции. Качество и системы управления качеством предлагают комплекс мероприятий, охватывающий все стадии производственного процесса: продуктовую политику, планирование, маркетинг, сбыт, персонал, инновации и технологию, для того чтобы предприятие успешно действовало на рынке;

– *качество является главным инструментом снижения издержек.* Всегда дешевле делать правильно с первого раза, чем впоследствии исправлять ошибку;

– *высокое качество продукции ведет к упрочению позиций организации на рынке.* В условиях открытых и либерализованных рынков товары и услуги становятся взаимозаменяемыми. Уровень качества товаров становится решающим.

Одним из самых распространенных инструментов реализации концепции качества является система менеджмента качества (СМК).

Предпосылками появления системы менеджмента качества были:

1) *контроль качества.* В организациях создавались бригады контролеров для испытания продукции, сравнения ее характеристик с ус-

тановленными требованиями (техническими условиями) и разбраковки. Недостатки контроля качества следующие:

- контролеры не всегда обнаруживали дефектную продукцию, и ее часть неизбежно попадала потребителю;

- создавалось ошибочное мнение, что за качество отвечают контролеры, хотя на самом деле качество создают рабочие основного производства, а контролеры занимаются только выявлением брака;

2) *техническое управление качеством*. При выявлении большого количества бракованной продукции контролеры стали обращаться к руководству, после чего останавливалось производство до устранения причин возникновения дефектов. На этом этапе внимание было обращено на сбор информации (появляются контрольные карты) и промежуточные этапы контроля. Таким образом, для этого этапа характерны технические системы управления качеством с обратной связью, при этом вопрос об административном управлении качеством почти не поднимался;

3) *обеспечение качества*. Данный этап характеризуется тем, что акцент был перенесен с выявления дефектов на их предупреждение, с качества продукции на качество процессов и систем, а в дополнение к техническому управлению качеством стало широко внедряться административное управление. Организации разрабатывают и выпускают руководство по качеству, программы качества, технологические и рабочие инструкции. Таким образом, этот этап соответствует уровню организации, имеющую сертифицированную систему качества;

4) *управление качеством организации, основанное на принципах всеобщего управления качеством*. Процесс управления качеством можно представить как последовательность прохождения этапов: планирование (plan, P) – осуществление (do, D) – контроль (check, C) – управляющее воздействие (action, A). Цикл PDCA обеспечивает постоянное отслеживание и повышение уровня качества производства. Управление следует организовывать на основе семи комплексов мероприятий (рис. 1.1).

Управление качеством продукции должно осуществляться системно, т.е. на предприятии должна функционировать система менеджмента качества, представляющая собой организационную структуру, четко распределяющую ответственность, процедуры и ресурсы, необходимые для управления качеством. В каждой организации в том или ином виде присутствуют элементы СМК. Они касаются либо взаимодействия с клиентами, либо управления внутренней нормативной документацией и т.д. А сбор, обобщение и выстраивание всех наработок в стройную цепочку взаимосвязанных процессов и есть основная цель СМК.

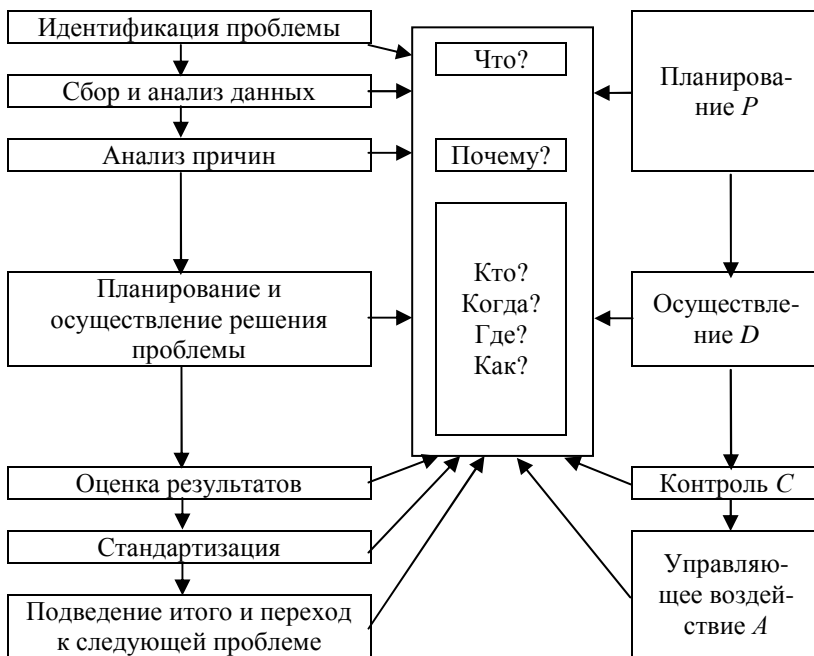


Рис. 1.1. Цикл управления качеством продукции

Система менеджмента качества – система, интегрирующая общее управление организацией на основе идеологии качества как высшей стратегической цели. Она подразумевает наличие четко определенной организационной структуры, создающей условия для обеспечения качества. В понятии СМК «качество» обозначает не только качество продукции или услуг, но и качество менеджмента организации.

Система менеджмента качества не только отвечает за взаимодействие персонала и руководства, она позволяет формализовать взаимоотношения на всех уровнях цикла производства и предоставления услуг. Целью внедрения системы менеджмента качества является не производство продукции или предоставление услуг соответствующего уровня самих по себе, а создание качественных процессов управления организацией. Первоочередным итогом этой работы должно быть создание команды единомышленников, с единым корпоративным духом.

Подготовка и сертификация систем менеджмента качества может осуществляться в соответствии с международными стандартами или их российскими аналогами, например (по версии ВНИИСа):

- ГОСТ Р ИСО 9001–2008 «Системы менеджмента качества. Требования»;
- ГОСТ Р ИСО 14001–2007 «Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению»;
- ГОСТ 12.0.230–2007 «Системы управления охраной труда. Общие требования»;
- ГОСТ Р ИСО/МЭК 27005-2010 «Информационная технология. Методы и средства обеспечения безопасности. Менеджмент риска информационной безопасности»;
- ГОСТ Р ИСО 22000–2007 «Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции»;
- ГОСТ Р ИСО/ТУ 29001–2007 «Менеджмент организации. Требования к системам менеджмента качества организаций, поставляющих продукцию и предоставляющих услуги в нефтяной, нефтехимической и газовой промышленности»;
- ГОСТ Р 51814.1–2009 «Системы менеджмента качества. Особые требования по применению ИСО 9001:2008 в автомобильной промышленности и организациях, производящих соответствующие запасные части»;
- ГОСТ Р ИСО 13485–2004 «Изделия медицинские. Системы менеджмента качества. Системные требования для целей регулирования».

Организация также может быть соискателем премии Правительства Российской Федерации в области качества, оценочные критерии которого гармонизированы с моделью престижной Европейской премии по качеству. Премии Правительства Российской Федерации в области качества учреждены постановлением Правительства Российской Федерации от 12.04.1996 № 423. Любая организация – на каком бы уровне развития она не находилась, может применять критерии премии для самооценки. Это позволит ей получить всестороннюю картину своей деятельности, оценить, насколько деятельностью организации удовлетворены потребители, персонал, поставщики, общество, и на этой основе определить приоритетные направления совершенствования.

Комплекс международных стандартов ИСО серии 9000 под общим названием «Системы менеджмента качества» аккумулирует в себе мировой опыт наиболее успешных организаций. Особенностью стандарта является то, что он предъявляет требования не к качеству продукции/услуг напрямую, а к системе управления организацией, которая в свою очередь обеспечивает предсказуемый и стабильный уровень качества продукции/услуг.

Внедрение системы и ее последующая сертификация по стандарту ГОСТ Р ИСО 9001 позволяет усовершенствовать систему управления, которая в свою очередь обеспечивает стабильный уровень качества продукции, значительно повышает инвестиционную привлекательность организации среди иностранных и российских партнеров. Наличие сертификата означает безусловное признание мировым бизнес-сообществом организации как сильной, динамичной и высокопрофессиональной организации. Сертифицированная система менеджмента качества говорит о том, что менеджмент организации находится на уровне, заданном европейскими организациями, состоящими в международной организации по стандартизации.

Процессный подход к деятельности организации, как один из принципов менеджмента качества [1], дает возможность правильно выбрать те процессы (виды деятельности), которые могут быть вынесены за пределы организации без ущерба для ее стратегической позиции, деловой репутации и конкурентоспособности. О передаче процессов СМК другим организациям говорится в п. 4.1 [2]: «аутсорсинговые процессы – это необходимые в системе менеджмента качества предприятия процессы, но для более совершенного исполнения переданные сторонней организации».

Исследование источников, характеризующих подходы к управлению качеством в организациях, показал, что наиболее приемлемым и отвечающим требованиям сегодняшней практики является системный подход. Доказано, что любая организация, отвечает основным свойствам системы:

- целенаправленности (цели в области качества);
- сложности (множество структурных подразделений и сложность их взаимосвязи);
- делимости (образовательная, научно-исследовательская, учебно-методическая, хозяйственная деятельности);
- целостности (направленность действий структурных подразделений подчинено единым целям);
- многообразию элементов и различию их природы (различные виды деятельности имеют свою функциональную специфичность и автономность);
- структурности (взаимозависимость и взаимосвязь между подразделениями согласно иерархическим уровням).

Одним из принципов современного менеджмента качества является постоянное улучшение деятельности организации [12]. Содержание данного принципа означает, что ее результаты становятся оптимальными, если работа осуществляется на основе управления знания-

ми в условиях созданной культуры непрерывного познания, инноваций и улучшения.

ГОСТ Р ИСО 9000–2008 «Система менеджмента качества. Основные положения и словарь» содержит ряд определений, отражающих сущность постоянного улучшения деятельности организации [18].

Улучшение качества – часть менеджмента качества, направленная на увеличение способности выполнять требования к качеству.

Постоянное улучшение – повторяющаяся деятельность по увеличению способности выполнять требования.

Процесс установления целей и поиска возможностей улучшения должен быть постоянным, при этом следует использовать наблюдения аудита (проверки) и заключения по его результатам, анализ данных, анализ со стороны руководства и другие средства. Этот процесс обычно ведет к корректирующим или предупреждающим действиям.

Приведенные определения лежат в основе концепции постоянного улучшения деятельности организации. Эти идеи активно разрабатывались, начиная с 1950-х гг. многими специалистами в области управления качеством: А. Фейгенбаумом, Дж. Джураном, Ф. Кросби, У.Э. Демингом, К. Исикавой, Г. Тагути, Дж. Харрингтоном и др. [23, 51, 57].

Как говорилось ранее одной из наиболее распространенных иллюстраций идеи постоянного улучшения является «цикл Деминга» (цикл PDCA) (рис. 1.2).

Основными элементами данного цикла управления являются:

- определение целей и принятие решения о необходимых переменах (разработка плана) (P);
- осуществление перемен (реализация плана) (D);
- измерение и анализ результатов (контроль выполнения плана) (C);

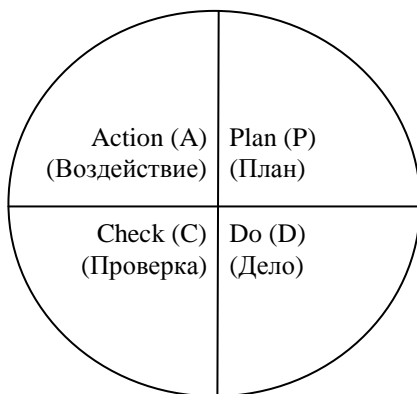


Рис. 1.2. Цикл У.Э. Деминга (цикл PDCA)

– проведение необходимых действий, если результаты не отвечают первоначально запланированным, или стандартизация действий в случае успеха (А).

Затем следует повторение цикла, но с учетом полученных данных и результатов осуществленных перемен.

Во введении к стандарту ГОСТ Р ИСО 9001–2008 достаточно четко определена необходимость реализации «цикла Деминга» как на уровне системы менеджмента в целом, так и при управлении каждым процессом. В п. 8.5.1 «Постоянное улучшение» содержится требование к организации постоянно повышать результативность функционирования системы менеджмента качества посредством реализации политики и целей в области качества, корректирующих и предупреждающих действий, с учетом результатов аудитов, анализа данных, а также анализа со стороны руководства.

В МС ИСО 9004:2009 (разд. 9 «Улучшение, инновации и обучение») отмечено, что руководству следует постоянно стремиться к улучшению результативности и эффективности процессов организации, а не ожидать появления проблемы, чтобы выявить возможности улучшения. Диапазон улучшений может быть от постепенных, постоянно продолжающихся до стратегических проектов прорыва в этой сфере. Улучшения могут привести к изменениям в продукции или процессах и даже в системе менеджмента качества или в организации в целом.

Целью постоянного улучшения деятельности организации является увеличение возможности повышения удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон. В соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000–2008 действия по улучшению включают:

- а) анализ и оценку существующего положения с целью определения областей для улучшения;
- б) установление целей улучшения;
- в) поиск возможных решений для достижения целей;
- г) оценивание и выбор решений;
- д) выполнение выбранных решений;
- е) измерение, проверку, анализ и оценку результатов выполнения для установления того, достигнуты ли цели;
- ж) оформление изменений.

МС ИСО 9004:2009 содержит краткую характеристику сложившихся в мировой практике стратегий постоянного улучшения. В настоящее время реализуются два основных подхода [12]:

1) проекты прорыва, ведущие к пересмотру и улучшению существующих процессов или внедрению новых (как правило, их осуществ-

вляют специально создаваемые многопрофильные группы вне обычной деятельности);

2) деятельность по поэтапному постоянному улучшению, проводимая работниками в рамках существующих процессов.

Проекты прорыва обычно предусматривают перепроектирование существующей СМК и процессов. В действующей организационной практике такой подход получил название реинжиниринга. Хаммер М. определил реинжиниринг как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих, современных показателях деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы [72].

Реинжиниринг бизнес-процессов не предполагает осуществления постоянных, но незначительных изменений, ведущих к небольшому (приростному) (на единицы и даже десятки процентов) улучшению показателей функционирования компании. В результате успешно проведенного реинжиниринга – быстрого осуществления глубоких и всесторонних коренных изменений системы управления – организация достигает существенного (прорывного) роста эффективности (в десятки и сотни раз) [31].

Реинжиниринг используется в трех основных ситуациях.

1. В условиях, когда организация находится в глубоком кризисе, который может выражаться в явно неконкурентном (очень высоком) уровне издержек, массовом отказе потребителей от продукта фирмы и т.п.

2. Когда текущее положение организации может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы ее деятельности являются неблагоприятными. Организация сталкивается с нежелательными для себя тенденциями в части конкурентоспособности, доходности, уровня спроса.

3. Реализацией возможностей реинжиниринга занимаются благополучные, быстрорастущие и агрессивные организации. Их задача состоит в ускоренном наращивании отрыва от ближайших конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ. Применение реинжиниринга в этой ситуации является лучшим вариантом ведения бизнеса. Многие компании считают, что нашли наилучшую модель бизнеса, в которой не стоит что-либо существенно менять. Со временем подобный подход приводит к тому, что конкуренты догоняют и перегоняют такие фирмы, а сами организации все хуже адаптируются к спросу и рыночной конъюнктуре в целом.

Реинжиниринг бизнес-процессов предполагает целостное и системное моделирование и кардинальную реорганизацию материальных, финансовых и информационных потоков, в результате чего упрощается организационная структура, перераспределяется и минимизируется использование различных ресурсов, сокращаются сроки реализации потребностей клиентов, повышается качество их обслуживания. Определяющим критерием целесообразности применения реинжиниринга бизнес-процессов является длительность процесса. В «длинных» бизнес-процессах до 80% времени может тратиться на передачу объектов (в том числе документов) между операциями и задержку в очередях и только 20% собственно на работу.

Реинжиниринг дает более высокие результаты в тех областях деятельности, для которых характерны следующие особенности:

- диверсификация товаров и услуг (ориентация на различные сегменты рынка), вызывающая многообразие бизнес-процессов;
- работа по индивидуальным заказам, требующая высокой степени приспособляемости базового бизнес-процесса к потребностям клиентов;
- малая степень внедрения новых технологий (инновационных проектов), затрагивающих все основные процессы организации;
- многообразии кооперативных связей с партнерами организации и поставщиками материалов, обуславливающих альтернативность построения бизнес-процесса;
- большая сложность бизнес-процесса, в котором допускаются неопределенности вследствие недостаточной формализованности правил принятия решений;
- нерациональность организационной структуры, запутанность документооборота, вызывающие лишние операции и дублирование операций бизнеса.

Специфика реинжиниринга состоит в том, что существующая более 250 лет узкая специализация и обусловленная ею многократная передача ответственности как в производстве, так и, особенно, в управлении, отжили свой век и реинтегрируются ныне в сквозные бизнес-процессы, ответственность за которые от начала и до конца берут на себя сплоченные командным духом группы единомышленников, способные выполнять широкий спектр работ. Причем работа в команде предполагает не столько всеобщее и постоянное одобрение по поводу любых действий ее членов, сколько творческие дискуссии и столкновение мнений с целью выработки наилучших нестандартных решений.

Для реинжиниринга характерно то, что он обычно проводится не благодаря существующей системе, а вопреки последней и, следовательно, обычно инициируется и проводится под управлением непосредственно высшего руководства организации, лидерство которого – ключевой фактор успеха.

Второй подход к реализации стратегии постоянного улучшения зародился в Японии после Второй мировой войны и получил название «кайдзен» [12]. В последние годы он находит все большее распространение и в западных странах. Философия кайдзен предполагает, что образ жизни человека, будь то работа, общественная или семейная жизнь, заслуживает постоянного улучшения. Центральная идея этого подхода заключается в том, что без совершенствования в организации не должно проходить ни дня. Кайдзен включает большую часть уникальных японских подходов, которые в настоящее время приобрели мировую известность (рис. 1.3) [12].

Кайдзен – это непрерывный процесс, в котором участвуют все сотрудники организации, следовательно, менеджеры любого уровня занимаются улучшениями.

В целях содействия вовлечению работников и повышению их осведомленности о деятельности по улучшению руководству организации необходимо реализовать такие меры, как:

- формирование небольших рабочих групп с выбором лидеров самими группами;
- разрешение работникам управлять рабочим пространством и улучшать его;
- повышение знаний, накопление опыта и совершенствование навыков работников как часть деятельности организации в области менеджмента качества.

В соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО серии 9000 улучшение является одной из функций менеджмента качества. Это в известной мере проблема, ибо любая система по определению консервативна. Любые инициативы по изменению, даже для целей улучшения, будут встречать определенное сопротивление элементов самой системы, в первую очередь менеджеров, привыкших к устоявшимся правилам поведения. Под улучшением системы менеджмента качества следует понимать повышение ее способности удовлетворять требования. Устранение же несоответствий по результатам аудитов есть лишь доведение реальной способности выполнять требования до запланированного уровня.

В настоящее время основными направлениями развития и улучшения систем менеджмента качества организаций и предприятий являются:



Рис. 1.3. Составляющие подхода кайдзен

- 1) интеграция в СМК требований стандартов на системы менеджмента по отдельным аспектам деятельности;
- 2) внедрение отраслевых требований к системам качества организации;
- 3) применение лучших управленческих практик (best practice).

Внедрение международных стандартов ИСО серии 9000 в деятельность организации, как правило, предполагает построение интегрированной системы менеджмента (ИСМ), которая представляет собой часть системы общего менеджмента организации, отвечающую требованиям двух или более стандартов на системы менеджмента и функционирующую как единое целое. К основным преимуществам создания и функционирования таких систем можно отнести [12]:

- обеспечение большей согласованности действий внутри организации за счет синергетического эффекта, заключающегося в том, что

общий результат от согласованных действий выше, чем простая сумма отдельных результатов;

- минимизация функциональной разобщенности в организации, возникающая при разработке автономных управленческих подсистем;
- большая способность учитывать баланс интересов внешних сторон организации, чем при наличии параллельных систем;
- обеспечение более высокой степени вовлечения персонала в процессы улучшения деятельности организации;
- число внутренних и внешних связей в интегрированной системе меньше, чем суммарное число этих связей в нескольких системах; объем документов в интегрированной системе значительно меньше, чем суммарный объем документов в нескольких параллельных системах; затраты на ее разработку, функционирование и сертификацию ниже, чем суммарные затраты при нескольких системах менеджмента.

Практическое создание интегрированных систем менеджмента осуществляется, как правило, по одному из следующих вариантов [12].

1. Создание аддитивных (от лат. *additio* – прибавление) моделей, когда к системе менеджмента качества организации, выполняющей роль базовой системы, последовательно добавляются система экологического менеджмента (СЭМ), система OHSAS и т.д. (рис. 1.4). При применении данного варианта временной интервал между началом работ по внедрению одной системы и началом внедрения следующей может составлять от полугода до нескольких лет.

2. Создание полностью интегрированных моделей, когда все системы менеджмента объединяются в единый комплекс одновременно (рис. 1.5). Несмотря на неоспоримые организационные и экономические преимущества данного варианта создания ИСМ, он встречается крайне редко, в первую очередь из-за сложности выполнения всех необходимых работ.



Рис. 1.4. Аддитивная модель интегрированной системы менеджмента

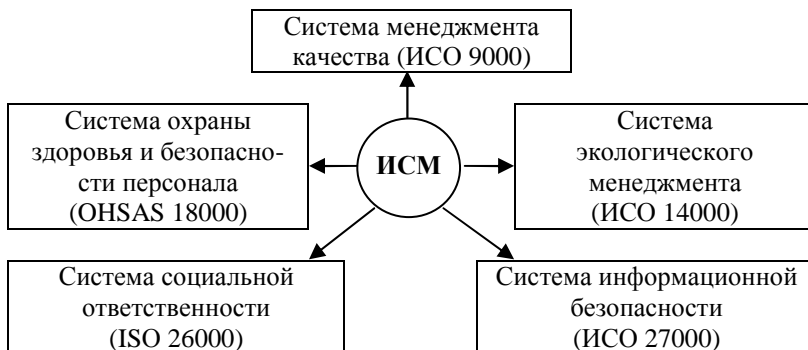


Рис. 1.5. Модель одновременного интегрирования систем

Создание интегрированной системы менеджмента должно строиться на принципах, установленных в международных стандартах. При этом в качестве базовых целесообразно применять принципы, сформулированные в стандартах ИСО серии 9000, в первую очередь процессный и системный подходы, принцип постоянного улучшения, а также лидерство руководителя и вовлечение персонала. Реализация данных принципов, с одной стороны, позволяет гармонизировать требования отдельных стандартов, а с другой – обеспечивает наибольшую интеграцию элементов СМК с элементами других корпоративных управленческих подсистем. Классификация последних с позиций формирования ИСМ представлена в табл. 1.1 [12].

Порядок формирования ИСМ может быть аналогичен порядку создания СМК в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001–2008.

1.1. Классификация управленческих подсистем для целей формирования интегрированной системы менеджмента организации

Классификационный признак	Виды управленческих подсистем
По отношению к целям (с позиции учета стратегией интересов заинтересованных сторон)	<ul style="list-style-type: none"> – менеджмент отношений с потребителями (CRM, CSI – Customer Satisfaction Index); – менеджмент отношений с персоналом (HRM, ESI – Employee Satisfaction Index); – менеджмент отношений с обществом (SA 8000, CSR – Corporate Social Responsibility); – менеджмент отношений с поставщиками и партнерами (MRP, SCM)

Классификационный признак	Виды управленческих подсистем
По отношению к целям-средствам (материальным, финансовым, информационным и временным ресурсам)	<ul style="list-style-type: none"> – логистика (Enterprise Resource Planning – ERP, Material Requirements Planning – MRP); – менеджмент оборудования (Total Productive Maintenance – TPM); – финансовый менеджмент, менеджмент затрат (Financial Management – FM, Activity Based Costing – ABC); – информационные технологии и системы (Information Technology – IT); – менеджмент времени (Time Management – TM, Just-in-Time – JIT)
По отношению к различным аспектам менеджмента	<ul style="list-style-type: none"> – стратегический менеджмент (Strategic Management – SM); – менеджмент проекта (Project Management – PM); – маркетинговый менеджмент (Marketing Management – MM); – менеджмент знаний (Knowledge Management – KM, Learning Organizations – LO); – инновационный менеджмент (Innovation Management – IM); – менеджмент бизнес-процессов (Business Process Management – BPM); – менеджмент коммуникаций (Communication Management – CM); – менеджмент рисков (Risk Management – RM)

Помимо создания стандартизированных систем менеджмента качества предприятия и организации могут обращаться к так называемым лучшим управленческим практикам (best practice), представляющим собой формализацию уникального успешного практического опыта. Согласно идее лучшей практики в любой деятельности существует оптимальный способ достижения цели, и этот способ, оказавшийся эффективным в одном месте, может оказаться столь же эффективным в другом. Иными словами, лучшие управленческие системы, подходы, процессы и инструменты – это те, которые дали выдающиеся результаты на одном предприятии (организации) и которые могут быть адаптированы к деятельности других предприятий (организаций) [12].

Основные инструменты, методы и подходы из лучших управленческих практик, применяемых для развития и совершенствования СМК организации, приведены в табл. 1.2. [12].

1.2. Инструментарий лучших управленческих практик, применяемый для развития и совершенствования системы менеджмента качества организации

Наименование метода / инструмента	Краткая характеристика	Область применения
TPS (Lean production – бережливое производство)	Концепция менеджмента, основанная на неуклонном стремлении к устранению всех видов потерь, в том числе потерь из-за перепроизводства; потерь времени из-за ожидания; потерь при ненужной транспортировке; потерь из-за лишних этапов обработки; потерь из-за лишних запасов; потерь из-за ненужных перемещений; потерь из-за выпуска дефектной продукции. Концепция предполагает максимальную ориентацию на потребителя и вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника организации	Широкая
TPM (Total Productive Maintenance – всеобщее обслуживание оборудования)	Система технической поддержки оборудования, направленная на то, чтобы каждый станок, участвующий в процессе производства, был постоянно готов к выполнению необходимых операций. Основная цель применения – максимизация эффективности использования оборудования	Производство, широкая
SMED (Single-Minute Exchange of Die – быстрая переналадка)	Процесс переналадки производственного оборудования для перехода от производства одного вида детали к другому за максимально короткое время (менее чем за 10 мин). Основная цель применения – сокращение непроизводительных потерь времени	Производство, широкая

Продолжение табл. 1.2

Наименование метода / инструмента	Краткая характеристика	Область применения
JIT (Just-in-Time – «точно вовремя»)	Производство и доставка нужных материалов в нужное место и в нужных количествах точно к моменту, когда они необходимы. Основная цель применения – устранение простоев и скоплений материалов между операциями, что в свою очередь приведет к сокращению времени цикла производственного процесса	Производственная и складская логистика, широкая
Канбан (карточки сигнализации)	Средство информирования, с помощью которого дается разрешение или указание на производство или передачу изделий в производственной системе. Основная цель применения – сведение к минимуму незавершенного производства	Производство, широкая
CRM-система (Customer Relationship Management System – система управления взаимодействием с клиентами)	Информационная система, предназначенная для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путем сохранения информации о них и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процедур и последующего анализа результатов	Сбыт, широкая
Пять «S» («Упорядочение»)	Система правил, предусматривающая рациональную организацию производственной среды, удобное и экономичное по затратам труда расположение оборудования и инструментов, эффективные способы хранения и перемещения сырья, материалов, инструментов, наличие удобных технических приспособлений, надписей и указателей. Основная цель применения – наведение порядка, чистоты, укрепление дисциплины и создание безопасных условий труда с участием всего персонала	Широкая

Наименование метода / инструмента	Краткая характеристика	Область применения
BSC (Balanced Scorecard – сбалансированная система показателей)	Метод управления, предусматривающий перевод стратегических целей организации в конкретные мероприятия и оценку их результатов с помощью ключевых показателей эффективности. BSC – инструмент измерения выполненных работ и дальнейшего прогнозирования по четырем направлениям (финансовые процессы; процессы, связанные с потребителями; внутренние бизнес-процессы, а также обучение и рост), используемые для обеспечения основы для стратегических измерений и стратегического менеджмента	Планирование, широкая
MBO (Management by Objectives – программно-целевой метод)	Метод, направленный на поиск возможностей для улучшения путем вовлечения работников в обеспечение эффективного выполнения бизнес-планов. Руководство организации должно установить главные ее цели, которые должны соответствовать требованиям SMART и быть разработаны на соответствующих уровнях организации. Необходим регулярный анализ достижения поставленных целей / задач для обеспечения их продвижения, выполнения, а также внесения требуемых изменений и разработки новых целей организации. Возможно, установить взаимосвязь между достижением поставленных целей и вознаграждением персонала	Планирование, широкая

Наименование метода / инструмента	Краткая характеристика	Область применения
Шесть сигм (Six Sigma)	Методика, направленная на определение, устранение дефектов и несоответствий в бизнес-процессах и на производстве. Ее применение основано на использовании ряда методов управления качеством, включая статистические, и подразумевает создание на предприятии группы специалистов в этой области («черные пояса»). Основная цель применения – минимизация вероятности возникновения дефектов в операционной деятельности	Производство, широкая
Программа «20 ключей к совершенствованию бизнеса» (практическая программа революционных преобразований на предприятиях Ивао Кобаяси)	Инструмент для оценки эффективности работы организации, включающий совокупность различных методов реализации постоянных улучшений и усовершенствований, внедряемых компаниями-лидерами. Главная цель программы – выявление и прекращение всех видов деятельности, не добавляющих ценность. Согласно этой системе вся деятельность компании разделяется на 20 областей, которые имеют важнейшее значение для конкурентоспособности и рентабельности. Каждая из областей оценивается с целью выявления слабых мест. Затем реализуются определенные мероприятия по усовершенствованию и развитию выявленных слабых направлений. Основная особенность системы состоит в том, что, помимо представления совокупности практических методов по усовершенствованию, она обеспечивает их интеграцию в единое целое, т.е. усовершенствование в одной сфере автоматически приводит к усовершенствованию в другой сфере	Широкая

Наименование метода / инструмента	Краткая характеристика	Область применения
Бенчмаркинг	Метод сравнения процессов и особенностей продукции (услуг) организации с аналогичными процессами и продукцией (услугами) признанных лидеров рынка, направленный на определение возможностей для улучшения	Широкая
Самооценка	Деятельность, основанная на анализе выполнения работ собственными силами организации, идентификации возможностей и областей для улучшения и потенциального применения лучших методов менеджмента в организации	Широкая
Аутсорсинг	Метод управления, основанный на передаче части не основополагающих процессов организации сторонней компании	Широкая

Выбор того или иного варианта улучшения (совершенствования) СМК организация осуществляет самостоятельно, исходя из ее состояния, уровня результативности и эффективности функционирования, а также наличия необходимых ресурсов. При этом на первых этапах функционирования СМК организации, как правило, используют типовые варианты и стандартизированные модели ее развития и улучшения. Это позволяет им сравнивать свою систему менеджмента качества и результаты ее функционирования с результатами других хозяйствующих субъектов в рамках бенчмаркинга.

Однако успешно развивающаяся компания, накопившая определенный опыт в области менеджмента качества, очень часто «вырастает» из стандартизированной модели СМК и ощущает осознанную необходимость что-то изменить в ней. «Момент, когда организация сможет сама для себя изменить модель под свою специфику, является поворотным пунктом в ее развитии – система управления стала зрелой» [12]. Особенностью данного этапа является то, что в организации усиливаются взаимопроникновение, взаиморазвитие и слияние менеджмента качества и менеджмента как такового, возникает единый вектор их направленности – стремление к организационному совершенству.

1.2. ИССЛЕДОВАНИЕ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ В РАМКАХ ПРОЦЕССНОГО РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Исследование научных источников как в отечественной, так и в зарубежной науке отсутствует единый подход к содержанию, классификации затрат в системе менеджмента качества или затрат на качество, а также ко всему процессу управления ими. Работы в данной области носят разрозненный характер.

Затраты на качество определяются прежде всего расходами, связанными с реализацией стадий жизненного цикла продукции (рис. 1.6). Это затраты на маркетинговые исследования, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, производство, доставку и монтаж, а также техническое обслуживание. Затраты на качество могут быть как внутренними, так и внешними. Первые определяются внутренней деятельностью и расходами, связанными с продукцией. Вторые представляют расходы, связанные с поставщиками, потребителями, агентами, дилерами и т.д. [26, 113].

Затраты на качество имеют большое значение, так как практически всегда они высоки и означают снижение прибыли и потерю заказов. Затраты, связанные с качеством, имеют широкий спектр и определяются отказами систем, браком, переработкой, поздней доставкой, жалобами на обслуживание и гарантии, отзывами о продукции и т.д.

В литературе данное понятие чаще всего рассматривается как затраты на соответствие и несоответствие качеству. Считаю целесообразным дать более широкое определение, позволяющее рассмотреть затраты на качество продукции не только в целом, но и по отдельным процессам СМК промышленного предприятия.

Таким образом, затраты на качество продукции в СМК промышленного предприятия, представляют собой как затраты предприятия

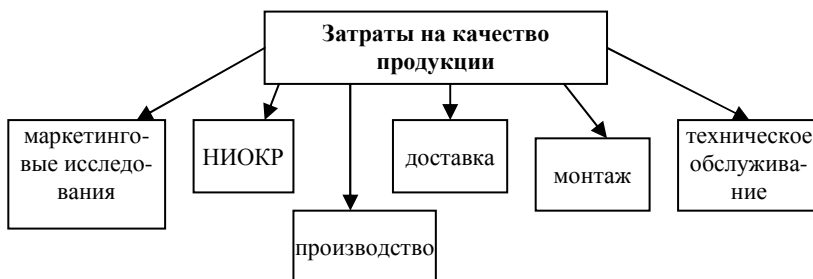


Рис. 1.6. Затраты на качество, связанные с реализацией стадий жизненного цикла продукции

на соответствие и несоответствие качеству, возникающие в результате реализации основных процессов СМК: документооборота СМК, деятельности управленческого персонала, управления ресурсами, реализации процессов жизненного цикла продукции, мониторинга и улучшения.

Конкуренция вынуждает производителей предпринимать различные меры по минимизации затрат. Делают продукцию дорогой именно лишние затраты, т.е. те, которых можно избежать. Определить, какие затраты являются лишними, можно с помощью измерения. Измерение затрат позволяет выделить мероприятия, связанные с качеством продукции на различных стадиях жизненного цикла продукции. Это дает возможность рассматривать качество как параметр деловой активности. Измерение расходов на качество позволяет оценить деятельность и дает основу для сравнительной оценки различной продукции (товаров, услуг), процессов и подразделений.

Прежде чем рассмотреть современную классификацию затрат на качество, необходимо остановиться на подходах различных зарубежных ученых в области управления качеством.

Джуран Дж. и Фейгенбаум А. предлагали делить затраты на качество на четыре группы (рис. 1.7) [42, 43, 134].

Это позволило им сформулировать задачу такого распределения затрат между группами, которое минимизирует их общую величину. В отдельных частных случаях это дает полезные результаты, но ведет к логическим трудностям, поскольку в процессе решения экстремальной задачи получается некоторый «экономически оправданный» уровень брака или несоответствий, что представляется абсурдным в принципе. Кроме того, такой подход ставит перед пользователем ложные дилеммы об отнесении тех или иных видов затрат к той или иной из

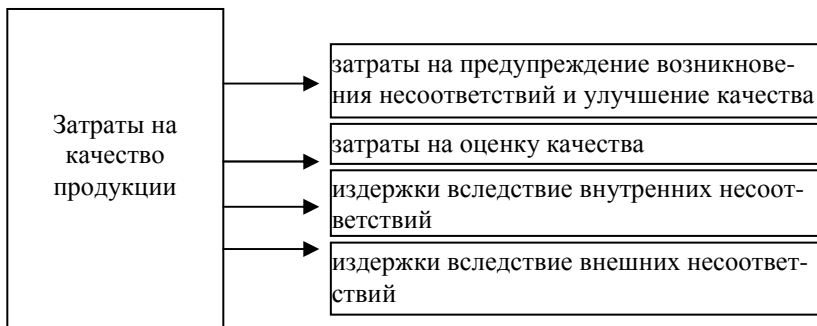


Рис. 1.7. Группы затрат на качество

четырёх групп. Но самое важное – это отрыв затрат на качество от общих затрат предприятия, ведущий к выделению управления качеством в самостоятельную функцию и утрате прямой связи этой деятельности с результатами бизнеса.

Позднее Ф. Кросби предложил иной подход, состоящий в разделении затрат на две категории. В его основе лежит стремление к нулевому уровню дефектов в процессе деятельности предприятия. Он различает затраты, связанные с производством «правильной продукции с первого раза» (цена соответствия), и затраты, вызванные необходимостью исправления допущенных несоответствий или брака (цена несоответствия). Для диагностики уровня, достигнутого предприятием в отношении понимания проблем качества, Ф. Кросби ввел так называемую решетку зрелости. Однако практическая реализация подхода Ф.Кросби в силу ряда причин не всегда вела к желаемым результатам. Так, например, стремясь к «нулю дефектов» при удовлетворении требований потребителей, мы можем легко заикнуться на сегодняшнем понимании того, «что есть нуль дефектов», и упустить из виду несформулированные или вновь возникшие требования. Нам будет казаться, что мы добились «нуля дефектов» и все хорошо, а на самом деле бизнес – в серьезной опасности. Более того, чтобы лозунг перестал быть просто лозунгом, нужен конкретный механизм, позволяющий довести до каждого сотрудника индивидуальные критерии его деятельности с точки зрения достижения «нуля дефектов» [15, 110, 113].

Оценив недостатки описанных выше подходов, Э. Деминг пришел к мысли о том, что не стоит тратить время и силы на измерение затрат на качество. Гораздо лучше сосредоточиться на программе действий, направленных на улучшение всей работы предприятия и на минимизацию всех видов неэффективных затрат. Тогда «лишние» затраты исчезнут сами собой, а то, что действительно важно знать для эффективного управления бизнесом, все равно никогда не известно в полном объеме. Жизнь показала, что подход Э. Деминга оказался очень результативным. Его подход положен в основу версии стандартов ИСО 9000 [42, 105, 123].

В современной практике затраты на качество подразделяются на две категории (рис. 1.8). Во-первых, это затраты, характеризующие попытки обеспечить и гарантировать должный уровень качества продукции, то есть затраты, связанные с достижением соответствия качеству. Во-вторых, затраты, связанные с восстановлением качества, то есть затраты на несоответствие качеству.



Рис. 1.8. Классификация затрат на качество

Первая категория в свою очередь делится на затраты, связанные с предупреждением дефектов, и затраты, связанные с оценкой и контролем продукции. Вторая категория предполагает деление на затраты по внешним и внутренним отказам.

Представим перечень работ и потерь, затраты на которые могут быть отнесены к категории «соответствие по качеству».

1. Затраты на предупреждение дефектов:
 - планирование системы качества;
 - преобразование ожиданий потребителя по качеству в технических характеристиках материала, процесса, продукта;
 - разработка и конструирование измерительного и испытательного оборудования;
 - анализ качества и проверка продукции;
 - проверка и техническое обслуживание оборудования для измерений и испытаний;
 - проверка и техническое обслуживание производственного оборудования, используемого для оценки качества;
 - гарантии поставщиков, оценка потенциальных и техническая поддержка поставщиков;
 - подготовка кадров в области качества;
 - аудит системы качества;
 - программы улучшения качества, наблюдение за ними и составление отчета, включая сбор и анализ данных;
 - анализ приобретений и доклад о характеристиках качества;
 - программа по совершенствованию качества.

2. Затраты на оценку и контроль:
 - предпроизводственная проверка (заработная плата проверяющих, затраты на материалы, необходимые для проверки и т.д.);
 - выбор способа контроля;
 - проведение лабораторных приемных испытаний;
 - контроль и испытание;
 - контрольное и испытательное оборудование;
 - материалы, необходимые для осуществления контроля и оценки (затраты на контроль и испытания сырья и материалов);
 - анализ и отчет о результатах испытаний и контроля;
 - проверка на работоспособность;
 - оценка складских запасов;
 - инвентаризация складирования.
3. Затраты, связанные с внутренними отказами:
 - потери от брака (включая стоимость материалов, которые не отвечают требованиям качества);
 - отказы у дилеров;
 - снижение уровня качества (включая определение причин возникших несоответствий требованиям по качеству);
 - простои;
 - повторные испытания и контроль;
 - поиск и устранение неисправностей, анализ дефектов или отказов.
4. Затраты связанные с внешними отказами:
 - жалобы (исследование причин возникновения жалоб, восстановление удовлетворенности потребителя, юридические споры и выплата компенсаций);
 - гарантийный возврат (замена или ремонт неудовлетворительной продукции, затраты сервисных служб);
 - продукция, возвращенная потребителями;
 - уступки;
 - потери продаж;
 - расходы на отзыв продукции;
 - ответственность за продукцию.

В действительности, не возможно полностью исключить затраты на качество, однако их можно привести к приемлемому уровню. Некоторые виды затрат на качество являются явно неизбежными, в то время, как некоторые можно избежать. Так, затраты, связанные с предупреждением дефектов, являются необходимыми, так как позволяют сокращать другие группы затрат. Примером может служить подготов-

ка персонала по вопросам качества. Если руководство не жалеет денег на данную статью затрат, то чаще всего затраты на внутренние и внешние отказы сокращаются. К затратным позициям, которых можно и необходимо избегать, относятся:

- неиспользованные материалы;
- доработка или переработка дефектов;
- задержки, лишнее производственное время, вызванные дефектной продукцией;
- дополнительные проверки и контроль для выявления уже известного процента дефектов;
- риск, в том числе по гарантийным обязательствам;
- потери продаж, связанные с неудовлетворенностью потребителя.

Согласно Британскому стандарту затраты делятся на четыре категории:

1) *затраты на предотвращение* – стоимость любых действий, направленных на исследование, предотвращение или уменьшение дефектов и отказов. Затраты на предотвращение могут включать стоимость планирования, создания и поддержки системы качества;

2) *затраты на оценку* – стоимость оценки достигнутого качества. Затраты на оценку могут включать стоимость контроля, испытаний и т. п., проводимых в процессе и после завершения производства;

3) *затраты на исправление отказов* – внутренние – расходы, которые несет предприятие в связи с неудачей в достижении установленного качества. Сюда входит стоимость бракованной продукции, переработки и повторного контроля, а также другие потери;

4) *затраты на исправление отказов* – внешние – затраты, возникающие за пределами предприятия в результате неудач в достижении установленного качества.

Интересной представляется классификация затрат, связанных с качеством, согласно их направленности: конкретные действия, эффективности, ошибки, производственный процесс и др. [66, 112].

Ориентация на конкретные действия предусматривает классификацию затрат, связанных с качеством, на издержки профилактики, контроля и ошибок (рис. 1.9).

Издержки профилактики (предупреждения) определяются видами деятельности, которые специально осуществляются во избежание отклонений от требуемого качества.

Издержки контроля возникают в связи с измерениями, оценками, аудиторскими проверками, которые гарантируют соответствие товаров и услуг установленным нормам, стандартам и требованиям.

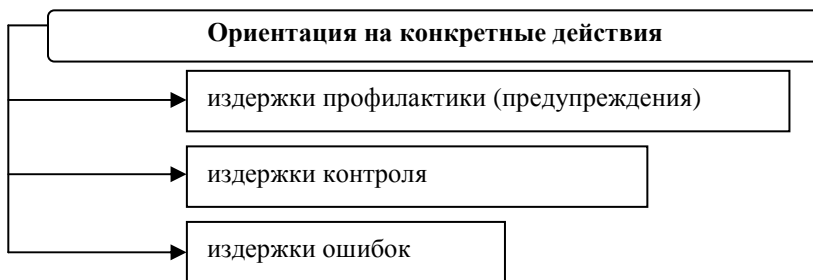


Рис. 1.9. Классификация затрат на качество согласно их ориентации на конкретные действия

Издержки ошибок являются результатом действий, которые вызваны недостаточным соответствием товаров и услуг нормам, стандартам и требованиям. В зависимости от места возникновения ошибок затраты классифицируются на внутренние (например, на дополнительную обработку) и внешние (например, на гарантийное обслуживание).

Данная классификация подвергается специалистами критике, потому что затраты, необходимые для обеспечения качества, приравниваются к потерям, а это не позволяет оценить экономическую эффективность затрат, которая определяется сравнением затрат и потерь. Эта классификация ограничена, так как приемлема только для этапа производства, и вызывает затруднения, так как многие элементы затрат с равным основанием можно отнести к любой из трех групп издержек. Распределение затрат на издержки профилактики, контроля и ошибок имеет тенденцию отвлекать внимание от истинной цели отчетности о затратах, благодаря которой должен возникать постоянный вектор к более низким затратам. Так, существует точка зрения, что увеличение издержек профилактики свидетельствует об осведомленности о затратах на качество и должно приводить к снижению полных затрат. Наряду с этим верно и то, что издержки профилактики должны в конечном итоге быть целью для снижения, то есть являться категорией незначительной. Несмотря на указанные недостатки, именно эта классификация является наиболее часто используемой в зарубежной практике [20, 26].

В рамках классификации в соответствии с ориентацией на эффективность выделяют издержки соответствия и несоответствия товаров и услуг требования потребителя (рис. 1.10).

Издержки соответствия содействуют успеху предприятия в том плане, что оправдывают ожидания потребителя.



Рис. 1.10. Классификация затрат, связанных с качеством, согласно их ориентации на эффективность

В эту категорию входят затраты, связанные с мероприятиями по долгосрочному исключению ошибок и предупреждению рисков их возникновения. Издержки несоответствия представляют собой, по сути, пустую трату ресурсов, когда средства направляются на производство товаров и услуг, не отвечающих в отношении качества требованиям потребителя. В этой группе также различают внешние и внутренние издержки [40, 66].

Впервые издержки с ориентацией на конкретные действия стали учитываться тогда, когда в условиях массового производства профилактика ошибок занимала центральное место в управлении качеством. Сегодня такая деятельность представляет лишь частные аспекты менеджмента качества, который стал задачей общефирменного управления. В этой связи на первый план выступают такие цели, как обеспечение потребителю максимальной выгоды благодаря мероприятиям в рамках повышения качества. Такую тенденцию распределение издержек с ориентацией на конкретные действия не учитывается.

В теоретическом плане учет издержек в разрезе ошибок исходит из того, что даже возможная или незначительная ошибка может привести к тяжелым последствиям, и поэтому необходима детальная клас-

сификация этой группы издержек – издержек ошибок. Здесь классификация производится по двум критериям:

- по месту возникновения издержки ошибок дифференцируются на внутренние и внешние;
- по последствиям ошибок различаются прямые и косвенные издержки, а также издержки, связанные с потерей альтернативных возможностей получения прибыли.

Если внутренние и внешние издержки свойственны и другим способам классификации, то учет издержек по последствиям ошибок требует более глубокой спецификации. К прямым относят те издержки, которые можно однозначно отнести на счет определенной ошибки. Как правило, с определенным местом ее возникновения и конкретным виновником. Косвенные же издержки выявляются в результате анализ ошибок и в ходе их устранения. И наконец, издержки, связанные с потерей альтернативных возможностей, не являются фактическими затратами, а представляют собой упрощенную прибыль из-за совершенных ошибок.

Главное преимущество учета издержек ошибок заключается в возможности их выражения через конкретные категории затрат. Спецификация и детализация издержек ведут к повышению достоверности анализа. В этой связи становится возможным объективный анализ ошибок, когда выявляется, прежде всего, не виновник ошибок, а ее причина [117].

С другой стороны, разделение издержек ошибок на прямые и косвенные позволяет повысить уровень их осмысления. Так, на большинстве предприятий прямые издержки можно вычленивать из общефирменных данных о затратах. Этим гарантируется, что, по меньшей мере, часть издержек ошибок может быть определена с относительной точностью.

По отношению к производственному процессу затраты на качество подразделяются на производственные, осуществленные организацией с целью достижения и обеспечения требуемого уровня качества, и непроизводственные, связанные с подтверждением качества продукции и предъявляемые потребителю объективных доказательств этого качества.

При этом производственные затраты включают расходы на предупредительные мероприятия и оценку, а также расходы на дефекты и потери. Затраты на обеспечение качества вне производства включают конкретные дополнительные средства обеспечения качества: мероприятия, процедуры, данные, демонстрационные испытания, отдельные и дополнительные оценки (например, расходы на испытания спе-

цифических характеристик безопасности), проводимые признанными и независимыми испытательными органами.

В данной классификации предпринята попытка выделить затраты на производственном этапе и вне его.

Однако, как и в традиционном подходе, необходимые затраты, без которых невозможно достижение требуемого качества, приравниваются к потерям и объединяются в единую классификационную группу – производственные затраты.

Определяя издержки управления качеством, следует учитывать, что они отражают стоимость ресурсов, которые потребляются для обеспечения потребителя товарами и услугами, отвечающими его требованиям.

Если затраты классифицировать в соответствии с содержанием решаемых задач и этапов обычного управленческого цикла в сфере качества, то можно выделить следующие категории издержек: планирования (анализ, опрос потребителей для выявления их требований к качеству), администрирование (отбор персонала, его развитие), контроля (опрос потребителей для определения степени их удовлетворенности качеством), выполнения внешних менеджерских функций в области качества (сертификация товаров и услуг, разработка инструкций и справочников по управлению качеством) (рис. 1.11).

Что касается охвата издержек, то практикуются изолированный и интегрированный подходы (рис. 1.12). При наличии на предприятии функциональных звеньев, которые занимаются только вопросами управления качеством, предпринимаются так называемые изолированные действия, издержки по которым могут быть отражены в рамках учета в местах их возникновения.



Рис. 1.11. Классификация затрат в соответствии с задачами и этапами управленческого цикла

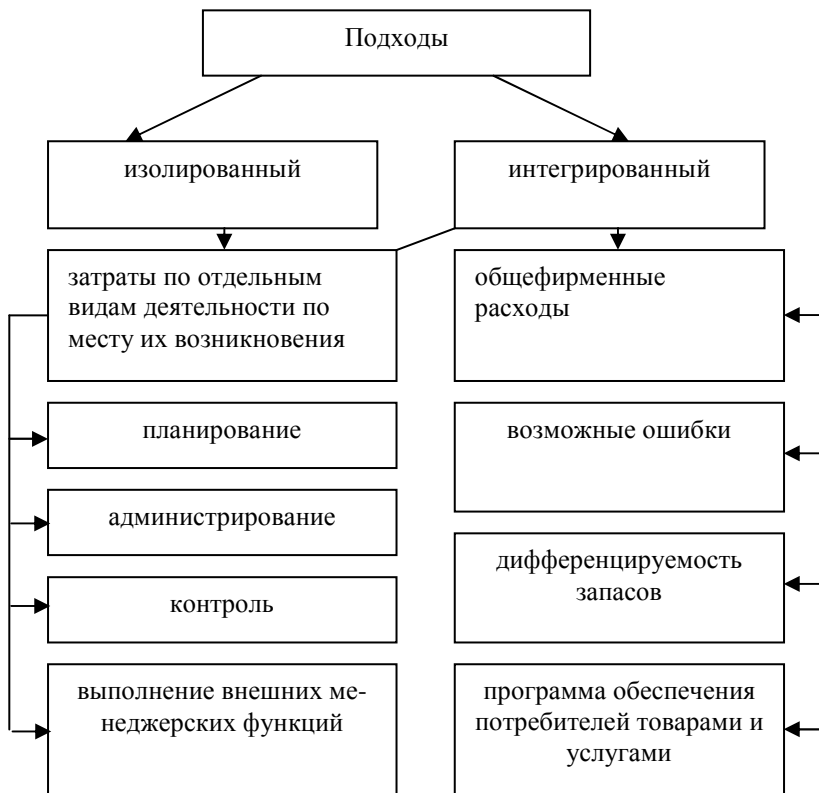


Рис. 1.12. Классификация подходов к издержкам

Вместе с тем возможно осуществление интегрированных мероприятий сотрудниками, область деятельности которых в неявной форме касается управления качеством (например, проведение выборочных тестов материалов субпоставщиков).

Издержки, связанные с интегрированными мероприятиями, разбиваются на затраты по отдельным видам деятельности и общефирменные расходы. Первый вид затрат можно отразить (как и затраты по изолированным мероприятиям) в группе издержек, определяемых по месту их возникновения. И, напротив, этого нельзя сделать при установлении общефирменных расходов по качеству.

Для определения доли общефирменных расходов по интегрированным мероприятиям следует использовать так называемый расчет затрат по процессу.

Исходя из обычной методики в первую очередь выделяют факторы затрат, которые решающим образом влияют на величину расходов по интегрированным мероприятиям. Такими факторами являются, например, количество возможных ошибок (подверженность ошибкам товаров и услуг), количество классов клиентуры (дифференцируемость запросов), количество вариантов в ассортименте товаров и услуг (сложность программы обеспечения потребителей товарами и услугами).

Далее на базе управления качеством можно выделить основные процессы этого вида деятельности (планирование, административная работа, контроль, выполнение внешних менеджерских функций и др.). Анализ деятельности в области качества в отдельных подразделениях предприятия позволяет идентифицировать соответствующие subprocessы [21, 28, 107].

Главное преимущество расчета издержек процесса в том, что является возможность анализировать затраты на качество в разрезе соответствующих процессов. Наряду с расширением возможностей охвата издержек облегчается планирование долгосрочных решений. В конечном итоге расчет издержек процесса содействует тому, что затраты на мероприятия в области качества обретают характер инвестиций.

Вместе с тем расчет издержек процесса управления качеством наталкивается на ряд проблем, среди которых на первый план выступают большие организационные сложности и крупные финансовые расходы по его осуществлению. Для реализации этого метода необходимы соответствующие предпосылки, когда уже на стадии идентификации процессов все участники должны хорошо разбираться как в отдельных вопросах управления качеством, так и в процессе в целом.

С целью выявления результативности затрат на качество их классифицируют на производственные и непроизводственные [56, 57]. При этом к производственным затратам относят все те затраты, с помощью которых достигается выполнение функций, связанных с обеспечением, улучшением и управлением качеством. Непроизводственные – это затраты, которые являются ненужными или излишними. Например, при высоком уровне организации производства и действенном самоконтроле затраты на проведение дополнительного контроля технологической составляющей могут оказаться ненужными. Эти затраты не следует отождествлять с потерями от ненадлежащего уровня качества продукции или низкого качества его изготовления. Однако логичнее исходя из результативности затраты делить на производительные и потери. При этом внутри группы потерь выделять причины их возникновения. Лишняя работа, а следовательно, и затраты на нее являются потерями, которых при нормальной организации труда и производства быть не должно.

Затраты на качество связаны не только с производством продукции, но и с управлением этими производствами [26, 59]. Общие затраты, связанные с качеством продукции, можно разделить на научно-технические, управленческие и производственные. Научно-технические и управленческие подготавливают, обеспечивают и контролируют условия производства качественной продукции, т.е. предопределяют наличие и величину производственных затрат.

В общем случае управленческие затраты, связанные с гарантией качества изделия, включают в себя:

- транспортные (внешние и внутренние перевозки сырья, комплектующих и готовой продукции). Они подразделяются на организационные, обеспечивающие бесперебойную работу транспорта, взаимосвязку возможности и необходимости полноты его загрузки; технические, включающие стоимость транспортных средств, цехов и подъездных путей и затраты на персонал транспортных подразделений – его набор и оплату труда;

- снабженческие (закупка запланированного по видам, количеству и качеству сырья и комплектующих материалов). Их можно разделить на материальные – соответствие фактических материальных ресурсов запланированным; технические, относящиеся к закупке необходимого оборудования и иных видов основных фондов производственного назначения и для целей управления предприятия; затраты на персонал снабженческих подразделений, от деятельности и компетентности которого зависит в дальнейшем выполнение производственной программы;

- затраты на подразделения, контролирующие производство;

- связанные с работой экономических служб, от деятельности которых зависит качество продукции: плановый отдел (своевременное составление планов), финансовый (своевременное обеспечение проекта финансовыми ресурсами), бухгалтерия (выписка счетов) и т.п.;

- затраты на деятельность иных служб аппарата управления предприятием, которые в различной степени связаны и влияют на обеспечение качества продукции, особенно управление кадрами, в функции которого входит набор персонала, повышение его квалификации и проверка соответствия требуемому уровню и условиям.

Производственные затраты в свою очередь можно разделить на материальные, технические и трудовые, причем все они прямо относятся к стоимости продукции. И если величину управленческих затрат в затратах на качество можно определить лишь условно, опосредованно, то размер материальных производственных поддается прямому счету.

С целью управления затратами, связанными с обеспечением качества продукции, надо различать базовые, которые образуются в процессе разработки, освоения и производства новой продукции и являются в дальнейшем до момента ее снятия с производства их носителем, и дополнительные, связанные с ее усовершенствованием и восстановлением утерянного (недополученного по сравнению с запланированным) уровня качества.

Основная часть базовых затрат отражает стоимостную величину факторов производства, а также общехозяйственные и общепроизводственные расходы, относимые на изготовление конкретного изделия через смету затрат.

Дополнительные затраты включают в себя затраты на оценку и затраты на предотвращение дефектов.

К первым относятся расходы, которые несет предприятие для того, чтобы определить, отвечает ли продукция запланированным техническим, экологическим, эргономическим и иным условиям. Обычно их нетрудно рассчитать. Частично они включают затраты на контролирующий персонал, специальное оборудование и накладные расходы отдела технического контроля (отдела качества). Другую часть составляют затраты на информацию в сфере реализации продукции, на изучение мнения потребителя о качестве продукции, а именно: разработку, организацию и проведение специальных выборочных обследований, включая инструментарий и затраты на оплату персонала.

Ко вторым относятся расходы на доработку и усовершенствование продукции, не отвечающей стандартам, лучшим мировым образцам, требованиям покупателя, на проверку, ремонт, усовершенствование инструмента, оснастки, техники и технологии, а в отдельных случаях и на остановку производства. В данную группу следует включить затраты на внедрение системы управления качеством, в том числе ее техническое обеспечение, разработку стандартов, расходы на документацию, на персонал – его подбор, подготовку, оплату и т.д. [79].

Существует еще одна группа издержек, которые при их возникновении следует относить или к базовым, или к дополнительным в зависимости от новизны продукции. Это затраты на брак и его исправление. Их величина может существенно колебаться и состоять как из расходов на производство забракованной в дальнейшем продукции при наличии неисправимого брака или дополнительно к этому затрат на его исправление, если брак не окончательный, и может также включать оплату морального и (или) физического ущерба, нанесенного потребителю некачественной продукцией. В последнем случае издержки, связанные с качеством продукции, а точнее его отсутствием, могут оказаться весьма велики.

На рисунке 1.13 показано распределение затрат по их видам во взаимосвязи с производством новой продукции и ее усовершенствованием [26]. При этом издержки последней группы возникают как в сфере производства, так и за ее пределами – в сфере потребления продукции. Это предъявляет дополнительные требования к информации о качестве, которая может положительно повлиять на минимизацию затрат на предотвращение брака и его исправление.

Очевидно, что поскольку затраты на создание, поддержание производства качественной продукции и, следовательно, имиджа выпускающего его предприятия образуются и на предприятии, и за его пределами, необходим их глубокий качественный и количественный анализ.

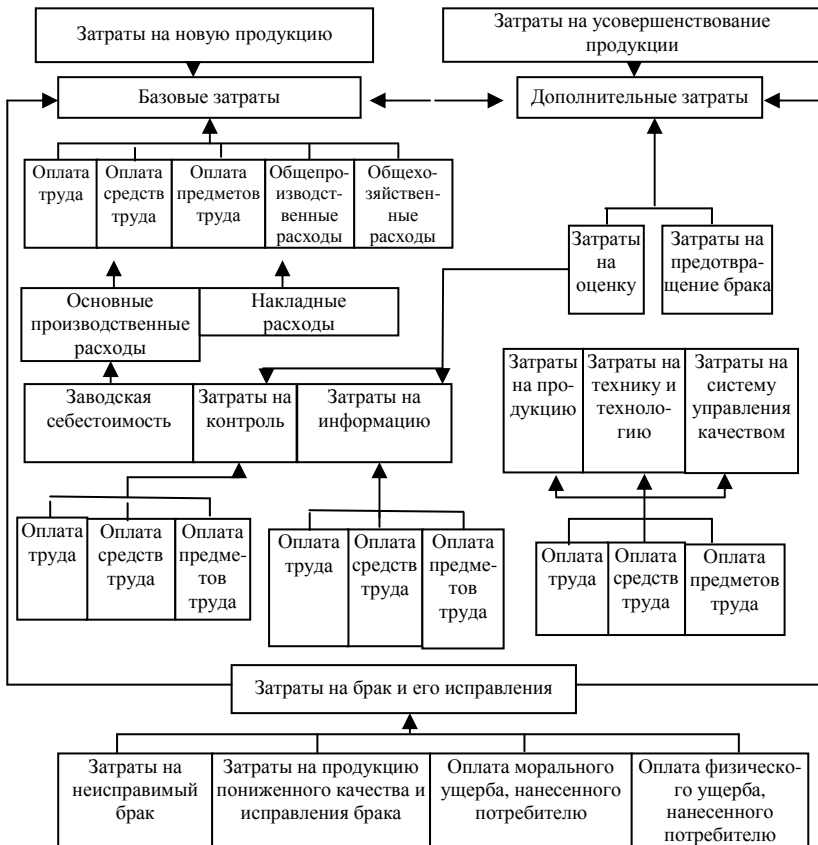


Рис. 1.13. Взаимосвязь затрат, обеспечивающих качество новой и усовершенствованной продукции

Затраты на качество должны быть снижены в значительной степени за счет того, будут ли выявлены корректирующие причины возникновения дефектов и предложены программы корректирующих мер. Все рекомендации по улучшению качества должны содержать данные о стоимости применения предложенных программ. Корректирующие меры должны преследовать цель – с наименьшими затратами получить наилучшие показатели.

Большинству из рассмотренных подходов к классификации затрат, связанных с качеством, наряду с определенными преимуществами присущ и ряд недостатков. Они касаются таких аспектов, как недостаточная концептуальная логика, низкая практичность концепции, ее недостаточная полнота, а также ограниченные возможности интерпретации результатов. Использование той или иной классификации затрат, связанных с качеством, зависит от специфики решаемых с помощью данной классификации задач.

Следует отметить большой вклад Л.Е. Скрипко в развитие экономического обеспечения СМК организации, в частности, в вопросах определения стоимости качества и классификации затрат на качество, позволившей идентифицировать критические области, требующие особого внимания, а значит, подойти к решению проблемы оптимизации стоимости качества и определения экономической эффективности деятельности организации в области качества. Однако использовать данный подход в стратегическом развитии СМК и определении стратегических затрат не представляется возможным, так как стратегические затраты представляют более емкое наполнение.

Таким образом, необходимо классифицировать и регулировать затраты на качество, т.е. изменять посредством регулирующих воздействий фактические затраты и их структуры с целью обеспечения заданного эффекта через применение различных методов анализа затрат на качество у изготовителя, посредника и потребителя. Экономическим эффектом в таком случае будет сумма предотвращенного ущерба в результате проведения работ по обеспечению качества.

Однако, как было отмечено ранее, СМК должна рассматриваться как фундаментальный и системный инструмент совершенствования организации.

В этой связи, исследование понятийно-категориального аппарата в области управления затратами в СМК организации позволило автору сформулировать свою трактовку понятия «стратегические затраты в системе менеджмента качества организации», представленные как ресурсы организации в денежном выражении, необходимые на реализацию мероприятий, связанных с планированием, организацией, контролем и анализом достижения стратегических показателей и результатов по основным группам процессов СМК.

Анализ различных видов затрат на качество, позволил автору разработать классификацию затрат на качество в рамках реализации основных процессов СМК, соответствующей требованиям МС ИСО серии 9000, которая предполагает рассмотрение затрат на предупреждение, контроль и оценку дефектов, а также затраты вследствие внутренних и внешних несоответствий по каждому из основных процессов СМК (рис. 1.14). Резюмируя, можно сделать вывод, что данная классификация затрат позволит предприятиям осуществлять более тщательный учет и анализ затрат на качество, а также грамотно их планировать как в целом, так и по отдельным процессам СМК предприятия.

Рассмотрев в экономической и технической литературе различные подходы к определению понятия «затрат на качество» можно сделать вывод, что чаще всего затраты рассматриваются как затраты на соответствие и несоответствие качеству. Считаем целесообразным дать более широкое определение, позволяющее рассмотреть затраты на качество продукции не только в целом, но и по отдельным процессам СМК промышленного предприятия.

Таким образом, затраты на качество продукции в СМК организации, представляют собой как затраты на соответствие и несоответствие качеству, возникающие в результате реализации основных процессов СМК: («Управление документацией», «Ответственность руководства», «Управление ресурсами», «Жизненный цикл продукции», «Мониторинг, анализ, измерение и улучшение»).

На основе уточненного определения автором предложена классификация затрат на качество в рамках реализации основных процессов СМК, соответствующей МС ИСО серии 9000, которая предполагает рассмотрение затрат на предупреждение, контроль и оценку дефектов, а также внутренние и внешние потери от брака по каждому из основных процессов СМК. Данная классификация затрат позволит организациям осуществлять более тщательный учет и анализ затрат на качество, а также грамотно их планировать с целью минимизации их уровня.

Рациональное управление затратами на качество является ключевым элементом (процессом) эффективного функционирования организации в условиях рыночной экономики. Организацию, которая способна эффективно управлять затратами на качество и выпускать продукцию с меньшими затратами, чем у конкурентов, ждет успех. Поскольку цену на продукцию определяет рынок, то меньшая себестоимость выпускаемой продукции в организации, позволяет получить большую прибыль и соответственно большие возможности для дальнейшего развития бизнеса.

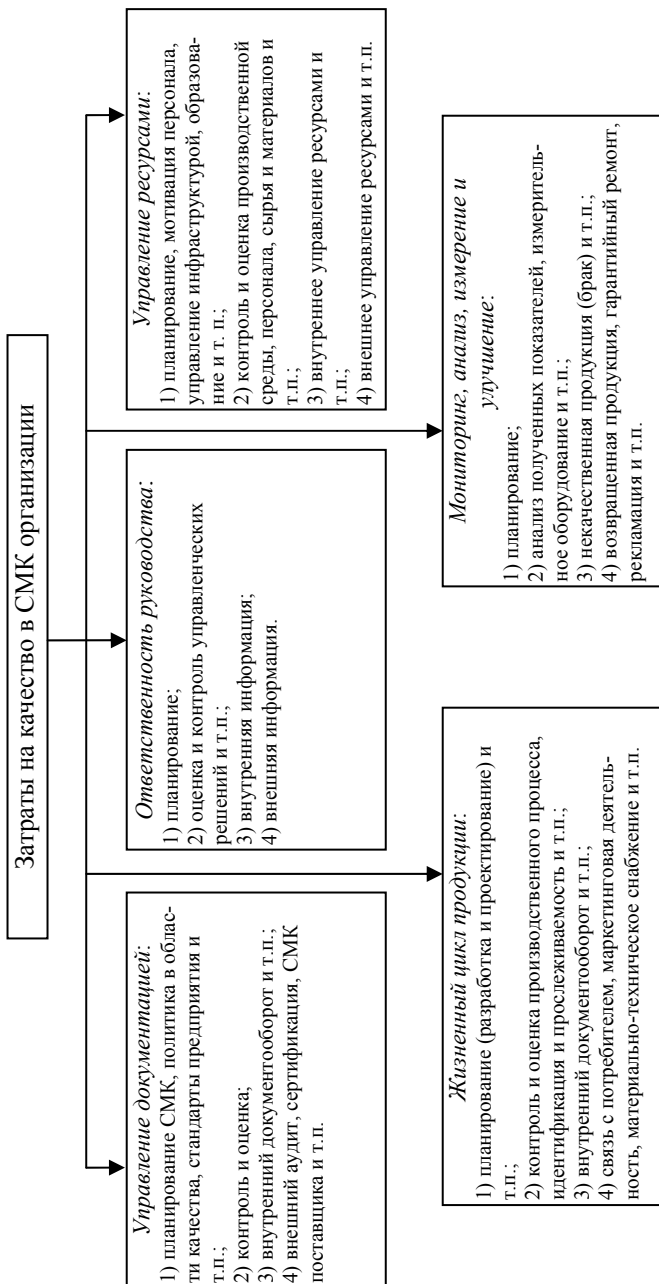


Рис. 1.14. Классификация затрат на качество в системе менеджмента качества организации:

1 – затраты на предупреждение; 2 – затраты на контроль и оценку; 3 – затраты вследствие внутренних несоответствий;
4 – затраты вследствие внешних несоответствий

Элемент «Учет и анализ затрат на качество» присутствовал в старой версии стандартов ИСО серии 9000. Этот элемент был изложен в МС ИСО 9004–1994, но был не обязательным, а рекомендуемым. В новой версии стандартов ИСО 9000–2000 этот элемент (процесс) вообще отсутствует в явном виде. В 2007 г. принят ГОСТ Р ИСО 10014–2007, характеризующий экономический эффект от деятельности в области менеджмента качества в целом и систем менеджмента качества в частности. Это объясняется тем, что экономика качества это внутреннее дело предприятия. Для потребителя важна конечная цена на продукцию, которую определяет не конкретный изготовитель, а рынок, которому присущи переизбыток товаров и услуг и конкуренция [40].

Можно обозначить несколько подходов к классификации затрат на качество:

- модель, в которой затраты группируются под названием «Предупреждение – Оценка – Отказы» (известна как модель PAF, изложена в стандарте ИСО 9004–1994 и BS 6143: часть 2);

- модель, согласно которой затраты группируются как затраты на соответствие и затраты вследствие несоответствия (модель процесса, изложенная в BS 6143: часть 1 и ИСО/ТО 10014);

- модель, согласно которой затраты группируются по различным стадиям жизненного цикла продукта (модель жизненного цикла). Основой модели жизненного цикла является борьба, в первую очередь, с дефектами на всех стадиях жизненного цикла продукции, при этом наиболее приоритетным является вкладывание средств в устранение дефектов на ранних стадиях. Здесь действует правило десятикратного возрастания затрат на устранение дефектов, выявленных на последующих стадиях жизненного цикла. Дефекты должны выявляться на стадии подготовки производства и освоения изделия. Отечественная практика показывает, что имеющиеся дефекты выявляются в большей степени на стадии серийного производства и эксплуатации, что приводит к необоснованно большим затратам предприятий по их устранению, которые списываются на себестоимость продукции;

- модель, основанная на идентификации и измерении дефектов, добавляющих цену в бухгалтерской отчетности и происходящих в результате плохо спланированных или плохо выполняемых работ.

По результатам комплексного анализа деятельности организации в области качества, можно рекомендовать подход к классификации затрат на качество, основанный на модели «Предупреждение – Оценка – Отказы» применительно не только к продукции, но и к процессам СМК.

При использовании данного подхода к моделированию затрат на качество много времени тратится на идентификацию и классификацию затрат – предупредительные, оценочные и обусловленные отказами. Применение такой классификации требует особой внимательности. Многие затраты с равным основанием можно отнести к любой из трех категорий. Например, рассмотрения проекта могут считаться предупредительными затратами, однако, рассмотрения являются по существу этапом контроля и, как таковые, могут считаться оценочными затратами. Далее, будучи проводимыми с целью выловить дефекты на более ранней стадии, чем они проявятся, эти рассмотрения могут считаться издержками вследствие отказа.

Существует точка зрения, что увеличение предупредительных затрат должно приводить к снижению полных затрат на качество. Наряду с этим верно то, что предупредительные затраты сами по себе должны быть целью для снижения, т.е. являться категорией незначительной.

Истинная ценность отчетности о затратах на качество, составленной на основе использования модели PAF, заключается в возможности измерить характеристики процесса, внести изменения и проконтролировать влияние этих изменений.

СМК требует управления процессами, а не только конечными результатами. Это является основой улучшения качества и производительности труда как в производственных, так и в сервисных предприятиях. Каждый сотрудник обслуживает какой-либо процесс и вносит свой вклад в него, и каждый процесс должен иметь конкретного хозяина, отвечающего за эффективность этого процесса.

Обоснованным и необходимым является разделение между затратами на обеспечение соответствия требованиям (обычно можно улучшить) и затратами, вызванными несоответствиями.

Затраты на соответствие – затраты, необходимые для исполнения всех установленных и предполагаемых потребностей заказчиков (потребителей) при отсутствии недостатков (отказов) в существующем процессе (ИСО/ТО 10014–1998).

Затраты вследствие несоответствия – затраты, понесенные организацией вследствие недостатков в существующем процессе (ИСО/ТО 10014).

Затраты на процесс – полные затраты на соответствие и затраты вследствие несоответствия для конкретного процесса (BS 6143).

Может возникнуть необходимость соотнести PAF-модель с моделью затрат на процесс. В таком случае затратами на соответствие можно считать предупредительные и оценочные затраты в сумме с

базовыми затратами на процесс, а затратами вследствие несоответствия – издержки, вызванные отказами.

Затраты на соответствие являются просто индикатором затрат на соответствие требованиям заявленных стандартов. Они не отражают эффективный или даже необходимый процесс. Их следует рассматривать как объект для снижения затрат.

Практические рекомендации для снижения затрат.

Предпосылками для проведения работ могут быть следующие факторы.

1. Необходимость эффективного функционирования предприятия и устойчивого получения прибыли.

2. Требования стандартов (по эффективному использованию финансовых и других выделяемых ресурсов, снижению непроизводительных расходов (потерь) ресурсов по выполняемым контрактам).

3. Необходимость обеспечения рентабельности выпуска гражданской продукции и товаров народного потребления. При больших накладных расходах получается большая себестоимость, которая часто выше цены на данную продукцию, устанавливаемую рынком.

4. В настоящее время почти все предприятия оборонного комплекса разрабатывают и внедряют системы менеджмента качества в соответствии с требованиями стандартов, которые основаны на требованиях ГОСТ Р ИСО и в полной мере отражают требования государственного заказчика. Так как в основу систем менеджмента качества положен процессный подход, то и управление затратами на качество должно осуществляться в рамках идентифицированных процессов СМК.

Может быть предложена следующая методология.

1. Используя при анализе затрат на качество РАФ-модели необходимо различать затраты на соответствие и затраты, связанные с несоответствиями.

При этом к затратам на соответствие относятся внутренние затраты на обеспечение наиболее эффективным способом соответствия продукции или услуг декларированным (заявленным) стандартам, определяемым заданным специфицированным процессом [55].

Затраты на соответствие (инвестиции в качество) – это затраты на функционирование процесса в соответствии с заданными требованиями стопроцентно эффективным способом. Это не предполагает, что эффективный процесс равнозначен необходимому процессу. Скорее это означает процесс, функционирование которого в рамках специфицированных процедур не может быть достигнуто при более низких затратах. Это минимальные затраты на специфицированный процесс.

К затратам вследствие несоответствия (отказы внутренние и внешние) относятся стоимость затраченного времени, материалов, ресурсов, связанных с процессом поступления, производства, отгрузки и исправления неудовлетворительной продукции и услуг. Это затраты из-за неэффективности специфицированного процесса, т.е. избыточные затраты человеческих ресурсов, материалов, оборудования, возникающие вследствие неудовлетворительных входных потоков, допущенных ошибок, забракованных выходных потоков и разных других видов потерь. Такие затраты рассматриваются как затраты не по существу процесса.

2. Так как в основу систем менеджмента качества положен процессный подход, то предлагается и управление затратами осуществлять в рамках идентифицированных процессах СМК. Затраты не должны ограничиваться только операционными работами, а должны охватывать все работы организации.

Цель – распределить затраты по процессам СМК, а не «размывать» их в накладных расходах.

3. В рамках процесса необходимо обеспечить возможность разделения затрат по следующим видам:

- затраты на соответствие процесса (инвестиции в качество);
- затраты вследствие несоответствия (внутренние и внешние отказы).

В соответствие с требованиями ГОСТ Р необходимо вести учет затрат по контрактам и видам продукции [55].

Предлагается также предусмотреть возможность разделения затрат по:

- операциям процесса;
- подразделениям, задействованным в процессе (для обоснования планирования и оценки реализации бюджетов подразделений);
- причинам, с целью выявления наиболее важных и критических, в отношении которых в первую очередь необходимо разрабатывать корректирующие действия.

Информация по затратам на качество является основой для принятия обоснованных управленческих решений.

4. В рамках идентифицированных процессов СМК предлагается установить единую классификацию затрат по видам, типам (категориям) и элементам (единый формат учета и оценки затрат с целью возможности их сопоставления) на основе PAF-модели [52, 55].

Существуют различные виды затрат.

Затраты на соответствие (инвестиции в качество):

- на предупреждение (профилактику);
- на оценку;
- на реализацию процесса оптимальным способом.

Затраты вследствие несоответствия:

- связанные с внутренними отказами;
- связанные с внешними отказами.

Виды несоответствий:

- дефекты;
- задержки;
- ошибки;
- бесполезная трата;
- аварии.

Виды издержек, связанных с потерями:

- простои;
- неиспользованные мощности;
- отложенные доставки;
- упущенные заказы;
- потерянные потребители.

Элементы затрат:

- люди;
- оборудование;
- материалы;
- окружающая среда.

5. Для возможности сопоставления затрат и их анализа должен быть установлен единый оценочный показатель. Самым универсальным показателем является оценка в рублях. Для этого необходимо использовать единую нормативную базу. Считается необходимым сформировать нормативы труда, материалов, износа основных производственных фондов, санитарно-эпидемиологические нормы, другие экономические и финансовые нормативы.

6. Для каждого процесса СМК должна быть построена модель затрат на процесс, включающая все виды затрат на процесс. Модель строится на основе идентификации всех ключевых работ, подлежащих контролю, и отнесения их к затратам на предупреждение и оценку, или к затратам вследствие несоответствия (отказы) (BS 6143: часть 1, 2) [10, 11].

В основу классификации затрат на качество организации предлагается положить принцип полезности затрат, разделив их на две группы [27]:

- 1) полезные затраты, включающие расходы на предупреждение дефектов (инвестиции в качество) и затраты на оценку качества;
- 2) убытки – расходы, связанные с браком, потери от неудач (внутренние и внешние).

Важность и необходимость определения затрат на качество приводит к потребности в создании соответствующей документации на предприятии.

Глава 2

СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЦЕССНОГО РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. 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 процесса бенчмаркинга, обычно включают: влияние критичных для успеха функций; определение лидера в той области, где чувствуется наличие собственных недостатков; исследование конкурентоспособной информации; разработка методов измерения показателей и т.д. [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 преду-

смагивать постоянный контроль за тем, чтобы проводимая политика была понята всеми сотрудниками, способствовала повышению их мотивации к качественному труду, повышала деловую активность и ответственность за конечные результаты производства.

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 организация 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 продуктами, которые производит покупающая 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 Российской Федерации 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 приводит к выдающимся результатам в бизнесе.

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

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

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 руководству 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.

2.2. ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ СИСТЕМОГО УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ПРОЦЕССНОМ РАЗВИТИИ 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, предприятиям 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 серти-

фикации 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. 2.1.

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

2.1. 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 результатам 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 результатам 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 конструкторской и технологической подготовки производства	Соответствие качества первых промышленных изделий установленным требованиям	Качество изделия и качество труда коллектива	Проектирование + технологическая подготовка производства, собственное производство

Продолжение табл. 2.1

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) КСПЭП (комплексная система повышения эффективности производства)	1980 г., Днепропетровск, Краснодар	Управление качеством продукции и эффективностью производства	Эффективность производства, достигаемая за счет повышения качества	Качество продукции, экономические показатели предприятия	Весь жизненный цикл продукции

космоса в конце 1950-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 разработок 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 вари-

ант, 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 разобленно – 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 «сломоть» 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 правительством 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 сопровождались 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 на-

правленность 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 производительности 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 до-

бываются 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 необходимы;

- 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 имеет планы действий на случаи 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 АУТСОРСИНГА В ПРОЦЕССНОЕ РАЗВИТИЕ 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 услуги 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. 2.1.

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.

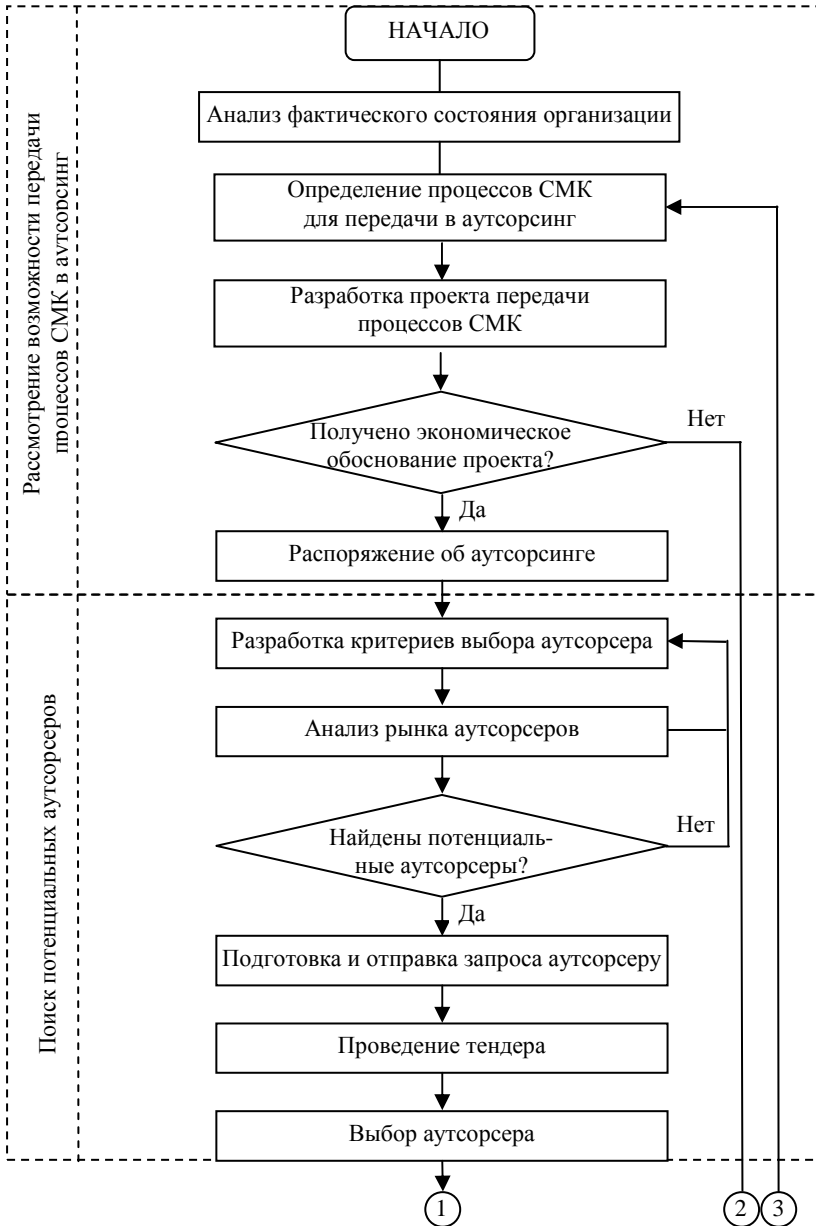


Рис. 2.1. Алгоритм внедрения процесса аутсорсинга в систему менеджмента качества организации

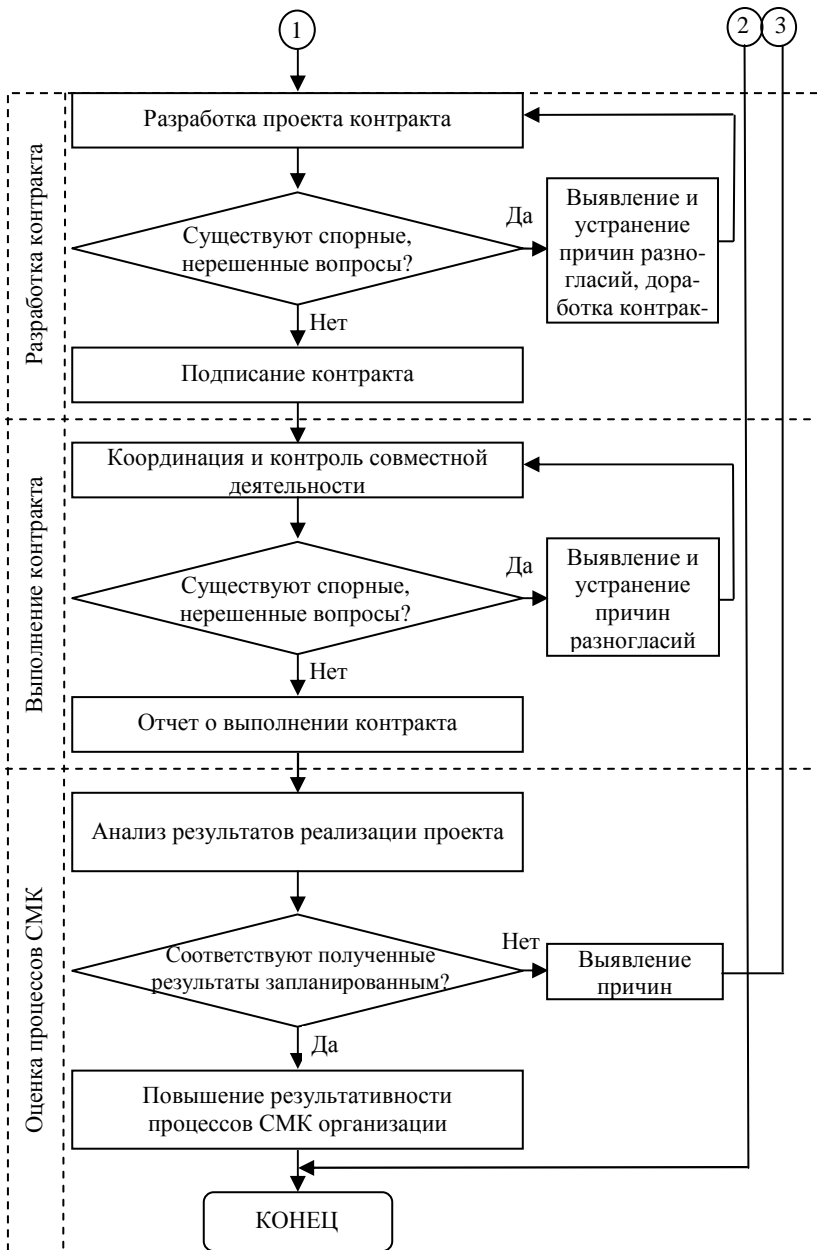


Рис. 2.1. Окончание

2.2. 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

При составлении матрицы SWOT необходимо проанализировать сильные и слабые стороны организации и сопоставить их с возможностями и угрозами аутсорсинга (табл. 2.2).

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

менение 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, касающиеся 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 не-

сколькими 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 Российской Федерации, 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 (продукцию) 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.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В проведении монографического исследования авторами были получены следующие выводы:

– качество в условиях рыночной экономики выступает важнейшей составляющей конкурентоспособности, как продукции, так и организации в целом, позволяющей добиться стратегической устойчивости бизнеса;

– в условиях рыночной экономики доминирующим подходом к развитию менеджмента качества организации, на наш взгляд, является процессный, предполагающий рассмотрение объекта совершенствования как процесс, который предполагает выполнение последовательных взаимосвязанных действий;

– для успешного развития менеджмента качества на основе процессного подхода определяющим является его стоимость или уровень и объем затрат, необходимых для реализации вышеизложенного;

– в монографии предложены различные подходы к определению затрат для реализации процессного развития менеджмента качества организации: классификации затрат, предложенные Дж. Джураном, Ар. Фейгенбаумом и Ф. Кросби, ориентированные на обеспечение соответствия и исправление несоответствия требованиям к качеству и, соответственно, на четыре группы затрат:

- затраты на предупредительные мероприятия; на оценку и контроль; на исправление внутренних отказов; на исправление внешних отказов; с ориентацией на конкретные действия;
- затраты с ориентацией на эффективность реализации процессов;
- затраты в соответствии с содержанием решаемых задач и этапов управленческого цикла;
- затраты на реализацию основных групп процессов системы менеджмента качества организации;

– в качестве современных инструментов стратегического развития менеджмента качества на основе процессного подхода предложены: бенчмаркинг, аутсорсинг и управление рисками;

– определена экономическая сущность бенчмаркинга, обоснована его значимая роль в решении вопросов процессного развития менеджмента качества организации, на основе изучения опыта передовых организаций в реализации процессов повышения качества и его адаптация в условиях функционирования своей организации;

– предложена технология внедрения аутсорсинга для процессного улучшения менеджмента качества организации;

– исследован отечественный и зарубежный опыт системного управления рисками в процессном развитии менеджмента качества организации, позволивший выявить ключевые его позиции и возможность практического применения в конкурентных условиях функционирования организаций.

В монографии рассмотрены концептуальные основы процессного развития менеджмента качества организации, способствующие адаптации процессного подхода и его широкому применению для развития менеджмента качества.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамов, В.Л. Интеллектуальные ресурсы – конкурентоспособность современной организации / В.Л. Абрамов // Открытое образование. – 2005. – № 2. – С. 76 – 80.
2. Аветисов, А.А. О системологическом подходе в теории оценки управления качеством образования / А.А. Аветисов // Квалиметрия человека и образования: методология и практика. Национальная система оценки качества образования в России : мат-лы 5-го симпозиума. – М. : Изд-во Исслед. центра пробл. качеств. подгот. специалистов, 1996. – С. 52 – 55.
3. Аветисов, А.А. Образовательные стандарты как основа объективного мониторинга качества в системе непрерывного образования / А.А. Аветисов // Квалиметрия человека и образования: методология и практика. Проблемы создания комплексного мониторинга качества образования в России : мат-лы 6-го симпозиума. – М. : Изд-во Исслед. центра пробл. качества подгот. специалистов, 1997. – С. 75 – 79.
4. Автоматизированные информационные технологии в экономике / под ред. Г.А. Титоренко. – М. : Компьютер, ЮНИТИ, 1998.
5. Адамс, К.К. Пик производительности / К.К. Адамс. – URL : <http://www.devbusiness.ru>
6. Адлер, Ю. Восемь принципов, которые меняют мир / Ю. Адлер // Стандарты и качество. – 2001. – № 5, 6. – С. 49 – 61.
7. Азаров, В.Н. Новые подходы в системе подготовки и переподготовки кадров в области управления качеством / В.Н. Азаров, В.Н. Строителев, Б.В. Бойцов // Качество. Инновации. Образование. – 2002. – № 2. – С. 11 – 19.
8. Азгальдов, Г.Г. О квалиметрии / Г.Г. Азгальдов, Э.П. Райхман. – М. : Изд-во стандартов, 1973. – 172 с.
9. Азгальдов, Г.Г. Квалиметрии 30 лет: итоги и перспективы / Г.Г. Азгальдов // Стандарты и качество. – 1999. – № 1.
10. Азгальдов, Г.Г. Теория и практика оценки качества товаров. Основы квалиметрии / Г.Г. Азгальдов. – М. : Экономика, 1982.
11. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. : Новости, 2000. – 256 с.
12. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 207 с.
13. Актуальные вопросы менеджмента в России и США. Преподавание и исследования : тез. докл. и выст. – Владивосток : Изд-во ДВГТУ, 1999. – 187 с.
14. Андрианов, Ю.М. Квалиметрия в приборостроении / Ю.М. Андрианов, А.И. Субетто. – Л. : Машиностроение, 1990. – 216 с.
15. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учебное пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 288 с.
16. Анискин, Ю.П. Планирование и контроллинг / Ю.П. Анискин. – М. : Омега-Л, 2003.

17. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 560 с.
18. Бабанский, Ю.К. Избранные педагогические труды / Ю.К. Бабанский. – М. : Педагогика, 1989. – 560 с.
19. 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.
20. Бадалов, Л.М. Экономические проблемы повышения качества продукции / Л.М. Бадалов. – М. : Экономика, 1982. – 205 с.
21. Балдин, К.В. Риск-менеджмент : учебное пособие / К.В. Балдин. – М. : Эксмо, 2006. – 368 с.
22. Белокоровин, Э.А. Опыты с бенчмаркингом (Как мы проводили эталонное сопоставление с японской компанией) // Маркетолог. – 2005. – № 7. – С. 5 – 8.
23. Белый, Е.М. Конкурентоспособность и качество продукции: два уровня управления / Е.М. Белый // Маркетинг. – 2002. – № 4. – С. 29 – 34.
24. Беляевский, И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз : учебное пособие для вузов / И.К. Беляевский. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 320 с.
25. Боган, К. Бизнес-разведка: внедрение передовых технологий / К. Боган, М. Инглиш. – М. : Вершина, 2005. – 368 с.
26. Богомолов, В.А. Стратегический менеджмент и внутрифирменное планирование / В.А. Богомолов. – М. : Мир книги, 1994.
27. Бок Зи Коу. Экономика Японии: Какая она? / Бок Зи Коу. – М. : Экономика, 2002. – 350 с.
28. Васильев, Ю.С. Экономика и организация управления вузом : учебник / Ю.С. Васильев, В.В. Глухов, М.П. Федоров ; под ред. д-ра экон. наук В.В. Глухова. – СПб. : Лань, 2001. – 544 с.
29. Виноградова, С. Не шпионаж, а средство продаж / С. Виноградова // Финансовая газета. – 2000. – № 8. – С. 13.
30. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский. – М. : МГУ, 1998.
31. 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.eup.ru>.
32. Галенко, В.П. Менеджмент : учебник для вузов / В.П. Галенко, А.И. Рахманов, О.А. Страхова. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2003.
33. Гантер, Б. Типы потребителей: введение в психографику : пер. с англ. / Б. Гантер, А. Фернхам. – СПб. : Питер, 2001. – 304 с.
34. 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.
35. Глудкин, О.П. Всеобщее управление качеством / О.П. Глудкин, М.М. Горбунов, А.И. Гуров и др. – М. : Радио и связь, 1999.
36. Глухов, В.В. Основы менеджмента / В.В. Глухов. – СПб. : Специальная литература, 1995.

37. Голубева, Т.Г. Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления организацией / Т.Г. Голубева, О.Н. Елисеев // Качество. Инновации. Образование. – 2004. – № 1. – С. 60 – 62.
38. Голубкин, В.Н. Бизнес-образование в процессе управления знаниями / В.Н. Голубкин, С.О. Календжян, Л.П. Клеева // Бизнес-образование. – 2006. – № 1 (20).
39. ГОСТ Р ИСО 9001–2008. Системы менеджмента качества. Требования. – URL : <http://www.gost.ru>
40. ГОСТ Р ИСО 9001–2008. Системы менеджмента качества. Требования. – М. : Изд-во стандартов, 2005. – 98 с.
41. Громкова, М.Т. Методологическое обеспечение квалиметрии современного высшего образования / М.Т. Громкова // Квалиметрия человека и образования: методология и практика. Национальная система оценки качества в России : мат-лы 5-го симпозиума. – М. : Изд-во Исслед. центра пробл. качества подгот. специалистов, 1999. – С. 39 – 41.
42. Гусев, Ю.В. Стратегическое управление : учебное пособие / Ю.В. Гусев. – Новосибирск : НГАЭиУ, 1995. – Ч. 1.
43. Данилов, И.П. Бенчмаркинг – эффективный инструмент повышения конкурентоспособности / И.П. Данилов, С.Ю. Михайлова, Т.В. Данилова // Стандарты и качество. – 2005. – № 1.
44. Данилов, И.П. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия / И.П. Данилов, Т.В. Данилова. – М. : Стандарты и качество, 2005. – 72 с.
45. Данилочкина, Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Н.Г. Данилочкина. – М. : ЮНИТИ, 2003.
46. Деминг, Э. Выход из кризиса / Э. Деминг. – Тверь : Альба, 1994.
47. Джордж, С. Всеобщее управление качеством / С. Джордж, А. Ваймерскирх. – М. : Виктория плюс, 2002. – 256 с.
48. Дубров, А.М. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе : учебное пособие / А.М. Дубров, Б.А. Лагоша, Е.Ю. Хрусталева. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 176 с.
49. Ермолаев, Е. ИТ-аутсорсинг в мире и в России / Е. Ермолаев. – URL : <http://www.itspecial.ru>
50. Ермошина, Е.Л. Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения / Е.Л. Ермошина. – URL : <http://www.audit-it.ru>
51. Журавлев, Д. Аутсорсинг и аутстаффинг. Угроза стабильной занятости работников / Д. Журавлев. – URL : <http://www.sovtab.ru>
52. Забелин, П.В. Основы стратегического управления : учебное пособие / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М. : Маркетинг, 1997.
53. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент : учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр, 2011. – 526 с.
54. Злобина, Н.В. Управление затратами на качество продукции: отечественный и зарубежный опыт : монография / Н.В. Злобина, Б.И. Герасимов, Т.Н. Харламова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. – 80 с.
55. Злобина, Н.В. Управленческие решения : учебное пособие / Н.В. Злобина. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 86 с.

56. Иванов, С. Бенчмаркинг – стратегия конкурентной борьбы / С. Иванов // Бизнес среда. – 2008. – № 39. – С. 13.
57. Ивлев, А.Г. Аутсорсинг организационного развития / А.Г. Ивлев. – URL : <http://www.aup.ru>
58. Исикава, К. Японские методы управления качеством / К. Исикава. – М. : Экономика, 1998.
59. Календжян, С.О. Аутсорсинг для развития предпринимательства / С.О. Календжян // Российское предпринимательство. – 2003. – № 6. – С. 105–106.
60. Календжян, С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С.О. Календжян. – М. : Дело, 2003. – 272 с.
61. Каменская, Е.А. Основы качества и надежности продукта – постоянное совершенствование интегрированной системы менеджмента / Е.А. Каменская // Сертификация. – 2004. – № 1. – С. 30 – 34.
62. 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.
63. Карминский, А.М. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский. – М. : Финансы и статистика, 2002.
64. Карпов, А.В. Психология менеджмента : учебное пособие / А.В. Карпов. – М. : Гардарики, 2004. – 584 с.
65. Кемп, Р. Бенчмаркинг – обзор опыта достижения делового совершенства // Европейское качество. – 2004. – № 2.
66. Кирисов, С.В. Теория и практика улучшения деятельности организации : монография / С.В. Кирисов. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 80 с.
67. Кобаяси, И. 20 ключей к совершенствованию бизнеса. Практическая программа революционных преобразований на предприятии / И. Кобаяси. – М. : Стандарты и качество, 2006. – 248 с.
68. Ковалева, А.М. Финансы фирмы / А.М. Ковалева, М.Г. Лапуста, Л.Г. Скамай. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 362 с.
69. Кольцова, О.В. Перспективные направления развития менеджмента организации : монография / О.В. Кольцова, Н.В. Злобина, Н.В. Шубина. – Тамбов : Изд-кий дом Г.Р. Державина, 2010.
70. Коммерческая логистика / Б.А. Аникина, А.П. Тяпухина. – М. : Проспект Велби, 2009.
71. Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно. – М. : Прогресс, 1987.
72. Конти, Т. Качество в XXI веке: роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития / Т. Конти. – М. : Стандарты и качество, 2005. – 280 с.
73. Корешков, В.Н. Руководителю о менеджменте качества / В.Н. Корешков, А.В. Горбарь. – Мн. : Бел-ГИСС, 2001.
74. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс ; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М. : Вильямс, 2001. – 944 с.

75. Куликов, Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности / Г.В. Куликов. – М. : Экономика, 2000.
76. Кутуева, Д.З. Аутсорсинг: новая концепция в проектировании бизнес-процессов компании / Д.З. Кутуева // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 1(21).
77. 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.
78. Лapidус, В.А. Статистические методы, всеобщее управление качеством, сертификация и кое-что еще / В.А. Лapidус // Стандарты и качество. – 1996. – № 4 – 6.
79. Лафта, Дж.К. Менеджмент : учебник для вузов / Дж.К. Лафта. – М. : Кнорус, 2002. – 264 с.
80. Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М. : Юрайт, 2001. – 224 с.
81. Логистическая концепция just-in-time. Сайт Logistic systems. – URL : <http://www.logsystems.ru/articles/logisticheskaya-tekhnologiya-just-in-time-jit>
82. 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.
83. Мазур, И.И. Управление качеством : учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М. : Омега-Л., 2007. – 399 с.
84. Маркетинг : словарь / Азоев Г.Л. и др. – М. : Экономика, 2000. – 362 с.
85. Маркетинг : учебник для вузов / под ред. Г.А. Васильева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 208 с.
86. Маслов, Д. Малый бизнес: японский путь к успеху / Д. Маслов, Э. Белокровин. – М. : Изд-во ДМК, 2005. – 192 с.
87. Международные стандарты. Сборник новых версий стандартов ISO серии 9000 (пересмотр ISO 9000, 9001, 9002, 9003, 9004:1987, 8402:1986). – М. : Изд-во ВНИИС Госстандарта России, 1995.
88. Менеджмент организации / под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саламатина. – М. : ИНФРА-М, 1997.
89. Мерсер, Д. ИБМ. Управление самой преуспевающей корпорацией мира / Д. Мерсер ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1991.
90. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992.
91. Михайлова, Е.А. Бенчмаркинг / Е.А. Михайлова. – М. : Благовест-В, 2002. – 176 с.
92. Михайлова, Е.А. Основы бенчмаркинга / Е.А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – С. 134 – 139.
93. Михайлова, М.Р. Бенчмаркинг – универсальный инструмент управления качеством / Е.А. Михайлова // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 5. – С. 18 – 21.
94. Мишин, В.М. Управление качеством : учебник / В.М. Мишин. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 463 с.

95. Модели и методы теории логистики : учебное пособие / В.С. Лукинский. – URL : <http://www.piter.com/attachment.php?barcode=978591180139&at=exc&n=01>
96. Моисеева, Н.К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии : учебное пособие / Н.К. Моисеева, М.В. Коньшева. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 304 с.
97. Моритани, М. Современная технология и экономическое развитие Японии / М. Моритани. – М. : Экономика, 1986.
98. Ноздрева, Р.Б. Маркетинг : учебное пособие для вузов / Р.Б. Ноздрева, Г.Д. Крылова, М.Н. Соколова. – М. : Проспект, 2005. – 232 с.
99. 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.
100. Огвоздин, В.Ю. Управление качеством / В.Ю. Огвоздин. – М. : Дело и сервис, 2002.
101. Панасюк, В.П. Научные основы проектирования педагогических систем внутришкольного управления качеством образовательного процесса / В.П. Панасюк. – СПб.; М. : Изд-во Исслед. центра пробл. качества подгот. специалистов, 1997. – 297 с.
102. Пилчер, Терри. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности / Пилчер Терри // Европейское качество. – 2004. – № 1. – С. 40 – 46.
103. 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.
104. Попов, В.М. Деловое планирование. Методы. Организация. Современная практика / В.М. Попов. – М. : Финансы и статистика, 2004.
105. Попова, Л.В. Контроллинг / Л.В. Попова. – М. : Дело и Сервис, 2003.
106. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – М. : Международные отношения, 1993.
107. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер ; под ред. В.Д. Шетинина. – М. : Международные отношения, 1993.
108. 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.
109. Прыкин, Б.В. Экономический анализ предприятия : учебник для вузов / Б.В. Прыкин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 360 с.
110. Психология менеджмента : учебник для вузов / под ред. С.Г. Никифорова. – 2-е изд, доп. и перераб. – СПб. : Питер, 2004. – 639 с.
111. Резниченко, В.Ю. Риск-менеджмент : учебное пособие / В.Ю. Резниченко. – М. : Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2004. – 100 с.
112. Рейдер, Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли / Р. Рейдер. – М. : Стандарты и качество, 2006.
113. 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.
114. Серегин, В.Э. Экономический анализ процедур управления затратами на качество продукции промышленного предприятия : монография /

В.Э. Серегин, Е.Б. Герасимова ; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 80 с.

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

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

117. Субетто, А.И. Политика качества, в том числе политика качества образования, как база решения проблемы выхода из кризиса и устойчивого развития России в XXI веке / А.И. Субетто // Качество: теория и практика. – 1998. – № 1–2.

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

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

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

121. Транспортно-грузовые системы и склады : учебное пособие / М. : Феникс, 2007.

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

123. Управление качеством : учебное пособие / Б.И. Герасимов, Н.В. Злобина, С.П. Спиридонов. – М. : КНОРУС, 2007. – 272 с.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

134. Харрингтон, Х.Дж. Пять столпов организационного совершенства. Кн. 1. Совершенство управления процессами / Дж.Х. Харрингтон. – М. : Стандарты и качество, 2005.

135. Хейвуд, Дж.Б. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ / Дж.Б. Хейвуд ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2004. – 176 с.
136. Хохлов, Н.В. Управление риском / Н.В. Хохлов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 240 с.
137. Шапкин, А.С. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций : учебник / А.С. Шапкин, В.А. Шапкин. – М. : Дашков и К, 2005. – 880 с.
138. Шахов, В.В. Страхование : учебник для вузов / В.В. Шахов. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 311 с.
139. Широкова, А.В. Развитие международных аутсорсинговых отношений / А.В. Широкова // Вопросы новой экономики. – 2009. – № 4(12).
140. 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. : сб. переводов с англ. / К. Шмидт ; под ред. и с предис. Ю.П. Адлера. – М. : Стандарты и качество, 1997. – 224 с.
141. Юданов, А.Ю. Конкуренция: Теория и практика : учебное пособие / А.Ю. Юданов. – М. : Гром-Пресс, 2002. – 587 с.
142. Ясин, Е. Конкурентоспособность и модернизация российской экономики / Е. Ясин, А. Яковлев // Вопросы экономики. – 2004. – № 7. – С. 4 – 34.
143. Accreditation Handbook / N.W.A.S.C., Seattle, 1988; Brennan J., Godegebuure I., SbanJ., Westerbeijden D., Weustbof P. Comparing Quality in Europe // Higher Education in Europe / UNESCO European Centre for Higher Education. – 1993. – Vol. XVIII.
144. Ansoff, H.I. Strategies for Diversification / Marketing and Diversification: Long Range Planning, – Bradford University Press, 1971. – P. 113 – 124.
145. 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>
146. 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>
147. Jobber, D. Principles and practice of marketing / D. Jobber. – Second edition. – London, 1998. – 711 p.
148. Management: Quality and Competitiveness / J.M. Ivancevich, P. Lorenzi, S.J. Skinner. – Boston, 1994. – 660 p.
149. Mills, R. Africa: The Next Frontier of Outsourcing / R. Mills. – URL : <http://www.computerworld.com>
150. Pride, W.M. Marketing: Concepts and strategies / W.M. Pride, O.C. Ferrell. – Tenth edition. – Boston, 1997. – 665 p.
151. Shewhart, W.A. Economic Control of Quality of Manufactured Product. – N.Y. : Van Nostrand, 1931.

Научное издание

ЗЛОБИНА Наталья Васильевна,
ФЕТИСОВА Ольга Владимировна

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССНОГО РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Монография

Компьютерное макетирование М.А. Евсейчевой

Подписано в печать 28.08.2012.

Формат 60 × 84 / 16. 5,12 усл. печ. л. Тираж 400 экз. Заказ № 456

Издательско-полиграфический центр
ФГБОУ ВПО «ТГТУ»

392000, г. Тамбов, ул. Советская, д. 106, к. 14