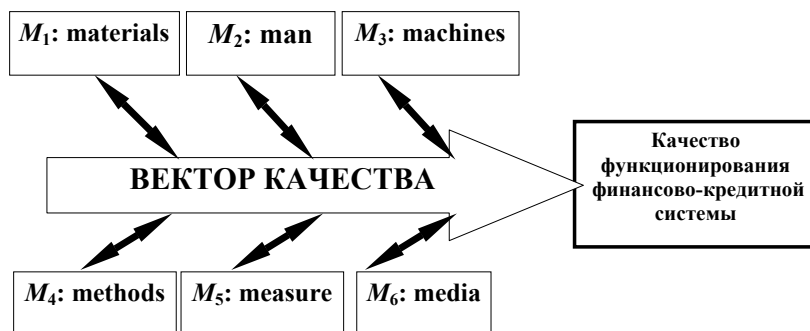


Б.И. ГЕРАСИМОВ, А.Ю. СИЗИКИН

# ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КАЧЕСТВА ФИНАНСОВО-КРЕДИТНОЙ СИСТЕМЫ



◆ ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ ◆

*О НАШЕЙ РАБОТЕ*

*В стране, которой плохо правят, стыдятся богатства.*

*Конфуций*

*В 1940-е годы Америка имела военных героев; в 1960-е годы образцами для подражания были космонавты. В настоящее время героями следует считать специалистов в области качества, поскольку их вклад в будущее развитие и процветание может быть дальше больше, чем выдающихся личностей прошлого.*

*Дж. Харрингтон*

*Говорить о качестве любят многие. Заниматься этой проблемой, как мы ее все называем, не хочет никто, пока жизнь не заставит. Качество это не проблема, с которой нужно бороться и воевать с персоналом, а качество может быть главной целью бизнеса, возбуждающей и притягивающей людей. Изменение отношения к качеству с проблемного на позитивное позволит каждому руководителю быть более успешным. А не это ли ищет каждый из нас?!*

*А. Трушин. Генеральный директор ЗАО  
«Промышленные Компьютерные Технологии»*

*Качество определяется покупателем; покупатель хочет иметь изделия и услуги, которые в течение всего срока их службы удовлетворяют его или ее потребностям и ожиданиям по цене, соответствующей ценности.*

*Корпорация Ford*

Министерство образования и науки Российской Федерации

Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Тамбовский государственный технический университет»

Институт «Экономика и управление производствами»

**Б.И. ГЕРАСИМОВ, А.Ю. СИЗИКИН**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КАЧЕСТВА  
ФИНАНСОВО-КРЕДИТНОЙ  
СИСТЕМЫ**

Учебно-методическое пособие

Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова



---

Тамбов  
Издательство ТГТУ  
2005

Рецензенты:

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

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

**Герасимов, Б.И.**

Г371 Экономический анализ качества финансово-кредитной системы : учеб.-метод. пособие / Б.И. Герасимов, А.Ю. Сизикин ; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005. 168 с.

Рассмотрены теория и методология управления качества применительно к финансово-кредитной системе, позволяющие решать проблемы экономического анализа хозяйствующего субъекта рыночной экономики России.

Предназначено для студентов экономических специальностей, а также преподавателей высших учебных заведений. Может быть интересно для руководителей высшего звена финансово-кредитной системы России и полезно широкому кругу специалистов, занимающихся вопросами менеджмента качества.

ББК У9(2)262.10я73

ISBN 5-8265-0389-0

© Герасимов Б.И., Сизикин А.Ю., 2005  
© Тамбовский государственный  
технический университет  
(ТГТУ), 2005

*У вас в России хорошие инженеры. Наверное, лучше шведских. И вы можете сделать одну, две хорошие ракеты, но вы не умеете делать десятки тысяч одинаково хороших автомобилей.*

*Президент компании Volvo*

*Никакая теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным: это могут сделать только люди.*

*... как бы вы ни были хороши или удачливы и как бы вы ни были умны и ловки, ваше дело и его судьба находятся в руках тех людей, которых вы нанимаете.*

*Компания SONY*

*Мы живем в динамическое время. Но люди любят постоянство и, чтобы люди могли также быстро изменяться, необходимо принять новый принцип постоянства – это постоянство перемен к лучшему.*

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

*Из записных книжек Билла Луса*

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

*Паскуале Эрто*

Учебное издание

ГЕРАСИМОВ Борис Иванович,  
СИЗИКИН Александр Юрьевич

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КАЧЕСТВА  
ФИНАНСОВО-КРЕДИТНОЙ СИСТЕМЫ

Учебно-методическое пособие

Редактор Т.М. Глинкина  
Инженер по компьютерному макетированию Т.А. Сынкoвa

Подписано к печати 18.05.2005.

Формат 60 × 84 / 16. Бумага офсетная. Печать офсетная.  
Гарнитура Times New Roman. Объем: 9,76 усл. печ. л.; 9,6 уч.-изд. л.  
Тираж 400 экз. С. 357<sup>М</sup>

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

## ВВЕДЕНИЕ

*Разочарование от низкого качества длится дольше радости от низкой цены.*

*Из рекламы*

Качество как неотъемлемое свойство товара и услуги на рынке все прочнее завоевывает позиции мировой экономики. Комплекс качественных свойств имеет целый ряд направлений использования поскольку, во-первых, создает аппарат самонастраивания рыночных процессов на запросы и изменения в обществе, что повышает стабильность, сбалансированность и гибкость реагирования экономики; во-вторых, оно формирует систему самонаведения на потребности покупателей; в-третьих, глобальная экономическая интеграция обуславливает и превращает качество, как экономическую категорию, в средство международного общения в соответствии с концептуальными основами, принятыми во всем мире. Это позволяет каждому экономическому субъекту легче войти в мировое хозяйственное пространство.

В то же время современный уровень параметров и представлений о качестве не соответствует требованиям рынка. Более того, как экономическая категория этот показатель в мировой и отечественной литературе практически не рассматривался. Отсюда вытекает потребность в научном осмыслении и практическом внедрении адекватных теоретических и методологических подходов в оценке качества через соответствующий количественный инструментарий.

Во всем мире все большее значение придается использованию системного подхода к качеству функционирования организаций, использование которого нацелено на внедрение концепции TQM (Total Quality Management – Глобальный менеджмент качества), где центральную роль играет самооценка (самоконтроль) качества функционирования организаций, основанная на критериях национальных премий и наград за качество.

Финансово-кредитная система (ФКС) России все прочнее завоевывает позиции рыночной экономики. Ее структурно-институциональные сдвиги сформировали «стартовое качество» ФКС в рамках системной и информационной парадигмы качества: экстенсивное и интенсивное (качественное) развитие финансово-кредитных услуг (ФКУ) с целью получения конкурентного преимущества.

ФКС необходима научно-методическая помощь в создании подходов обеспечения качества ФКУ, приемов и способов его контроля, а также экономической оценки эффективности проводимых мероприятий, особенно в рамках реализации концепции TQM. Недостаточность научной проработки этих проблем определяет актуальность и значимость их исследования.

### 1 КАЧЕСТВО КАК ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЗАКОНОМЕРНОСТЬ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ

*Пример не учит ничему, пока он не излагается с помощью теории. Без знания теории копировать успешно работающую фирму – значит накликать на себя беду.*

*Э. Деминг*

#### 1.1 ЭВОЛЮЦИЯ ВОСПРИЯТИЯ ПОНЯТИЯ «КАЧЕСТВО»

В экономической теории существует спектр модификаций понятия качества, появление которых обусловлено сложным комплексным характером этого феномена (табл. 1.1).

##### 1.1 Динамика понятийного аппарата «качество» \*

Автор	Восприятие термина «качество»	Парадигма качества	Категория
Аристо-	Различие между	Философ-	Философ-

тель (III в. до н.э.)	предметами. Дифференциация по признаку «хороший – плохой»	ская	ская
Гегель (XIX в.)	Качество есть, в первую очередь, тождественная с бытием определенность, так что нечто перестает быть тем, что оно есть, когда оно теряет свое качество	Философская	Философская
Китайская версия	Иероглиф, обозначающий качество, состоит из двух элементов «равновесие» и «деньги» (качество = равновесие + деньги)	Философская	Философская
К. Маркс (XIX в.)	Потребительные стоимости «оцениваются», т.е. исследуется их качество (точно так же, как количество их измеряется, взвешивается и т.п.)	Механистическая	Философская
В. Шьюхард (1931 г.)	Качество имеет два аспекта: – объективные физические характеристики; – субъективная сторона: насколько вещь хороша	Кибернетическая	Философская

*Продолжение табл. 1.1*

Автор	Восприятие термина «качество»	Парадигма качества	Категория
К. Исикава (1950 г.)	Качество – свойство, реально удовлетворяющее потребителей	Системная	Статическая – экономическая
Д. Джурен (1979 г.)	Пригодность для использования (соответствие назначению). Субъективная сторона: качество есть степень удовлетворения потребителя	Системная	Статическая – экономическая

ГОСТ 15467–79	Качество продукции – совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением	Системная	Статическая – экономическая
Международный стандарт ИСО 8402–86	Качество – совокупность свойств и характеристик продукции или услуг, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности	Системная	Статическая – экономическая
Международный стандарт ИСО 8402–94	Качество – совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности	Информационная	Статическая – экономическая
А. Шадрин (1996 г.)	Качество – информация о свойствах объекта	Информационная	Динамическая – экономическая
Б. Герасимов (1998 г.)	Качество – информация о характеристиках объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности	Информационная	Динамическая – экономическая

Продолжение табл. 1.1

Автор	Восприятие термина «качество»	Парадигма качества	Категория
Международный стандарт ИСО 9000 : 2000 г.	Качество – степень, с которой совокупность собственных характеристик выполняет требования	Информационная	Динамическая – экономическая
Е. Герасимова, Б. Гераси-	Качество – комплексное явление, формирующее соот-	Информационная	Динамическая – экономическая

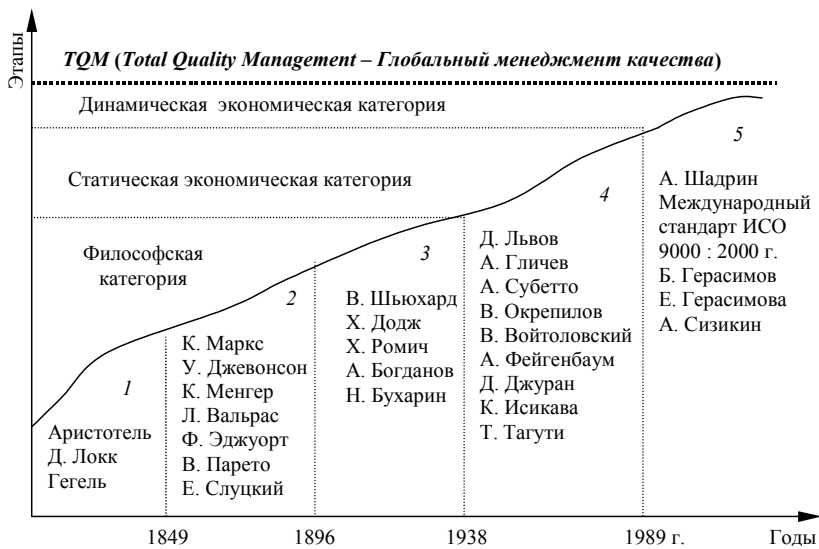
мов, А. Сизикин (2002 г.)	ветствующие экономические и исторические формы общественных отношений между производителями и потребителями в целях удовлетворения как индивидуальных, так и общественных потребностей		ская
Е. Герасимова, Б. Герасимов, А. Сизикин (2003 г.)	Качество – система экономических отношений и связей по поводу производства благ, товаров и услуг. Эти отношения отражают потребительские, эстетические, конкурентные, экономические характеристики, соответствующие современному уровню развития техники и технологии, спроса и предложения, форм рыночных связей и т.п.	Информационная	Динамическая – экономическая
Е. Герасимова, Б. Герасимов, А. Сизикин (2005 г.)	Качество – информация отображения совокупности собственных характеристик объекта, выполняющих требования рыночной конъюнктуры	Информационная	Динамическая – экономическая

\* При составлении табл. 1.1 использованы результаты исследований В.В. Окрепилова [1].

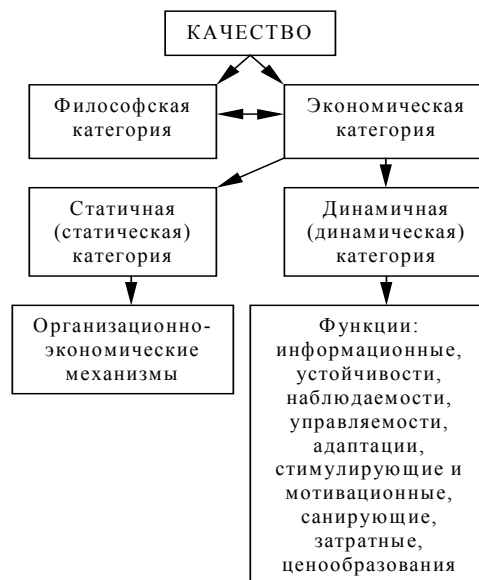
*Динамика понятийного аппарата «качество» показана на рис. 1.1.*

Наполнение информационной парадигмы качества возможно только при анализе и синтезе качества как динамичной (динамической) экономической категории (рис. 1.2).





**Рис. 1.1** Динамика понятийного аппарата «качество»: 1 – 5 – парадигмы качества: 1 – философская; 2 – механистическая; 3 – кибернетическая; 4 – системная; 5 – информационная



**Рис. 1.2** Формирование категорий качества  
**1.2 КАЧЕСТВО КАК ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КАТЕГОРИЯ**

Качество как экономическая категория становится языком международного общения, а ее концептуальные основы на базе открытых стандартов качества серии ИСО 9000 версии 2000 г. и концепции TQM позволяют легче войти в мировое экономическое пространство.

Устойчивость этого процесса возрастает при переходе к системному анализу качества как динамической экономической категории. Данный анализ целесообразно проводить на базе переходной характеристики качества, отображающей ее зависимость от временного лага производственного цикла (рис. 1.3, а). В начальной стадии цикла  $t_n$  «стартовое» качество формируется «мультипликатором» качества.

Переходная характеристика качества имеет точку перелома ТП (точку бифуркации), положение которой, в значительной степени, определяется институциональным и инновационным потенциалами ФКС. От их качества и количества точка перелома смещается в поле качества (рис. 1.3, б).

Переходная характеристика качества ФКС соответствует природе простого и расширенного воспроизводства, поскольку потребительная стоимость исходного сырья ФКС дифференцируется на временном лаге  $\Delta t$  в потребительные стоимости промежуточных услуг, которые в свою очередь интегрируются в потребительную стоимость готовой ФКУ.

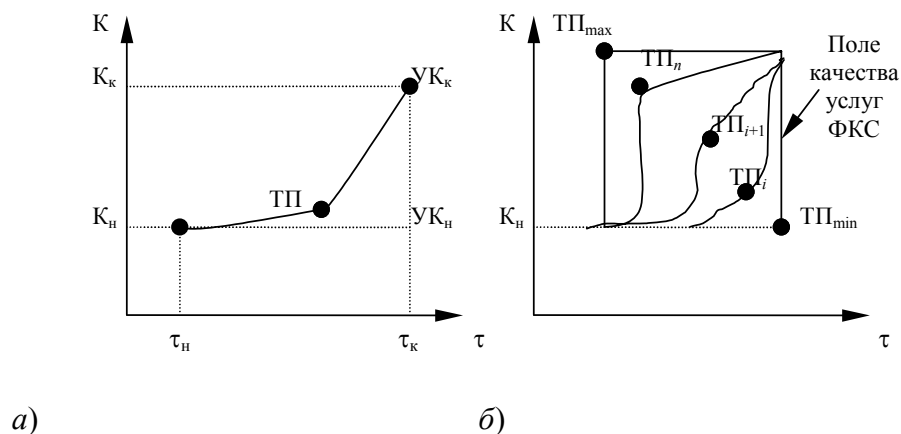


Рис. 1.3 Переходная характеристика качества услуг ФКС:

- a* – переходная характеристика качества услуг ФКС;
- б* – поле качества услуг ФКС:  $K_n, K_k$  – качество в моменты времени  $\tau_n$  и  $\tau_k$ ;
- $UK_n$  – начальный уровень конкурентоспособности ФКС и услуги;
- $TP_{\min}, TP_{\max}$  – минимальное и максимальное положение точки перелома переходной характеристики качества услуг ФКС, соответственно;
- $TP_i$  –  $i$ -е положение точки перелома;  $i = 1, n$  – количество состояний функционирования переходной характеристики качества услуг ФКС

На основании теории длинных волн конъюнктуры С.М. Меньшиков и Л.А. Клименко выделили следующие большие циклы динамики долгосрочных колебаний экономической активности: I цикл – 1789 – 1849 гг.; II цикл – 1849 – 1896 гг.; III цикл – 1896 – 1938 гг.; IV цикл – 1952 – 1989 гг.; V цикл – 1989 – ? Характерной особенностью каждой длинной волны является ее соответствие определенной парадигме качества.

Качество как динамическая экономическая категория в своем развитии формировалась вокруг следующих парадигм: философской (I цикл), механистической (II цикл), кибернетической (III цикл), системной (IV цикл) и информационной (V цикл).

Качество как динамическая экономическая категория в условиях воспроизводственного цикла (производство – распределение – обмен – потребление услуги) проявляется через основные управленческие функции: информационные, устойчивости, наблюдаемости, управляемости, адаптации, стимулирующие и мотивационные, санирующие, затратные, ценообразования.

Информационные функции качества характеризуются следующими чертами: неоднозначностью фиксации потребителя и стоимостной оценки полученного объема информации; неопределенностью полезности информации; динамическим механизмом старения информации; наличием соответствующих фильтров в выборе необходимой информации, уменьшающей у потребителя неопределенность знаний об объекте.

Устойчивость качества проявляется по степени изменения (робастности) ее переходной характеристики от действия внешних и внутренних дестабилизирующих факторов производственного цикла, причем устойчивость качества возрастает при переходе к использованию высоких технологий на базе СИМ-технологий (Computer Integrated Manufacturing) и САС-технологий (Computer Added Logistic Support).

Наблюдаемость качества определяется устойчивостью воспроизведения «реперных» уровней качества переходной характеристики (см. рис. 1.3) с помощью соответствующего экономико-математического инструментария.

Управляемость и адаптация качества позволяют сохранить заданный плановый режим использования (состояния функционирования) основных производственных фондов (ОПФ), полуфабрикатов и готовой продукции на всем временном лаге  $\Delta t$  производственного цикла ФКУ.

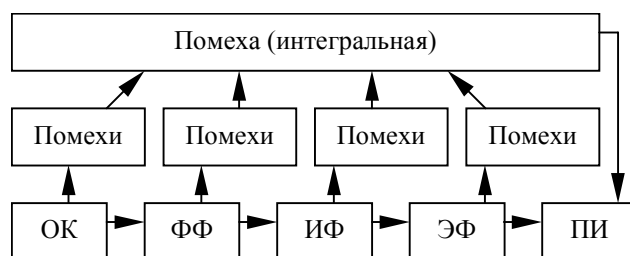
Стимулирование и мотивация по критериям стандартов качества ИСО 9000 и TQM необходимы для повышения эффективности выполнения работ в области качества и строятся на внешнем экономическом побуждении к труду и внутренних побудительных силах приоритета качества.

Санирующие функции качества формируются на базе концепции экологического менеджмента и мониторинга качества, по которой каждый товар на всех этапах жизненного цикла и на интегрированном рынке с секторами качества не должен вызывать вредных последствий на экологию и жизнь человека.

Затратные функции качества касаются, главным образом, учета и оценки затрат на качество. Как правило, реализация данной функции не требует сверхбольших затрат, так как экономичность качества подтверждает динамическая схема в виде цепной реакции Деминга: улучшение качества – снижение затрат – повышение производительности – снижение цены – расширение рынка – удержание рынка – обеспечение работой – возврат инвестиций.

Качество как динамическая экономическая категория находится в системной взаимосвязи с важнейшими экономическими категориями: себестоимостью, ценой, спросом и предложением. При прочих равных условиях цена и себестоимость взаимосвязаны. В структуре последней целесообразно выделение материальных (ОПФ) и операционных (временных) компонент (ресурсов) с учетом устойчивости материальных ресурсов к качеству, количеству и цене единицы материала к замене материалов и отходов. Рыночная цена готовой продукции/услуг устанавливается на интегрированном рынке с локальными сегментами качества, количества и цены из-за взаимодействия спроса и предложения с учетом эффектов повального увлечения, снобизма и Веблена, которые нарушают устойчивость действия закона спроса на рынке по качеству.

Для формирования стартового уровня качества переходной характеристики необходимые и достаточные условия идентификации качества ФКС проявляются через информационные функции качества. В соответствии с информационной теорией анализа восприятия сообщений представим схему процесса использования информации о качестве в виде операционной схемы (рис. 1.4).



**Рис. 1.4** Операционная схема использования информации о качестве:

ОК – объект качества; ФФ, ИФ, ЭФ – физический, инструментальный, экономический фильтры, соответственно; ПИ – потребление информации

Необходимым и достаточным условием функционирования операционной схемы является наличие объекта качества (ОК), индекс качества которого о составе и (или) свойствах ОК через систему физического, инструментального и экономического фильтров (ФФ, ИФ и ЭФ) формализуется через экономико-математическую модель идентификации качества, которая используется на рынке в блоке системы ПИ (потребление информации о качестве). Очевидно, что потребление информации будет эффективным, если минимизировать действие помех на операционную схему. Методология качества, конкурентоспособности и информации представляет собой совокупность общих правил (принципов) и специальных приемов системного исследования, базирующихся на экономико-математических и инструментальных методах. Общие правила исходят из положений социально-экономической теории и принципа диалектического метода познания.

### **1.3 ЗАКОНОМЕРНОСТЬ НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАЧЕСТВА**

Качество как экономическая категория многоаспектно и многомерно. Функциональные характеристики качества проявляются на всех уровнях функционирования организаций и предприятий и, в первую очередь, в условиях рыночной экономики. В качестве основных экономических законов этих отношений выделяют:

- закон спроса;
- закон предложения;
- закон зависимости между предложением и спросом;
- закон возрастания дополнительных затрат;
- закон убывающей доходности;
- закон экономической взаимосвязи затрат (в сферах производства и потребления);
- закон эффекта масштаба производства;
- закон эффекта опыта;
- закон экономии времени;

- закон конкуренции [2].

*Их анализ по качеству применительно к рыночной конъюнктуре позволяет сделать следующие выводы.*

- 1 *Улучшение качества продукции и услуг увеличивает спрос на них.*
- 2 *С качества продукции/услуг начинается их авторитет, а с авторитетом растет репутация страны производителя продукции/услуг.*
- 3 *Качество помогает повысить жизненный уровень населения и внести стабильность в социально-экономическую жизнь России.*
- 4 *Качество не имеет пределов, а значит, очень привлекательно для науки и исследований. Повышение качества товаров и услуг поможет начать процесс интеграции науки и производства и более эффективное использование научно-технического потенциала России.*
- 5 *Улучшение качества продукции/услуг одним предприятием стимулирует повышение качества продукции/услуг поставщиков этого предприятия, что в свою очередь контролирует качество субпоставщиков, и так далее. Таким образом, вся российская промышленность и ФКС будет вовлечена и заинтересована в улучшении качества продукции, работ и услуг.*
- 6 *Качество во многом определяет ускорение научно-технического прогресса. В свою очередь новые технологии, научные подходы и методы одновременно повышают качество и снижают затраты.*
- 7 *Качество сегодня стоит на первом месте, ему уступают и производительность труда, и экономия ресурсов, и цена.*
- 8 *Качество продукции формирует такие показатели работы предприятия, как себестоимость, прибыль, рентабельность и др.*
- 9 *Улучшение качества продукции/услуг – это формирование высокого уровня имиджа предприятий и организаций, рост эффективности производства, экономия ресурсов, а значит, и выживаемость в условиях рынка.*

Потенциальные возможности и поведение предприятий и организаций на рынке проявляются через действие общих законов экономического функционирования:

- закон массового производства;
- закон самофинансирования;
- закон соответствия отношений постоянных затрат к переменным и относительной цены;
- закон снижения себестоимости продукции с увеличением объема выпуска и срока нахождения в серийном производстве;
- закон соответствия номенклатуры, качества и объема продукции/услуг потребностям и условиям спроса;
- закон возмещения затрат [3].

*Анализ вышеперечисленных законов экономического функционирования предприятий и организаций позволяет сделать следующие выводы.*

- 1 *Важной задачей организаций является уменьшение переменных затрат на единицу продукции/услуги. Их можно снизить за счет качества: применение новых технологий; автоматизация и механизация производственного процесса; специализация основного оборудования, основного и управленческого персонала; контроль качества приобретаемых сырья, материалов и комплектующих.*
- 2 *В рыночных условиях предприятие само должно заботиться о себе. Нормальные темпы реализации выпущенной продукции/услуг улучшают финансовое состояние предприятия за счет своевременного выполнения баланса затрат от поступления выручки. Ускорить и увеличить объем реализации продукции/услуг позволяет улучшение ее качества.*
- 3 *Качество (техники, технологии, персонала, продукции, услуг) оказывает влияние на прибыльность или убыточность функционирования организаций.*
- 4 *Высокий уровень качества, направленный на удовлетворение текущих и будущих потребностей потребителей, обеспечивает длительное нахождение продукции/услуг в серийном производстве, снижает затраты предприятия и увеличивает его прибыль.*
- 5 *Качество продукции/услуг является основой их конкурентоспособности, от которой зависит экономическая эффективность функционирования предприятия на рынке. Низкое качество невыгодно как потребителю (приходится несколько раз тратить финансовые и материальные ресурсы на один и тот же низкачественный товар), так и производителю (низкое качество увеличивает расход ресурсов, затраты от брака ремонта и переделок).*

6 В России сложилась такая ситуация, что цены на продукцию, услуги, работу гораздо выше, чем их качество, и многие российские потребители имеют низкий доход. К тому же отечественный рынок наводнен иностранными товарами, имеющими ряд достоинств и по качеству и по цене. Но прослеживается тенденция, что большинство покупателей предпочитают цене качество продукции. Поэтому акцентируем наше внимание на отношении к качеству, к состоянию технологии и оборудования российских предприятий и организаций.

Функционирование предприятий и организаций в пределах их жизненного цикла существенным образом зависит от действия двух групп законов – статических: композиции, пропорциональности, наименьших, онтогенеза, и динамических: синергии, информированности, единства анализа и синтеза, самосохранения [2]. Их анализ с позиций качества позволяет сделать следующие выводы.

1 Во всем мире качество продукции/услуг становится рычагом экономического равновесия. Высокое качество, отвечающее требованиям потребителей – вот главная цель и основной фактор финансового успеха организаций всех форм собственности.

2 Чтобы достичь высокого качества продукции/услуг, необходимо обеспечить высокое качество всех стадий их изготовления. Если на каком-либо этапе производства будет нарушена эта пропорция, то и качество конечного продукта/услуги будет нарушено.

3 Высокого уровня качества продукции/услуг можно добиться только при достижении высокого качества составляющих его характеристик.

4 Чтобы продлить жизненный цикл функционирования предприятия, продукции, услуги, следует постоянно улучшать качество на всех этапах их существования.

5 Сумма качеств объекта, процесса, явления в целом выше суммы качеств составляющих их свойств. Этим подчеркивается направленность на всеобщее и непрерывное совершенствование качества.

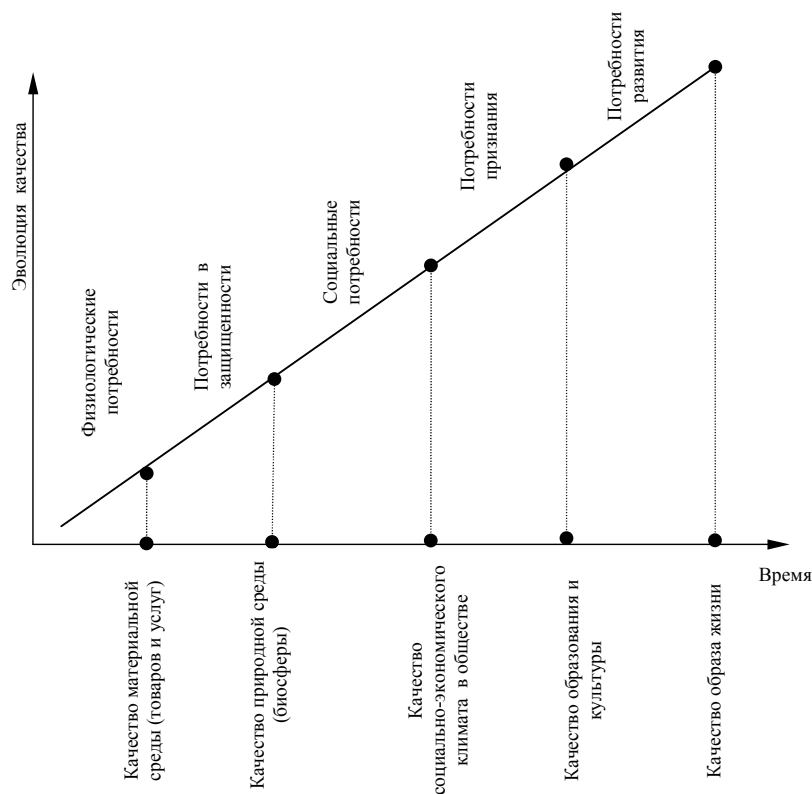
6 *От качества информации (выявление запросов потребителей, анализ конкурентов, выбор сегментов рынка, реклама и др.) зависит последующее положение предприятия или продукции/услуги на рынке.*

7 На современном этапе рыночных отношений актуален переход от количественных приоритетов к качественным. Только качественное понимание биосферы как внешней окружающей среды предприятий и организаций сможет сохранить и улучшить качество их функционирования.

В условиях рыночных отношений основные экономические законы, законы экономического функционирования предприятий, статические и динамические законы предприятий проявляют себя интегральным образом, что позволяет сформулировать закономерность непрерывного совершенствования качества: *постоянное улучшение и совершенствование качества является неуклонным и непрерывным процессом развития, устойчивого и эффективного функционирования любой системы, обеспечивающим ее выживание.*

Каждая группа экономических законов рыночных отношений формирует поле законов. На пересечении полей этих законов формируется поле законов качества, которое позволяет выявить, что улучшение качества – это объективная закономерность развития рыночных отношений любой организации. Поэтому непрерывное совершенствование качества формирует стратегию (вектор качества) развития предприятия (рис. 1.5), рынка, региона, государства и общества в целом (рис. 1.6).

Качество в той или иной форме проявляет себя во всех общественно-экономических формациях. Качество – это исторический процесс повышения эффективности человеческого труда, развития научно-технического прогресса. Таким образом, проблема качества зародилась, проявилась и объективно обнаружилась с развитием общественного производства, особенно актуальна она сейчас, при рыночных отношениях. Законы рынка показывают многоплановость качества, т.е. рассматривают его на макро-, мезо- и микроуровне и требуют объединения усилий, творческого потенциала и практического опыта многих специалистов.



**Рис. 1.6 Влияние закономерности непрерывного совершенствования качества на общество**

Рассмотрение качества как экономической закономерности рыночных отношений позволяет выявить следующее: чтобы выдержать жесткую конкурентную борьбу на рынке, предприятие должно постоянно обновлять и улучшать качество своих изделий. По теории американского экономиста и предпринимателя Р. Уотермена: «... организация как целое обладает определенными навыками в какой-то области, а обеспечивают сумму навыков шесть других элементов». Это: стратегия, структура, системы, совместные ценности, состав, символика поведения. Способность организации образуют: культура, контроль, кризисные точки, мотивы и приверженность, коммуникация, шанс и информация. Условно эти факторы получили название 7-S и 7-K (факторы обновления). Чтобы выжить в условиях рыночных отношений, каждое предприятие должно постоянно совершенствовать качество своих факторов обновлений.

### **ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ К ГЛАВЕ 1**

- 1 С чем ассоциируется понятие «качество» в нашей повседневной жизни?
- 2 Перечислите и прокомментируйте основные этапы развития и понимания качества.
- 3 Дайте характеристику понятия «качество» как экономической категории.
- 4 Почему переходные характеристики качества и кривые динамики понятийного аппарата «качество» описываются S-образными кривыми?
- 5 Сформулируйте официальное определение качества по международному стандарту ИСО серии 9000 версии 2000 г.
- 6 Кем и как могут быть определены требования к качеству?
- 7 Какие соображения следует учитывать при определении понятия «качество»?
- 8 Что такое парадигма качества? Назовите основные парадигмы качества и прокомментируйте их эволюцию.
- 9 Сформулируйте закономерность непрерывного повышения качества продукции и услуг.
- 10 В чем проявляется влияние качества на предприятие, потребителя и общество в целом?

## 2 ЭВОЛЮЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Весь двадцатый век потрачен на то, чтобы вернуться к принципам мастерства прошлого (XIV – XVII вв.):

- мастер – это лидер и учитель;
- мастер – носитель знаний;
- мастер создавал атмосферу вовлеченности и мотивированности;
- мастер обеспечивал целостность и неразрывность технических и управленческих процессов;
- мастер работал на конкретных потребителей;
- мастер стремился к непрерывному совершенству.

Из записных книжек Билла Луса

### 2.1 ПОЯВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

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

История менеджмента качества – это трудный и долгий путь к овладению вершин качества, достигнутых древними умельцами и мастерами.

Современный менеджмент качества – это интегрированное управление всеми функциями, влияющими на качество продукции.

Эволюция менеджмента качества изображена в виде лестницы (рис. 2.1), каждая ступень которой соответствует определенному времени и является новым этапом развития менеджмента качества, дополняющим предыдущий [1, 4, 5].

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

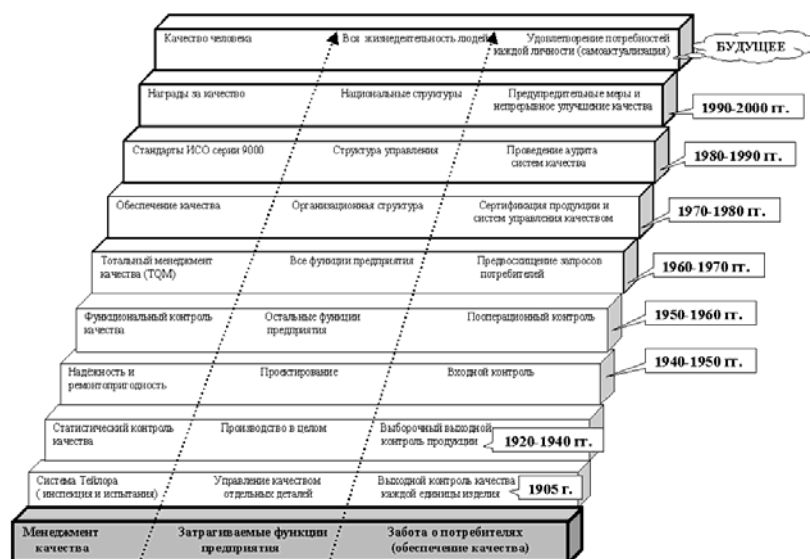


Рис. 2.1 Эволюция содержания менеджмента качества

Благодаря таким нововведениям появилась новая должность – инспектор по качеству (технический контролер). Система Тейлора позволила построить механизм управления качеством продукции и разделить продукцию на качественную и дефектную (брак). Также эта система включала разнообразные формы и методы воздействия на качество продукции, экономические и административные санкции в отношении «бракоделов».

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

1920 – 1940 гг. заложили основы статистического управления качеством продукции в виде контрольных карт (Вальтер Шухарт), таблицы выборочного контроля качества (Х. Додж и Х. Ромиг). Статистический контроль качества был направлен на обеспечение стабильности процессов и уменьшение их вариаций на основе фактических данных.

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

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

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

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

Дальнейшим этапом менеджмента качества стало присуждение различных премий по качеству. Стандарты ИСО серии 9000 – это лишь фундамент современной системы качества, и уровень работы по качеству следует оценивать по более многообразным и жестким критериям. В 1994 г. в Милане (Италия) состоялся первый форум по развитию TQM. Сейчас в этом крупном мероприятии участвуют ведущие специалисты по качеству и руководители фирм США, Японии, Бразилии и др., которые разрабатывают методики оценки фирм. Главное достоинство национальных премий по качеству в том, что их критерии используются для внутрифирменного развития TQM. Премии по качеству предполагают непрерывное совершенствование системы качества организации и нацелены на вовлечение персонала фирмы в борьбу за качество и конкурентоспособность [5].

Следующей ступенью менеджмента качества, по нашему мнению, должно стать «качество человека» [1, с. 89]. Качество человека определяется биологическими и психологическими особенностями личности

и в будущем предполагает переход личности от адаптации к имеющимся условиям (репродуктивная ориентация) к ориентации на совершенствование и развитие своих способностей, выдвижению новых идей, поиску новых форм деятельности (творческая ориентация). От качества личности зависит качество общества (социальное качество). Поэтому необходимо уделять внимание не только экономическим процессам, но и проблемам культуры, образования, социальной защищенности и обеспеченности. Ведь высшие потребности (любовь, уважение, признание) каждого человека могут быть удовлетворены только после низших (пища, кислород, вода, безопасность), и личность, достигшая уровня самоактуализации, будет: адекватно воспринимать любую ситуацию; объективно относиться к себе и другим; творчески мыслить; иметь развитый интеллект и богатый духовный мир; понимать свою ответственность во всем [6].



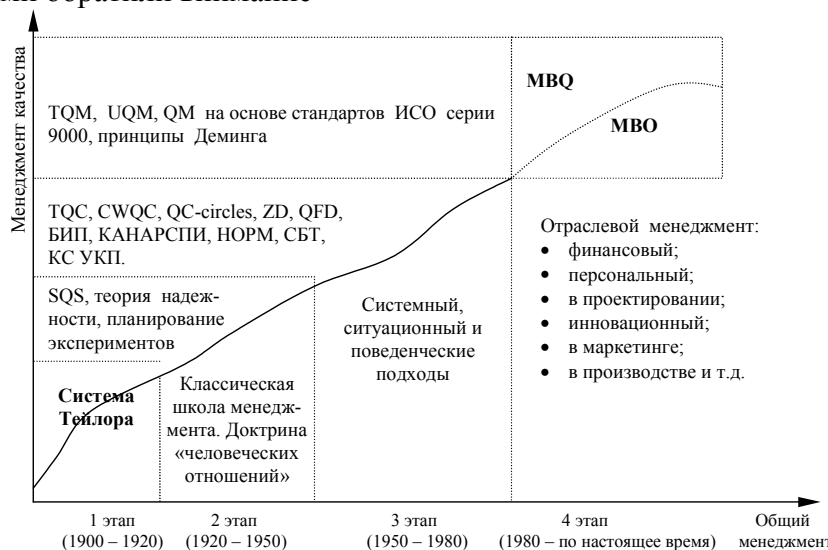
## 2.2 Менеджмент качества в общей системе менеджмента

Какое же место и роль занимает менеджмент качества в современной системе менеджмента? Для ответа на этот вопрос воспользуемся материалами статьи В.Е. Швеца, опубликованной в журнале «Стандарты и качество» [7]. Совершенно очевидно, что источником и общего менеджмента и менеджмента качества является система Ф.У. Тейлора. Именно «отец научного менеджмента» обратил пристальное внимание на необходимость учета variability производственного процесса и оценил важность ее контроля и устранения (по возможности). Система Тейлора включала понятия верхнего и нижнего пределов качества, поля допуска, вводила такие измерительные инструменты, как шаблоны и калибры, а также обосновывала необходимость независимой должности инспектора по качеству, разнообразную систему штрафов для «бракоделов», форм и методов воздействия на качество продукции.

В дальнейшем на длительный период времени (с 1920-го до начала 1980 гг.) пути развития общего менеджмента и менеджмента качества разошлись (рис. 2.2).

Главная проблема качества воспринималась и разрабатывалась специалистами преимущественно как инженерно-техническая проблема контроля и управления variability продукции и процессов производства, а проблема менеджмента – как проблема, в основном, организационного и даже социально-психологического плана.

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



**Рис. 2.2 Взаимосвязь общего менеджмента и менеджмента качества:**  
**MBQ – Management by Quality – Менеджмент на основе качества;**  
**MBO – Management by Objectives – Управление по целям;**  
**TQM – Total Quality Management – Всеобщий менеджмент качества;**  
**UQM – Universal Quality Management – Универсальный менеджмент качества;**  
**QM – Quality Management – Менеджмент качества;**  
**TQC – Total Quality Control – Всеобщий контроль качества;**  
**CWQC – Company Wide Quality Control – Контроль качества в масштабе всей компании; QC-circles – Quality Circles – Кружки контроля качества;**  
**ZD – Zero Defect – Система «ноль дефектов»;**  
**QFD – Quality Function Deployment – Развертывание функции качества;**  
**SQC – Statistical Quality Control – Статистический контроль качества;**  
**БИП – Бездефектное изготовление продукции;**  
**СБТ – Система бездефектного труда;**  
**КАНАРСПИ – Качество, надежность, ресурс с первых изделий;**  
**НОРМ – Научная организация работ по повышению моторесурса двигателей;**  
**КС УКП – Комплексная система управления качеством продукции**

на организационные вопросы обеспечения качества, сделали акцент на роль высшего руководства в решении проблем качества. В знаменитых 14 принципах Деминга уже трудно отделить инженерные методы обеспечения качества от организационных проблем менеджмента.

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

В России эта тенденция проявилась наиболее отчетливо в Саратовской системе БИП, Горьковской КАНАРСПИ, Ярославской НОРМ и, наконец, в общесоюзном феномене КС УКП.

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

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

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

### **2.3 УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ И МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА: ПОЛИТЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

О практике управления говорят, что она стара, как мир. Древние люди, чтобы выжить, собирались в группы. В средние века ремесленники объединялись в цехи со своими правилами, по которым продукция изготовлялась по определенному образцу. Эти экономические процессы подтверждает высказывание американского ученого П. Друкера, который сказал, что управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу [8].

*Управление как самостоятельная наука оформилась и была признана лишь в начале XX в. Ее развитие связано с таким именем, как Ф. Тейлор, который предложил хронометраж и рационализацию приемов ручного труда, стандартизацию инструментов и введение инструкций для рабочих. Тейлор Ф. написал две книги: «Цеховой менеджмент» и «Принципы и методы научного менеджмента». Параллельно с Ф. Тейлором в области управления работал француз А. Файоль, который разработал общие принципы административного управления предприятием. По А. Файолю, предприятие – это совокупность материального и социального организмов, и в основе его управления лежат принципы разделения труда, власти, дисциплины, единоначалия, вознаграждения, инициативы и др.*

История развития управления систематизирует зарождение таких элементов управления качеством, как планирование, мотивация, контроль, стандартизация, унификация, обучение персонала и др. Сначала эти элементы рассматривались по отдельности в сфере управления предприятием, но для достижения большего эффекта в проблеме управления качеством потребовалось тесно связать их между собой. Это стало началом управления качеством продукции на предприятии.

Таким образом, управление – это в широком смысле общая функция организованных систем, обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию ее программы,

цели [1]. Сущность управления определяется всей системой производственных отношений, которые включают организацию управления, процесс управления и информацию. Содержание управления, прежде всего, связано с решением народнохозяйственных, межотраслевых, межрегиональных и международных проблем. В содержание управления входят организация и деятельность по управлению отдельными сферами, отраслями, производственно-территориальными комплексами, целевыми программами и государством. Составной частью содержания управления является решение управленческих проблем на уровне предприятия [9].

В чем же заключается сущность управления качеством? Вот что говорил по этому поводу японский специалист по качеству профессор К. Исикава: «Заниматься управлением качеством – значит разрабатывать, проектировать, выпускать и обслуживать качественную продукцию, которая является наиболее экономичной, наиболее полезной для потребителя и всегда удовлетворяет его потребностям» [5]. Из этого следует, что процесс управления качеством состоит из трех основных элементов: объект управления (на что направлено воздействие), субъект управления (кто воздействует) и механизм воздействия.

Современное управление качеством включает следующие основные этапы [10].

- 1 Решение о том, что производить, и подготовка технических условий.
- 2 Проверка готовности производства и распределение ответственности.
- 3 Процесс производства.
- 4 Устранение дефектов и внесение изменений.
- 5 Разработка планов по качеству.

В реализации этих этапов важно выделить главное [1].

Во-первых, при выпуске продукции недостаточно только одного соответствия требованиям национальных стандартов и техническим условиям, ведь и они не являются идеальными и содержат много недостатков. Запросы потребителей меняются с каждым годом, и продукция, соответствующая стандарту, может не удовлетворять их требованиям.

Во-вторых, разрабатывая продукцию, изготовитель должен предвидеть требования и нужды потребителей, изучать их мнения.

В-третьих, нельзя определить качество, не учитывая цены. Без регулирования доходов и издержек, не имея данных об объеме производства, проценте брака и переделок, управлять качеством не представляется возможным.

В международном стандарте по терминологии (ИСО 8402) выделены следующие аспекты управления качеством: общее руководство качеством и оперативное управление качеством (рис. 2.3). Процесс управления качеством заключается в том, что функции общего руководства направляют производственный процесс в нужное русло, который в дальнейшем поддерживается за счет оперативного управления [8].

Главная цель управления качеством – не только удовлетворение внутрифирменных и национальных стандартов, но и требований потребителей, предъявляемых к качеству продукции.

Понятия «менеджмент» и «менеджер» с недавних пор появились и прочно вошли в российский словарный обиход. Эти термины, в большинстве случаев, заменили используемые нами ранее слова «управление», «директор», «руководитель».

Менеджмент, в общем, является синонимом управления. Различия этих терминов лишь в том, что термин «управление» применяется к разным сферам человеческой жизнедеятельности, а термин «менеджмент» применим к управлению социально-экономическими процессами на уровне предприятия, фирмы. Менеджмент охватывает деятельность тех фирм, которые функционируют с целью получения прибыли (предприятия, банки, страховые общества, транспортные компании и многие другие самостоятельные экономические субъекты) [11].



Рис. 2.3 Управление качеством в организации

Можно сделать вывод, что с переходом на рыночные отношения из емкого понятия «управление» родился самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленный на достижение намеченных целей в рамках предприятия путем использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов управления, который и был назван термином американского происхождения «менеджмент» («management»). В англоязычных странах этот термин употребляется довольно широко и свободно в различных значениях, но только применительно к управлению хозяйственной деятельностью (управлению предприятием, фирмой, банком) [11].

Менеджмент имеет собственный экономический механизм, который включает в себя: внутрифирменное управление; управление производством; управление персоналом (рис. 2.4).

*Сегодня менеджмент – это сложное социально-экономическое, информационное и организационно-технологическое явление, которое включает знания, навыки, умения, приемы, операции, процедуры, мотивацию и многое другое. Содержание понятия «менеджмент» заключается как в научном подходе к организации управления фирмой, так и в принятии управленческих решений. Менеджмент стал элементом культуры и, следовательно, оказывает определенное влияние на развитие человека и общества, т.е. формирует социально-этические убеждения и ценности. Основа современного менеджмента – это человеческие ресурсы. Именно поэтому совершенствование техники и технологии производства необходимо осуществлять с одновременным развитием персонала, повышением его профессиональных знаний, умений, навыков и квалификации.*

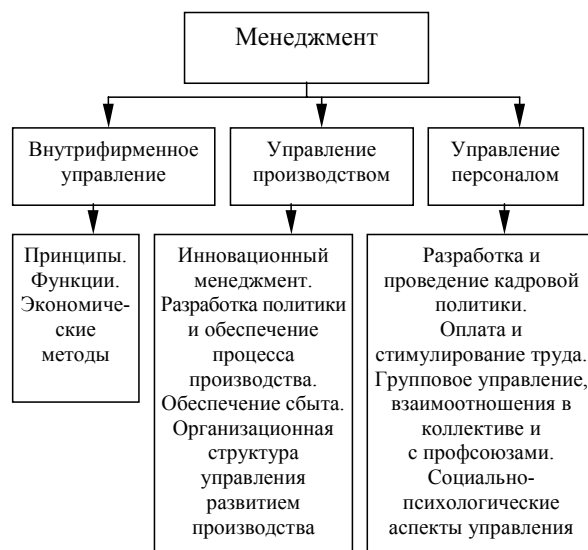


Рис. 2.4 Экономический механизм менеджмента

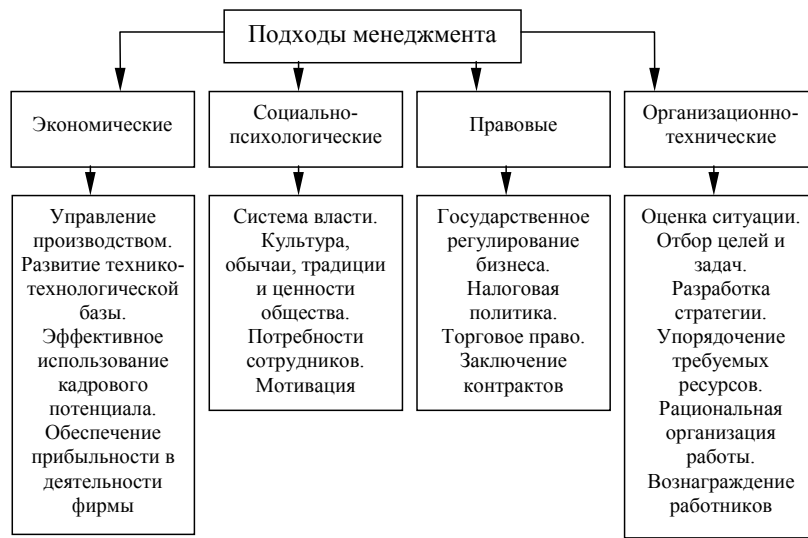


Рис. 2.5 Характерные подходы менеджмента

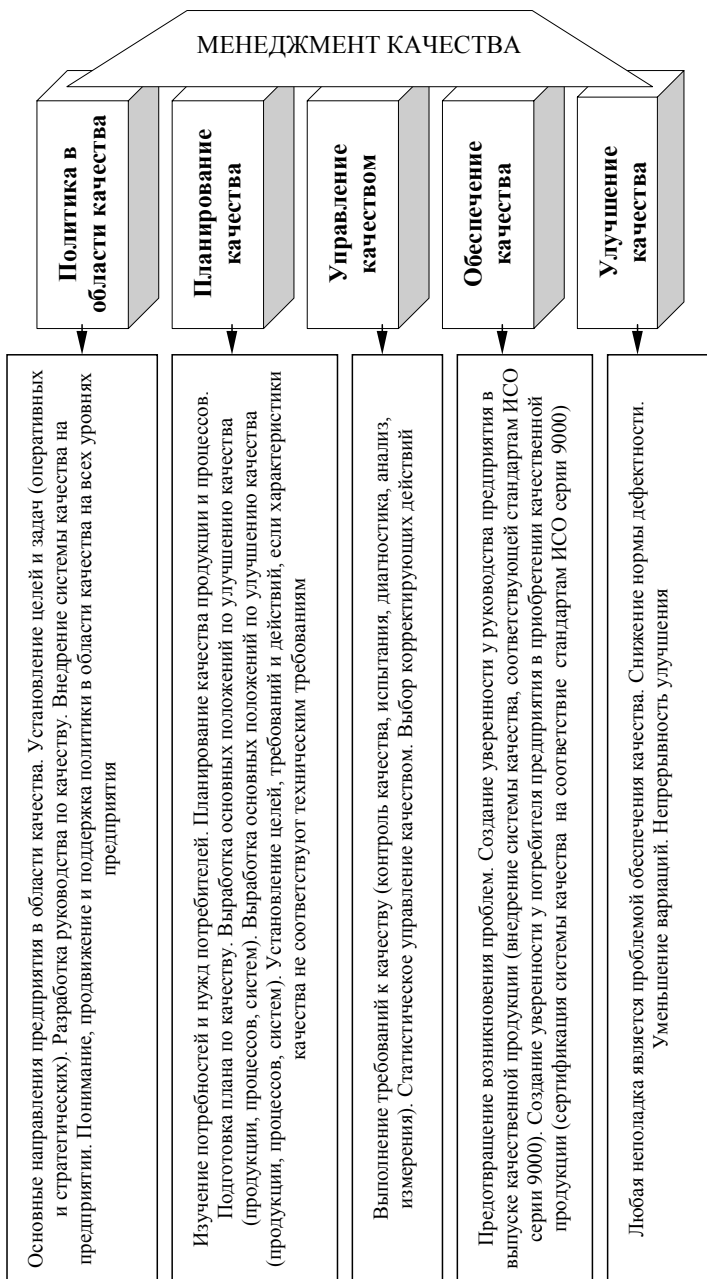


Рис. 2.6 Основные элементы менеджмента качества организаций

Под менеджментом качества следует понимать организационную деятельность руководителей предприятия в области качества, которая направляет человеческие, материальные и финансовые ресурсы туда, где они дадут наилучшие результаты во благо потребителей, работников предприятия и общества [12].

По международным стандартам ИСО серии 9000 версии 2000 г. менеджмент качества – это:

- политика в области качества;
- планирование качества;
- управление качеством;
- обеспечение качества;
- улучшение качества (рис. 2.6).

Менеджмент качества подразумевает то, что качеству нет предела, качество нельзя сводить только к качеству продукта или производственного процесса. Необходимо охватить полный цикл работы изделия у потребителя и стараться удовлетворить последнего [5].

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ К ГЛАВЕ 2

- 1 **Какие способы и формы управления качеством существовали в прошлых веках?**
- 2 **Как зародился контроль качества?**
- 3 Назовите основные недостатки этапа контроля качества.
- 4 Поясните систему Тейлора с позиций общего менеджмента и менеджмента качества.
- 5 Расскажите об основных этапах развития менеджмента качества.
- 6 Почему общий менеджмент и менеджмент качества долгое время развивались в разных направлениях?
- 7 Что Вы понимаете под управлением качеством?
- 8 Что Вы понимаете под менеджментом качества?
- 9 В чем общность и различие понятий «управление качеством» и «менеджмент качества»?
- 10 Почему изменение представлений руководства организации о качестве оказывает огромное влияние на повышение качества?
- 11 Каковы тенденции дальнейшего развития дел в области менеджмента качества?

## 3 ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ В ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

---

---

*Однажды корпорация Ford заказала известной автомобильной компании Honda изготовить несколько коробок передач.*

Когда заказ был доставлен и работники корпорации Ford стали проверять измерительными приборами точность исполнения, выяснилось, что все изделия имеют абсолютно одни и те же показатели. Американцы вначале усомнились в исправности своих приборов, но после повторных измерений пришли к выводу – точность японского изготовления выше точности американских измерительных приборов.

*Джимми Мюррей*

### 3.1 МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА В США

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

Такая система производства хорошо работала в Америке после второй мировой войны. Территория США не была разрушена войной, поэтому в 1940 – 1950 гг. там началось бурное производство бытовой техники, автомобилей и других товаров. Управляющих фирмами тогда волновал лишь вопрос объемов производства. Качество товаров было низкое. Следствием этого стали большие затраты на устранение дефектов продукции, ремонт и замену бракованной продукции у потребителя [1].

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

В начале 1980 г. в США началась массированная работа по повышению качества и обнаружению дефектов прямо на рабочих местах. В это же время издаются две книги Э. Деминга: «Качество, производительность и конкурентоспособность» и «Выход из кризиса», которые легли в основу TQM. Руководители фирм начали уделять внимание проблемам мотивации, материального стимулирования, статистическим методам контроля, учета затрат на качество. Специалисты США возложили большие надежды на совершенствование управления качеством. Началось огромное «вливание» капиталовложений в новые технологии и новые виды продукции. Лозунгом в Америке стал: «Качество – прежде всего». С 1987 г. конгресс США учредил и начал присуждать национальные премии имени Малькольма Болдриджа за достижение в области качества. Основой управления качеством стало удовлетворение требований потребителей [1].

### 3.2 МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА В ЯПОНИИ

Вторая мировая война подорвала экономические устои Японии. Практически вся ее промышленность была уничтожена. Американские оккупационные войска сразу же столкнулись в Японии с отказами в системах телефонной связи из-за низкого качества телефонного оборудования. К примеру, японский трансформатор низкой частоты для усилителей весил 250 г, а будучи погруженным в воду через 15 мин переставал работать. Тогда как американский трансформатор весил 30 г и был полностью герметичен и непроницаем. Чтобы устранить эти недостатки, американские военные распорядились начать применение современных методов управления качеством в промышленности средств дальней связи. Американцы прямо насаждали в японской промышленности свои методы, которые постепенно распространились на все отрасли Японии. В конце 1940 г. японские специалисты прошли обучение у американских ученых по управлению качеством Э. Деминга и Дж. Джурана. В 1945 г. создается японская организация по стандартизации. В мае 1946 г. в Японии был внедрен статистический контроль качества продукции, и в этом же году образуется Комитет по японским промышленным стандартам. В 1949 г. вступает в силу закон о промышленной стандартизации, а в 1950 г. издается закон о японских сельскохозяйственных стандартах и одновременно учреждается система маркировки JIS (японские промышленные стандарты), которая разрешала нанесение знака JIS на товары, выпускаемые предприятиями в соответствии со стандартами по статистическому контролю качества. Начальная стадия японского менеджмента качества была основана на контроле качества. Но дефекты возникают и во время процесса производства, и значит, вместо того чтобы полагаться на контроль, следует предупредить возникновение дефектов. Таким образом, японцы отошли от американского подхода и сделали упор на управление процессом производства, планирование, разработку и проектирование новой продукции. Хотя Япония заимствовала опыт управления качеством у американцев, ее подходы имеют ряд отличительных черт. Это частично объясняется социальными и культурными особенностями народов. Японский менеджмент качества базируется на следующих принципах [1, 13]:

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

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

Большое внимание японские специалисты уделяют обучению и подготовке персонала. Причем начинают с высших руководителей, которые в последующем должны донести концепции управления ка-

чеством до каждого работника фирмы. Японцам принадлежит создание кружков качества, которые в последующем были организованы в США и Западной Европе. Кружки создавались на добровольной основе, рабочие сами проявляли желание учиться и выбирали темы обсуждения. В них обсуждались внутренние вопросы улучшения качества продукции. Ведь именно рабочие выпускают продукцию, и кому как не им лучше других знать причины низкого качества своих изделий. Эти самые кружки качества позволили избежать повседневных ошибок, приобретать знания и применять их на рабочем месте каждому работнику фирмы. Таким образом, к концу 1970-х гг. Япония стала мировым лидером по качеству товаров массового спроса (автомобили, телевизоры, бытовая электроника и многие другие товары). Это благодаря тому, что качество стало национальной японской идеей, в реализации которой участвуют все подразделения и все работники каждой фирмы [13].

Итак, менеджмент качества по-японски это:

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

### **3.3 МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА В ЕВРОПЕ**

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

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

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

### **ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ К ГЛАВЕ 3**

- 1 Что такое менеджмент качества в США?
- 2 Что такое менеджмент качества в Японии?
- 3 Что такое менеджмент качества в Европе?
- 4 Проанализируйте взаимосвязь и различие подходов управления качеством в США, Японии и Европе.
- 5 С чем связано выравнивание уровней качества товаров и услуг, выпускаемых в этих регионах?
- 6 Продукция какого из регионов, по Вашему мнению, имеет более высокий уровень качества?

## **4 РОССИЙСКИЙ ОПЫТ В ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

---

---



#### **4.1 ПОЯВЛЕНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В РОССИИ**

Сейчас широко распространилось заблуждение о том, что в России все исследования по качеству продукции велись и ведутся с большим отставанием от других развитых стран. Конечно, уровень конкурентоспособности многих товаров определяется не нашей страной, но по отдельным направлениям, как, например военно-промышленный комплекс, разработки российских специалистов в области качества значительно опережают мировые аналоги [14]. Так уж получилось, что с образованием Русской земли ее постоянно хотели подчинить и поработить другие государства. И Великая Отечественная война 1941 – 1945 гг. на долгое время направила все силы и средства России в русло военно-промышленного комплекса. Накопленный опыт в этой области очень полезен и интересен, но малодоступен для промышленности гражданского назначения. В современных условиях предприятиям России необходимы более совершенные и эффективные подходы к решению проблемы качества, сочетающие опыт ведущих зарубежных фирм и достижения отечественного научно-технического прогресса. В рамках этой части нашей работы проследим зарождение и историческую последовательность развития менеджмента качества и его элементов.

Основной составляющей качества сегодня является соответствие стандартам или требованиям потребителей. Появление первых стандартов России относят к времени правления Ивана IV Васильевича Грозного (1530 – 1584 гг.). В те времена были введены стандартные калибры (кружала) для измерения калибра пушечных ядер, а при постройке сторожевого городка Свияжска использовались строительные элементы стандартных размеров, изготовленные в Угличе [1].

Эпоха Петра I отмечена более широким внедрением элементов менеджмента качества: стандартизации, унификации и взаимозаменяемости. Особое внимание Петр I уделил стандартизации оружия. В его Указе о качестве от 11 января 1723 г. видны элементы контроля качества и меры наказания за выпуск дефектной продукции. Петром I были созданы комиссии, которые следили за качеством экспортируемой из России продукции [1].

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

#### **4.2 НАЧАЛО КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА В РОССИИ**

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

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

Контроль качества продукции возлагался на ОТК – отделы технического контроля, на инспекции по качеству и инспекторов, а также на Госстандарт. Но применение зарубежного опыта менеджмента качества на государственном уровне в России имело недостатки: незаинтересованность работника в выполнении требований начальства и необоснованное увеличение инспекторов и контролеров качества. Техника и технология не стояли на месте, требования к качеству продукции все время повышались, как и расширялись масштабы производства. Контроль качества продукции путем анализа брака готовых изделий стал неэффективен и дорог. Необходимы были новые методы работ для улучшения качества продукции. Отсюда с середины 1950-х гг. передовые предприятия России стали разрабатывать и применять системные подходы к решению проблемы качества, которые должны были учитывать максимальное количество всевозможных условий и факторов, формирующих качество продукции [15, 16].

### 4.3 КОМПЛЕКСНО-СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В ОТЕЧЕСТВЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ КАЧЕСТВА

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

*Первой отечественной системой менеджмента качества стала система бездефектного изготовления продукции (БИП) и сдачи ее с первого предъявления, внедренная в 1955 г. на Саратовском самолетостроительном заводе. Система БИП позволила упорядочить взаимодействие производственных подразделений и аппарат контроля качества, а также впервые ввела количественный критерий оценки качества труда каждого работника, выраженный процентом сдачи продукции ОТК с первого предъявления. До внедрения системы БИП рабочие и мастера отвечали лишь за производственную программу, а наличие дефектов в продукции было нормальным явлением, исправлять которое должен был ОТК. Система БИП обеспечивала высокое качество продукции следующим образом.*

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

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

*3 После доработки продукции ОТК предъявлялись отдельно годная продукция и брак.*

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

*5 По результатам оценки осуществлялось моральное и материальное стимулирование или наказание работников по шкале коэффициентов [15 – 17].*

*Система БИП позволила упорядочить требования к качеству технической документации условиями бездефектной разработки документации. Также эта система дала начало обязательным периодическим совещаниям по качеству как на уровне отдельных цехов, так и на уровне всего предприятия. Хотя система БИП подняла контроль качества продукции на более высокий уровень, ее недостатком стало то, что она распространялась только на основных производственных рабочих и не учитывала многих факторов и степень их влияния на качество продукции. В последующем на многих предприятиях России система БИП стала основной подсистемой новых систем менеджмента качества [15].*

*В 1958 г. на промышленных предприятиях города Горького была создана и внедрена система КАНАРСПИ – качество, надежность, ресурс с первых изделий, составным элементом которой стала система БИП. Главной установкой системы КАНАРСПИ стало укрепление опытно-конструкторских работ при изготовлении новых изделий, а также выявление и устранение дефектов и их причин уже на стадии проектирования и при испытании опытных образцов продукции. Эта система дала развитие Единой системе конструкторской документации (ЕСКД) и Единой системе технологической подготовки производства (ЕСТПП). Внедрение системы КАНАРСПИ позволило выйти из рамок стадии изготовления продукции и охватить многие виды работ на стадии исследования, проектирования, испытания и эксплуатации. Это послужило расширению и более тесному сотрудничеству институторазработчиков, конструкторских бюро, опытных и серийных заводов с промышленными предприятиями страны. Например, на предприятиях Горьковской области система КАНАРСПИ позволила сократить сроки изготовления изделий заданного уровня качества в 2 – 3 раза; повысить надежность изделий в 1,5 – 2 раза; увеличить ресурс в 2 раза; снизить трудоемкость монтажно-сборочных работ в 1,3 – 2 раза [14, 16].*

*В 1961 г. на Львовском заводе телеграфной аппаратуры была разработана система бездефектного труда – СБТ (вариант саратовской системы БИП). СБТ предназначалась для выпуска продукции высокого качества, надежности и долговечности при помощи повышения ответственности, стимулирования и наказания каждого работника или коллектива предприятия. Количественным критерием качества труда в СБТ стал коэффициент качества труда, вычисляемый для каждого работника за определенный период времени с учетом допущенных нарушений. В СБТ каждому нарушению или дефекту соответствовал определенный коэффициент снижения заработной платы или другое наказание. Работники, не имеющие нарушений за истекший период времени, получали максимальный размер премии. Усовершенствованием в СБТ стало расширение области ее применения со стадии производства (как системе БИП) на любую стадию жизненного цикла продукции [16].*

Следующей отечественной системой менеджмента качества стала система НОРМ – научная организация работ по повышению моторесурса, разработанная и внедренная на Ярославском моторном заводе в 1964 г. Впервые в этой системе критерием качества стал технический параметр изделия – моторесурс – время работы изделия при нормальных условиях, с возможной заменой отдельных быстроизнашивающихся деталей, до первого его капитального ремонта. Система НОРМ была направлена на планомерное и систематическое увеличение уровня моторесурса, а основой этой системы был анализ влияния составных частей изделия на его параметры в период эксплуатации. Можно сказать, что в системе НОРМ весь жизненный цикл продукции охватывался всеми подразделениями предприятия. На стадии производства система НОРМ работала как система БИП и СБТ, а на стадии проектирования как система КАНАРСПИ. Система НОРМ позволила увеличить моторесурс ярославских двигателей в 2,5 раза, а гарантийный срок на двигатель – на 70 % и снизить потребность в запасных частях на 20 %. Однако отсутствие на многих предприятиях сведений и результатов о поведении изделий в гарантийный период их эксплуатации сузило область применения системы НОРМ [15].

В 1975 г. на ведущих предприятиях Львовской области появились комплексные системы управления качеством продукции – КС УКП, в основу которых были положены единые принципы государственной системы стандартизации. КС УКП была направлена на создание продукции, соответствующей мировым аналогам и последним достижениям науки и техники. Главной особенностью КС УКП стало распространение ее действия на почти все подсистемы управления предприятия: проектирование, планирование, материально-техническое обеспечение, основное и вспомогательное производство, сбыт, финансы, кадры, качество. Внедрение на предприятиях КС УКП позволило ввести стандарты предприятия – СТП, развить метрологическое обеспечение производства МОП, использовать статистические методы контроля качества и разрабатывать программы качества. КС УКП дала развитие программам качества, аттестации продукции и стандартизации. Некоторые из элементов КС УКП были использованы за рубежом и не потеряли своей актуальности даже сейчас. В 1978 г. Госстандарт утвердил Основные принципы Единой системы государственного управления качеством продукции. В 1985 г. было отмечено, что за 10 лет с помощью КС УКП удалось сократить потери от брака и рекламаций, повысить удельный вес продукции высшего качества в 2 – 3 раза и уменьшить сроки разработки новой продукции в 1,5 – 2 раза [14, 15].

Последующие системы менеджмента качества были модификациями КС УКП, охватывавшие более широкий круг проблем качества. В 1980 г. в Днепропетровске создается КС УКП и ЭИР (эффективное использование ресурсов), задачей которой было снижение затрат на производство при максимальных объемах производства продукции высшего качества. В это же время в Краснодаре создается КС ПЭП – комплексная система повышения эффективности производства, которая была направлена на повышение эффективности производства и качества продукции путем рационального использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов предприятия. Новшеством в КС УКП и ЭИР и КС ПЭП стали прогрессивные формы организации и стимулирования труда бригад рабочих с распределением платы по коэффициенту трудового и экономического участия, аттестация рабочих мест, повышение производительности труда [15].

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

Дальнейшее развитие российского менеджмента качества связано с активными процессами интеграции нашей экономики в мировую систему. В начале 1990-х гг., в связи с расширением внешнеэкономических связей России, требовалось изготавливать не просто качественные, но еще и конкурентоспособные изделия, соответствующие мировому уровню качества. Это дало начало новому этапу совершенствования систем менеджмента качества, при котором использовался зарубежный опыт, разработки, стандарты и правила в области качества продукции. На данный момент многие российские предприятия уже внедрили и сертифицировали системы менеджмента качества, разработанные на основе стандартов международной организации по стандартизации – ИСО. Теперь предприятие, не развитое в области менеджмента качества и не имеющее сертификата соответствия своей системы качества и продукции стандартам ИСО серии 9000, ждет вымирание [14 – 16].

#### **4.4 Современное состояние Российского менеджмента качества**

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

Но строгое следование международным стандартам – это не выход. В России люди привыкли пренебрегать нормами, правилами и законами, а ориентируются на силу власти. Только недавно многие руководители и специалисты предприятий начали осознавать всю важность решения проблемы высокого качества производимой продукции. Большинство российских предприятий требует серьезных изменений в производственной и организационной структуре, в стиле и методах менеджмента, в номенклатуре и ассортименте выпускаемой продукции.

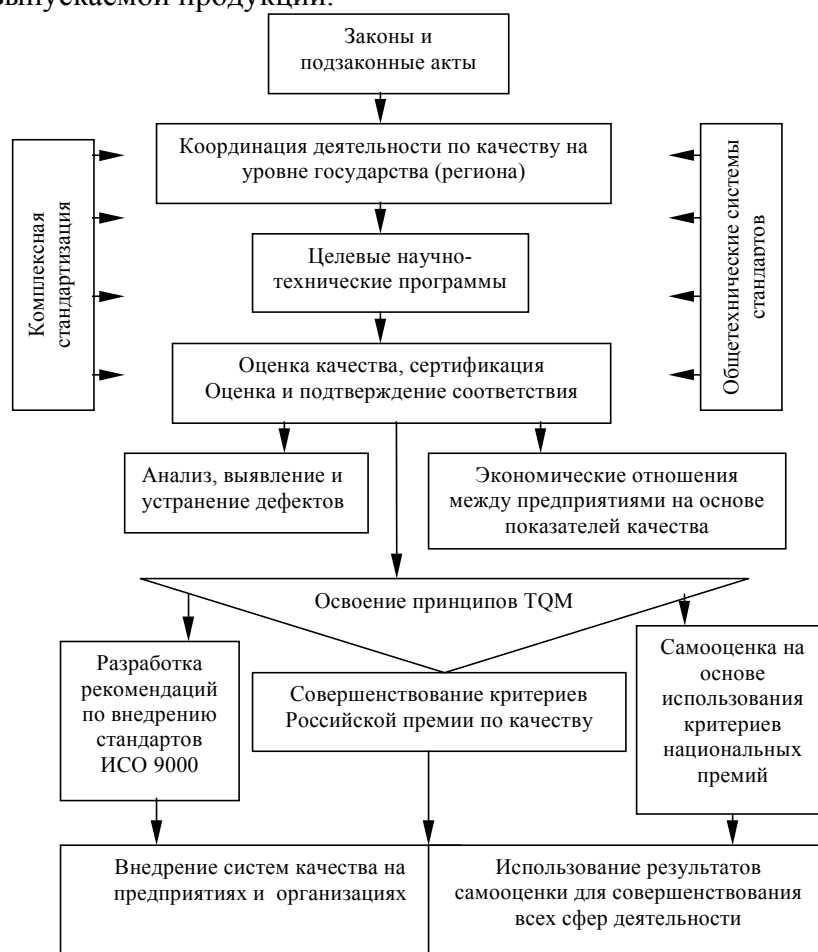


Рис. 4.1 Сквозной механизм менеджмента качества организаций

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

Для успешной реализации накопленного отечественного и зарубежного опыта необходим единый механизм, позволяющий проводить мероприятия в области управления качеством на государственном, отраслевом, региональном уровнях управления и на уровне предприятий. Основные элементы такого сквозного механизма были разработаны в начале 1990-х гг. специалистами Госстандарта России (рис. 4.1). Звенья этого механизма включают законодательную базу, создающую правовую основу про-

ведения координации всех работ по качеству со стороны уполномоченных на то государственных органов исполнительной власти [1].

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

На основе оценки качества может быть выполнен анализ причин отклонений от требований по качеству, который позволяет, во-первых, выработать корректирующие меры и планы улучшения качества, а

во-вторых, построить экономические отношения между участниками рынка на основе объективных данных о качестве. Поддержка всех этих действий осуществляется средствами стандартизации. Все это позволит организовать планомерную, систематическую работу по освоению нашей промышленностью принципов TQM и применять современные методы работы для повышения конкурентоспособности отечественных предприятий.

Целесообразно накопленный опыт российского комплексно-системного управления качеством сочетать с требованиями стандартов ИСО серии 9000 и концепциями всеобщего менеджмента качества – TQM. Это поможет создать, внедрить, сертифицировать и совершенствовать конкурентоспособную на мировом рынке систему менеджмента качества, адекватную культуре и идеологии российского общества [5].

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ К ГЛАВЕ 4

- 1 Как зародилось управление качеством в России?
- 2 Перечислите известные отечественные системы управления качеством продукции.
- 3 С чем связано их появление?
- 4 Что такое современный менеджмент качества в России?
- 5 Проанализируйте российский и зарубежный опыт в области управления качеством.
- 6 Почему, по Вашему мнению, отечественные покупатели отдадут предпочтение зарубежной продукции?
- 7 Что нужно делать, чтобы повысить уровень качества отечественных товаров и услуг?

## 5 КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И КАЧЕСТВО

---

---

*Для того чтобы остаться на том же месте, нужно бежать со всех ног.*

*Л. Кэрролл («Алиса в стране чудес»)*

### 5.1 ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ

#### КОНКУРЕНЦИИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Конкуренция – система политических, социальных, экономических и правовых взаимоотношений между субъектами рыночного пространства, характеризующаяся конъюнктурными особенностями в разработке и реализации рыночной стратегии субъектов в целях достижения успеха и лидерства в пространстве конкуренции, с учетом имеющегося ресурсного, организационного, научно-технологического, финансового и трудового потенциалов.

Конкуренция создает мотивацию для повышения производительности труда и качества продукции, а, следовательно, и для выполнения программ удовлетворения потребностей общества – улучшения жизненного и социального уровня его членов. Конкуренция – это один из действенных механизмов регулирования и отбора в рыночной экономике.

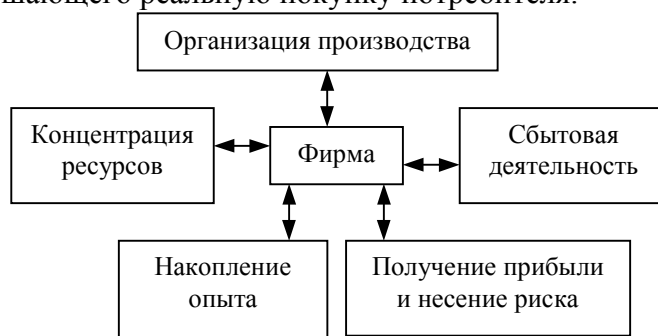
Понятие конкурентоспособности – это очень важный критерий, характеризующий возможность фирмы существовать на рынке. В общем смысле слова конкуренция означает соперничество в любой

сфере деятельности. С экономической точки зрения, она означает состязание между любыми экономическими, рыночными субъектами; борьбу за рынки сбыта товаров с целью получения более высоких доходов, прибыли, других выгод.

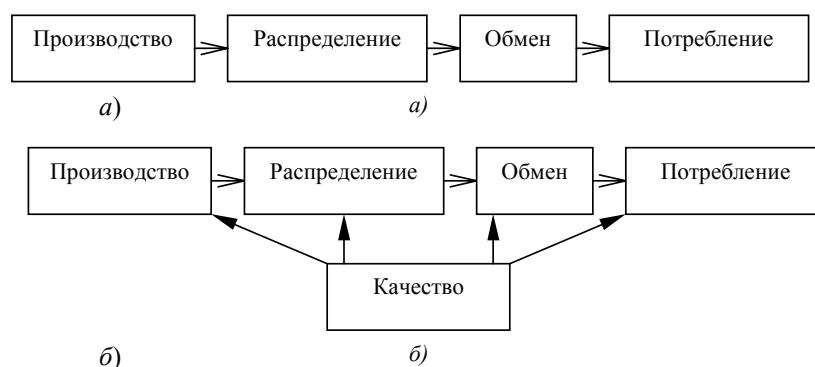
Конкурентоспособность – степень, с которой нация при свободных и справедливых условиях рынка производит товары и услуги, удовлетворяющие требованиям мирового рынка, формируя и увеличивая при этом реальные доходы своих граждан (Доклад президентской комиссии США, 1985 г.).

Конкурентоспособность – способность национальных предпринимателей создавать, производить и продавать товары и услуги, ценовые и неценовые качества которых более привлекательны, чем у аналогичной продукции зарубежных конкурентов (Доклад Всемирного экономического форума, 2000 г.).

С позиций теории конкуренции конкурентоспособностью называется степень притягательности данного продукта для совершающего реальную покупку потребителя.



**Рис. 5.1 Структурная схема функций фирмы**



**Рис. 5.2 Операционная схема воспроизводственного цикла:**  
 а – жесткая структура построения; б – гибкая структура построения

Главным действующим лицом конкурентных отношений на рынке является фирма. Структурная схема функций любой организации в общем виде приведена на рис. 5.1.

При рассмотрении рыночных отношений с точки зрения воспроизводственного цикла необходимо выделить операционные схемы, представленные на рис. 5.2.

## 5.2 Взаимосвязь качества и конкурентоспособности

В нашей жизни конкурентоспособность продукции отождествляется с ее качеством. Это не совсем правильно. Понятие качество входит в конкурентоспособность и является лишь одним из основных ее элементов. Конкурентоспособность – это слияние многих свойств продукции, которые варьируются в различных комбинациях. Ее отличия от качества следующие.

- 1 Оценку конкурентоспособности дает только потребитель.
- 2 Конкурентоспособность продукции можно определить только путем сравнения ее с аналогичными товарами других фирм на данном рынке.
- 3 Конкурентоспособность носит временный характер и зависит от стадии жизненного цикла товара.

Главным условием для обеспечения успеха производителя на рынке является производство товара, который более полно удовлетворяет требования потребителя, чем товары-конкуренты. Как показывает зарубежная практика, основными составляющими конкурентоспособности являются низкая себестои-

мость товара и высокое качество, а на рынке обычно покупается больше товаров по низкой цене, чем по высокой (рыночный закон спроса).

Сущность понятия конкурентоспособности заключается в оценке качественных характеристик товара или услуги относительно выявленных требований потребителей или свойств аналогичного товара или услуги. Такая комплексная оценка товара складывается из трех параметров: технических, экономических и нормативных (рис. 5.3).

Если качество продукции в каждый момент времени – это определенная совокупность ее свойств, то конкурентоспособность продукции все время подвергается изменению под действием внешних факторов (доверие потребителей, спрос и предложение, условия производства и реализации). Отсюда следует, что для снижения коммерческого риска фирме необходимо проводить маркетинговые исследования конкурентоспособности своего товара на рынке, где он будет продаваться.

Эксперты парижской торгово-промышленной палаты к числу важнейших критериев конкурентоспособности относят: степень новизны товара, качество его изготовления, материальную базу для распространения информации о товаре, меры по стимулированию сбыта, рекламу, финансовые условия, динамизм сбыта, способность быстро реагировать на успехи рынка [18].

Каким же образом конкурентоспособность связана с качеством?

С одной стороны, конкурентоспособность определяется качеством товара, а с другой стороны, его ценой. Большое влияние на конкурентоспособность оказывают также мода, реклама, имидж предприятия, ситуация на рынке.

В современной теории маркетинга конкурентоспособность товара характеризуется следующими показателями:

- показатели полезности (эффект от использования);
- затраты на потребление, техническое обслуживание, ремонт, утилизацию;
- показатели конкурентоспособности предложения (способы продвижения продукции, каналы сбыта, сервисное обслуживание).



Рис. 5.3 Параметры конкурентоспособности

Кроме названных, конкурентоспособность товара/услуги формируют технические параметры (мощность, надежность, долговечность), нормативные (соответствие продукции стандартам, техническим условиям, законодательству) и экономические (цена, уровень доходов покупателя) [19, 20].

Оценка конкурентоспособности производится на основе сопоставления с соответствующей продукцией/услугой других фирм. Показатель конкурентоспособности определяется отношением полезного эффекта к цене потребления. Полезный эффект товара – это его качество.

Относительные показатели качества и цены получаются из сравнения характеристик и цены с продукцией, принятой за идеальную потребительскую модель (ИПМ), т.е. ту, которую желают приобрести потребители. Таким образом, характеристики качества продукции прямо пропорциональны показателям конкурентоспособности.

Но при расчете конкурентоспособности в нее может быть внесено много субъективного. Например, известен случай, когда Генри Форд провел опрос большого количества потенциальных покупателей о качестве и цене желаемого ими автомобиля, тем самым была установлена идеальная потребительская модель автомобиля. По ней был спроектирован и изготовлен автомобиль, который никто не купил [1].

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

В наше время понятие «конкурентоспособность» применяется уже не только на продукцию и услуги, но и распространилось на предприятие и на страну в целом. По определению исследовательской организации «Юропизн менеджмент форум» конкурентоспособность – это реальная и потенциальная способность и возможность предприятий проектировать, изготавливать и сбывать в тех условиях, в которых им приходится действовать, товары, по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательные для потребителей, чем товары их конкурентов. Значит, уровень конкурентоспособности товара – это реакция на него рынка, выраженная в продаже товара. Как показывает практика, полное представление о конкурентоспособности дает сопоставление товара с целым рядом наиболее представительных образцов предприятий разных стран. Оценка конкурентоспособности считается удовлетворительной лишь при сравнении нашего товара не менее чем с 15 аналогичными товарами не менее пяти фирм из пяти стран [15].

*К условиям обеспечения конкурентоспособности относятся [2, 15]:*

- применение комплексного и системного подхода к развитию рыночных отношений (многообразие форм собственности, совершенствование планирования, международная интеграция, действие механизма конкуренции и антимонопольного законодательства, охрана окружающей среды и др.);
- обеспечение действенности механизма функционирования системы законов рынка;
- обеспечение единства развития техники, технологии, экономики управления;
- современные методы исследования (функционально-стоимостной анализ, моделирование, прогнозирование, оптимизация, экономическое обоснование каждого решения, программно-целевое планирование и др.);
- система обеспечения конкурентоспособности объекта с ориентацией на интересы потребителей;
- взаимосвязь функций управления любым процессом на всех стадиях жизненного цикла объекта.

### **5.3 СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ ОРГАНИЗАЦИЙ**

На рис. 5.4 приведена структурная схема пяти сил конкуренции по М. Портеру.

Каждая фирма, как и каждый человек, уникальна. Ее поведение на рынке характеризуется некоторой только ей одной свойственной комбинацией стратегических идей.

*Впервые в мире термины «виолент», «эксплерент», «коммутант», «пациент» ввел в 1935 г. русско-советский теоретик конкуренции Л.Г. Раменский при описании теории конкурентной стратегии в биологических системах. Сегодня этими терминами оперируют при описании конкурентной борьбы различных предприятий. Каждое предприятие в своей деятельности использует разные правила, методы, ресурсы и ориентировано на свои условия экономической среды. Некоторые удачно приспосабливаются, а другие терпят крах. Каждому типу конкурентной борьбы фирмы соответствует название (сегодня существует четыре основных типа стратегий): виоленты, эксплеренты, коммутанты и пациенты [2, 21].*



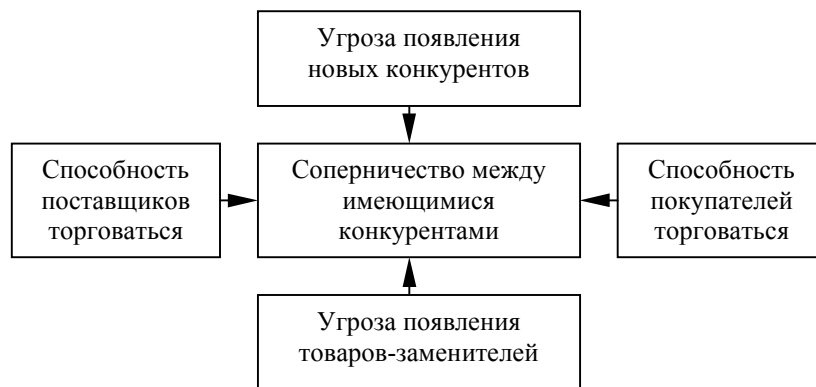


Рис. 5.4 Структурная схема сил конкуренции М. Портера

Виолентная (силовая) стратегия конкурентной борьбы предприятия ориентирована на снижение издержек производства предприятия за счет массового производства продукции хорошего качества. Девиз виолентов «Дешево, но прилично!». Существуют три важнейших разновидности фирм-виолентов.

1 «Гордые львы» – предприятие, которое удовлетворяет своей продукцией стремительно растущий спрос на какую-либо продукцию или услугу.

2 «Могучие слоны» – это бывшие «гордые львы», насытившие рынок своей продукцией. Стратегия таких фирм – проникновение и захват новых сегментов рынка с целью занятия доминирующих позиций. Положение «Могучих слонов» очень устойчиво долгое время (до 100 лет и более).

3 «Неповоротливые бегемоты» – это «могучие слоны», которые обросли второстепенными производствами. Такие предприятия уже не развиваются дальше, малоуправляемы и утрачивают прибыльность. Но благодаря своим гигантским размерам регрессия «неповоротливых бегемотов» протекает десятилетиями.

Эксплерентная (пионерская) стратегия конкурентной борьбы фирмы ориентирована на создание новых или радикальное изменение старых сегментов рынка. Эксплеренты не просто совершенствуют товары или услуги, а внедряют принципиальное новшество, рискованное и революционное. Такие предприятия являются двигателями научно-технического прогресса. Их девиз: «Лучше и дешевле, если получится!». Главный фактор силы эксплерентов – это опережение во внедрении принципиальных нововведений. Но еще до начала разработок успех эксплерентов очень мал (по данным за 1980-е гг. по США 85 случаев из 100 – банкротство), но все-таки есть шанс получить огромный технический и финансовый успех. Это и привлекает предприятия к использованию эксплерентной стратегии. Предприятия–эксплеренты сравнивают с «первыми ласточками». Но когда «первая ласточка» добилась успеха, ее ждут все новые и новые трудности. Это удержание доли на рынке, улучшение продукта, словом – переход к новому типу стратегии конкурентной борьбы.

Коммутантная (приспособительная) стратегия конкурентной борьбы предприятия ориентирована на максимально гибкое удовлетворение небольших потребностей рынка. Сила коммутантов заключается в лучшей приспособляемости к удовлетворению различных небольших и зачастую кратковременных нужд конкретных потребителей. Коммутантам все равно, чем заниматься, так как у них отсутствуют крупные производственные мощности. Сила конкурентной борьбы предприятий-коммутантов – повышенная гибкость. Девиз коммутантов: «Вы доплачиваете за то, что я решаю именно ваши проблемы!». Когда другие фирмы строго придерживаются своего производственного профиля, коммутанты используют каждую возможность бизнеса и легко идут на резкие изменения сферы своей коммерческой деятельности. «Серые мыши» – так еще называют коммутантов из-за их незаметности и безликости. Но именно они выполняют роль соединительной ткани экономики.

Пациентная (нишевая) стратегия конкурентной борьбы предприятия ориентирована на изготовление необычной продукции высокого качества для узкого круга потребителей. Сила такой стратегии в том, что изделия пациентов становятся незаменимыми для соответствующей группы клиентов, которую не устраивает стандартная продукция. Девиз пациентов: «Дорого, зато отлично!». Именно предприятия-пациенты учитывают специальные запросы потребителя и удовлетворяют их, что не могут позволить

себе крупные фирмы. Из-за этого фирмы-пациенты называют «хитрые лисы». Такие фирмы умеют делать что-либо существенно лучше других и им нестрашны конкуренты.

Странам, компаниям, организациям и фирмам, желающим преуспеть в конкуренции, необходимы:

- внутриполитическая стабильность;
- создание гибких экономических структур;
- вложение капитала в традиционные отрасли и промышленность;
- содействие сбережениям населения и инвестициям в собственную экономику;
- развитие наступательной стратегии на международных экспортных рынках;
- акцент на качество и быстроту осуществления реформ;
- поддержание социального согласия путем сокращения разницы в заработной плате и укрепления среднего класса;
- широкое инвестирование в образование, особенно среднее, а также в систему непрерывного обучения;
- инвестирование в улучшение условий труда;
- стремление к социальному единству, к поддержанию системы ценностей, которые разделяет большинство граждан страны.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ К ГЛАВЕ 5

- 1 Что такое конкуренция и конкурентоспособность?
- 2 Охарактеризуйте роль ценовой и неценовой конкуренции в формировании рыночных отношений.
- 3 Как связано качество товаров и услуг с их конкурентоспособностью?
- 4 Перечислите основные рыночные функции организации.
- 5 Охарактеризуйте условия обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг.
- 6 Что включает структурная схема сил конкуренции М. Портера?
- 7 Перечислите основные типы конкурентной борьбы фирм, их достоинства и недостатки.
- 8 Чем должна руководствоваться организация при выборе своей конкурентной стратегии?
- 9 Как, по Вашему мнению, повысить уровень конкурентоспособности российских товаров и услуг?

## 6 УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА КАЧЕСТВО

---

*... Первый этап управления качеством – узнать запросы потребителей. Второй этап – узнать, что будут покупать потребители. Нельзя определить качество, не зная затрат. Необходимо предупредить возможные дефекты и претензии.*

*Каору Исикава*

*За скупость платят дважды, за бескачественность не могут расплатиться никогда.*

*Билл Лус*

### 6.1 Понятие и составляющие затрат на качество

Международные стандарты качества отмечают, что затраты, связанные с качеством, калькулируются (классифицируются) внутри предприятия по ее собственным критериям. При этом к затратам, связанным с качеством, относят затраты, возникающие при обеспечении и гарантировании удовлетворительного качества, в том числе при совершенствовании качества, а также связанные с потерями, когда

не достигнуто удовлетворительное качество; некоторые потери можно с трудом определить количественно, но они могут быть очень существенными (потеря престижа).

В основе большинства зарубежных и многих отечественных классификаций затрат лежит принцип, предложенный американским специалистом в области качества А. Фейгенбаумом. Это метод калькуляции затрат на качество, основанный на модели калькуляции затрат ПОД (профилактика – П, оценивание – О, дефекты – Д).

К составляющим затрат на качество по этому методу относят [1]:

1) затраты на профилактику (П) – деятельность по предотвращению дефектов (обучение персонала, приобретение правового и информационного обеспечения в области качества);

2) затраты на оценивание (О) – испытания, контроль и обследование для оценки выполнения требований к качеству;

3) затраты на дефекты (Д):

а) внутренние затраты – это следствия дефектов, возникающих до поставки продукции из-за того, что продукция не отвечает требованиям к качеству (брак, переделка, вторичная обработка);

б) внешние затраты – затраты, возникающие после поставки продукции, когда выясняется, что продукция не отвечает требованиям к качеству (техническое обслуживание и ремонт, гарантии и возвраты).

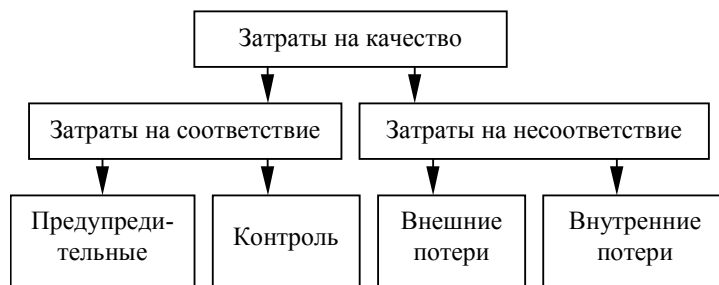
Эффективность деятельности организации в области качества оценивается по ее способности предупреждать возможные несоответствия. Исходя из этого, затраты на качество можно разделить на две основные группы: полезные и бесполезные.

К полезным затратам будут относиться те, которые направлены на предупреждение несоответствий, а все остальные квалифицируются как бесполезные. Бесполезные затраты разделены на две группы: убытки и бесполезные необходимые затраты, отказ от которых в настоящее время невозможен.

Составляющие затрат на качество представляются в виде обобщенной структурной схемы (рис. 6.1).

Для анализа стоимостной величины средств, затрачиваемых на поддержание качества продукции, используется различная информация. Цель сбора данных в процессе стоимостного анализа качества состоит в следующем:

- снижении затрат на единицу продукции при сохранении ее прежнего качества;
- снижении затрат на изделия при одновременном улучшении их свойств;
- повышении удельных затрат, позволяющем добиться высокого уровня качества, дающего преимущества по сравнению с конкурентами;
- определении величины издержек по видам для изменения их структуры, но сохранения прежнего объема затрат на продукцию, позволяющего поддержать сложившийся уровень цены в целях опережения конкурента по качеству;
- увеличении объема производства без снижения качества продукции из прежнего объема ресурсов за счет уменьшения и ликвидации отходов;
- анализе отклонений от установленных требований;
- контроле продукции;
- установлении цены на продукцию.



**Рис. 6.1 Структурная схема составляющих затрат на качество**  
**6.2 Управление затратами на обеспечение качества**

Обеспечение качества продукции/услуг связано с затратами. Качество должно гарантировать потребителю удовлетворение его запросов, надежность продукции/услуг и экономию затрат. Эти свойства формируются в процессе всей воспроизводственной деятельности фирмы, на всех ее этапах и во всех звеньях. Вместе с ними образуется стоимостная величина продукта, характеризующая эти свойства от

планирования разработок продукции до ее реализации и послепродажного обслуживания. На рис. 6.2 показана цепочка формирования затрат и стоимости товара или услуги.

Классификация затрат по функциональному признаку (рис. 6.3) предусматривает, что каждая группа затрат направлена на выполнение определенной функции управления качеством.

Другой важнейшей задачей менеджмента качества является определение основных факторов, обуславливающих качество, так как именно они неизбежно отражают производственную и технологическую культуру, квалификацию исполнителей, их отношение к труду, организацию системы управления качеством и производительностью.

Классификация затрат на обеспечение качества по факторному признаку исходит из того, что качество изготовления продукции определяется состоянием средств труда, предметов труда, самого труда и элементов их организационного взаимодействия (рис. 6.4).

При производстве новой продукции/услуги и/или их усовершенствовании издержки возникают как в сфере производства, так и в сфере потребления. Это предъявляет дополнительные требования к информации о качестве, которая может положительно влиять на минимизацию затрат на предотвращение брака и его исправление.

### **6.3 Определение затрат на качество инновационного проекта**

Анализ любого инновационного проекта состоит из нескольких этапов и включает ряд разделов. Они могут различаться в зависимости от принципа классификации. Например, по времени проведения проектный анализ можно разделить на предварительный, текущий и последующий.

Проектный анализ качества изделий и услуг может характеризовать различные стороны объекта. В зависимости от этого анализ бывает следующих видов: коммерческий, технический, организационный, социальный, экологический, экономический.



Рис. 6.3 Классификация затрат на обеспечение качества

по функциональному признаку

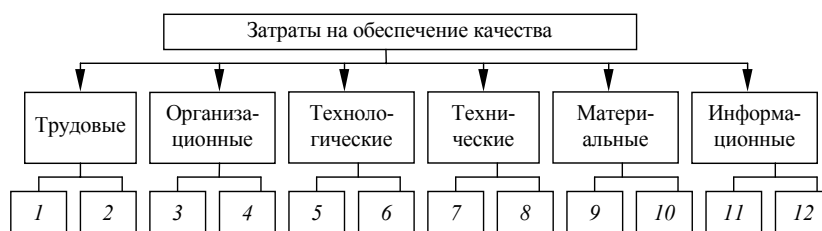


Рис. 6.4 Классификация затрат на обеспечение качества по факторному признаку:

- 1 – потери от брака по вине исполнителя;
- 2 – затраты на совершенствование трудовых факторов;
- 3 – потери от брака по организационным признакам;
- 4 – затраты на улучшение организационных факторов;
- 5 – потери от брака по технологическим признакам;
- 6 – затраты на совершенствование технологии;
- 7 – потери от брака по техническим причинам;
- 8 – затраты на совершенствование технических факторов;
- 9 – потери от брака из-за сырья и материалов;
- 10 – затраты на совершенствование материальных факторов;
- 11 – потери от брака из-за некачественной информации;
- 12 – затраты на совершенствование информационных факторов

*Коммерческий анализ.* Цель коммерческого анализа заключается, по сути, в оценке предлагаемой рынку продукции конечными потребителями. Решаемые при этом задачи в общем виде можно свести к следующим:

- маркетинг;
- источники и условия ресурсного обеспечения;
- условия сбыта;
- возможность обратной связи с потребителем продукции.

*Технический анализ.* В рамках технического анализа инновационных проектов необходимо изучить:

- технико-технологические альтернативы;
- варианты местоположения производства;
- сроки реализации проекта и его фаз;
- доступность и достаточность источников сырья, рабочей силы и иных потребляемых ресурсов;
- график проекта.

*Организационный анализ.* Организационный анализ выполняется для оценки внутренних и внешних условий реализации нового инновационного проекта. К внутренним относятся условия, зависящие от деятельности самого предприятия, в частности:

- особенности управления;
- организационные структуры;
- планирование;
- комплектование и обучение персонала;
- координация деятельности;
- информационное обеспечение.

К внешним относятся политическая, правовая, общеэкономическая и научно-техническая (потенциал, потребность и т.д.) обстановка в обществе и регионе.

Основными задачами организационного анализа являются:

- 1) определение задач и действий участников проекта относительно политической и правовой обстановки;
- 2) оценка управления и организационных структур предприятия с позиции их соответствия задачам проекта;
- 3) анализ обеспеченности проекта ресурсами и необходимости перестройки этого обеспечения, повышение квалификации персонала;
- 4) выбор оптимальных управленческих решений при выявлении негативных организационных условий реализации инновационного проекта.

*Социальный анализ.* Целью социального анализа является определение пригодности проекта для его потребителей. С помощью социального анализа должна быть обеспечена возможность взаимодействия между производителем и пользователем данной продукции в целях продвижения данного товара и расширения объема его производства в перспективе.

Социальный анализ сосредотачивает свое внимание на четырех основных аспектах:

- 1) социокультурные и демографические характеристики населения, затрагиваемого проектом;
- 2) организация населения в районе действия инновационного проекта, наличие рабочей силы;
- 3) приемлемость проекта для местной культуры (научного потенциала);
- 4) стратегия обеспечения необходимых обязательств от групп населения и организаций, использующихся данным проектом (его результатами).

*Экологический анализ.* Задачей экологического анализа является выявление потенциального ущерба, наносимого окружающей среде инвестиционным проектом на всех его стадиях, а также мер, необходимых для предотвращения этого ущерба.

*Экономический анализ.* В экономическом анализе обосновываются целесообразность и эффективность разработки и внедрения в производство продукции, качество которой должно отвечать определенным стандартам и удовлетворять потребителя.

В процессе экономического анализа определяются источники финансирования нового проекта, затраты на его внедрение и эффективность реализации.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ К ГЛАВЕ 6

- 1 Что такое затраты на качество?
- 2 Что включают в себя затраты, связанные с качеством?
- 3 Дайте характеристику этапов формирования затрат на качество.
- 4 Что является информационной базой анализа затрат на качество?
- 5 В чем преимущество сметы затрат перед другими носителями информации?
- 6 Перечислите основные методы калькуляции затрат на качество.
- 7 Каково значение обратной связи с потребителем продукции/ услуг при их разработке?
- 8 Как влияет качество продукции/услуг на прибыль организации?

## 7 ФИНАНСОВО-КРЕДИТНАЯ СИСТЕМА ЭКОНОМИКИ РОССИИ КАК ИНСТИТУТ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ

*Уровень жизни страны определяется уровнем качества продукции и услуг, производимых ее населением.*

*Уровень качества продукции и услуг определяется качеством менеджмента.*

*Современная формула процветания [5]*

### 7.1 ПОНЯТИЕ ФИНАНСОВО-КРЕДИТНОЙ СИСТЕМЫ И ЕЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Финансы – это обобщающий экономический термин, означающий как денежные средства, финансовые ресурсы, рассматриваемые в их создании и движении, распределении и перераспределении, использовании, так и экономические отношения, обусловленные взаимными расчетами между хозяйственными субъектами, движением денежных средств, денежным обращением, использованием денег [22].

Кредит – ссуда в денежной или товарной форме, предоставляемая кредитором заемщику на условиях возвратности, чаще всего с выплатой заемщиком процента за пользование ссудой [22].

Финансово-кредитная система (ФКС) экономики России представлена государственными и частными коммерческими организациями, уполномоченными осуществлять финансовые операции по кредитованию, депонированию вкладов, ведению расчетных счетов, купле и продаже валюты и ценных бумаг, оказанию финансовых услуг и др. Основными финансово-кредитными институтами являются банки, но в их число входят и финансовые компании, инвестиционные фонды, сберегательные кассы, пенсионные фонды, взаимные фонды, страховые компании [22].

Понятие финансово-кредитной организации (ФКО) и коммерческого банка (КБ) раскрыто в Федеральном законе «О банках и банковской деятельности», который является одним из основных нормативных актов, регулирующих деятельность банковской системы государства. В соответствии с этим законом коммерческий банк – юридическое лицо, которое для извлечения прибыли как основной цели своей деятельности на основании специального разрешения (лицензии) банка России имеет право осуществлять банковские операции. КБ образуется на основе любой формы собственности как хозяйственное общество.

К банковским операциям относятся:

- привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);
- размещение указанных в п. 1 привлеченных средств от своего имени и за свой счет;
- открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- осуществление расчетов по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам;

- инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;
- выдача банковских гарантий;
- осуществление переводов денежных средств по поручению физических лиц без открытия банковских счетов (за исключением почтовых переводов).

КБ помимо перечисленных банковских операций вправе осуществлять следующие сделки:

- выдачу поручительств за третьих лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме;
- приобретение права требования от третьих лиц исполнения обязательств в денежной форме;
- доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами;
- осуществление операций с драгоценными металлами и драгоценными камнями в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- предоставление в аренду физическим и юридическим лицам специальных помещений или находящихся в них сейфов для хранения документов и ценностей;
- лизинговые операции;
- оказание консультационных и информационных услуг.

КБ вправе осуществлять иные сделки в соответствии с законодательством Российской Федерации. КБ запрещается заниматься производственной, торговой и страховой деятельностью.

Все банковские операции и другие сделки осуществляются в рублях, а при наличии соответствующей лицензии Банка России – и в иностранной валюте. Правила осуществления банковских операций, в том числе правила их материально-технического обеспечения, устанавливаются Банком России в соответствии с федеральными законами.

Под менеджментом качества ФКО следует понимать организационную деятельность ее руководителей в области качества, которая направляет человеческие, материальные и финансовые ресурсы туда, где они дадут наилучшие результаты во благо потребителей, работников и общества. Менеджмент качества ФКО – это процесс создания услуг высокого качества, основанный на:

- понимании и выполнении требований к качеству;
- постоянном улучшении процессов;
- удовлетворении заинтересованных сторон.

Итак, менеджмент качества подразумевает то, что качеству нет предела, качество нельзя сводить только к качеству продукта, услуги или производственного процесса: необходимо охватить полный цикл работы продукции или услуги для потребителя.

## **7.2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ПРЕДПРИЯТИЯ ОСОБОГО РОДА, ПРОИЗВОДЯЩЕГО УСЛУГИ**

Эволюционная теория развития экономических процессов и явлений предполагает рассмотрение ФКО как предприятия особого рода, производящего услуги.

Динамика понятийного аппарата «услуга» (табл. 7.1) позволяет выявить семантику слова «service» (услуга) через следующие ее отличительные свойства применительно к ФКС:

- 1) деятельность по оказанию потребителю (клиенту) помощи или содействия в получении прибыли;
- 2) система, удовлетворяющая определенным потребностям;
- 3) квалифицированная помощь или ответ, подходящий для повседневного использования.

Природу качества необходимо определить как комплексную. Качество услуг ФКО как динамическая экономическая категория в своем развитии формировалась вокруг следующих парадигм: философской

(I цикл), механистической (II цикл), кибернетической (III цикл), системной (IV цикл) и информационной (V цикл).

Будучи сложной категорией, качество отражает многоаспектность производства и жизнеобеспечения человека. Становление новой информационной экономики и глобализация экономических связей значительно повысили требования, предъявляемые к качеству благ и услуг. Более того, качество стано-



вится главной составляющей конкурентоспособности продукта. Чем качественнее товар, тем быстрее он будет реализован. В настоящее время качество обеспечивает авторитет производственно-социальных структур и престиж национальной экономики. Спектр модификаций понятий качества формировался в процессе общественно-трудовой деятельности человека, впитав в себя элементы,

### 7.1 Динамика понятийного аппарата «услуга»

Семантическое определение	Источник
1 Помощь, пособие или угождение	Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка. М.: Русский язык, 1991. С. 512
2 Действие, приносящее пользу другому	Ожегов С.И. Словарь русского языка. М.: Советская энциклопедия, 1980. С. 826
3 Все виды труда, непосредственно не занятые изменением и приобретением форм материи и сил природы. Это виды труда, которые посредством обслуживания самого потребления вещей направлены на удовлетворение разнообразных индивидуальных запросов населения	Финансово-кредитный словарь. М.: Финансы и статистика, 1994. С. 256
4 Виды деятельности работ, в процессе выполнения которых не создается новый, ранее не существовавший продукт, но изменяется качество уже имеющегося, созданного продукта. Это блага, предоставляемые не в виде вещей, а в виде деятельности	Современный экономический словарь. М.: Инфра-М, 1997. С. 352
<p><b>5 Результат взаимодействия исполнителя и потребителя и собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребностей потребителя. По функциональному назначению услуги, оказываемые населению, подразделяются на две группы:</b></p> <p>1) материальные, обеспечивающие восстановление (изменение, сохранение) потребительских свойств изделий или изготовление новых изделий по заказам граждан, а также перевозку грузов и людей, торговые, банковские услуги и т.п.;</p> <p>2) нематериальные (социально-культурные), обеспечивающие поддержание и восстановление здоровья, духовное и физическое развитие лично-</p>	Мишин В.М. Управление качеством. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000. С. 298

отражающие уровень технической оснащенности производства, трудолюбие человека, его интеллектуальные и нравственные качества, эстетические представления. Системная многомерность и многоаспектность качества отражают прикладной (конкретный) уровень качества и служат практической платформой для формирования единой синтетической концепции качества финансово-кредитных услуг (ФКУ).

Качество ФКУ в соответствии с требованиями концепции TQM и международных стандартов качества ИСО 9000 : 2000 и ИСО 14000 – степень, с которой совокупность собственных характеристик ФКУ выполняет требования. В этой связи качество ФКУ может быть плохое, хорошее или отличное. Характеристика ФКУ может быть собственной или присвоенной, качественной или количественной. Главным отличительным признаком банковской услуги, по мнению П. Роуза, является сетевое перемещение финансовой информации, формирующей поле качества услуги.

Классификация ФКУ основана на ряде критериев, характеризующих особенности их предоставления клиентам. В их числе:

а) направленность на удовлетворение потребностей клиента;

- прямые услуги (direct services), удовлетворяющие непосредственные пожелания клиента (платежные, коммерческие, инвестиционные услуги);

- косвенные или сопутствующие услуги (related service), облегчающие или делающие более удобным предоставление прямых услуг без получения клиентом дополнительной прибыли (клиринговые услуги, телефонное управление счетом (домашний банк), консультационные услуги, выдача пластиковой карточки на базе депозитного счета);

- услуги, приносящие дополнительный доход или снижение издержек (added-value services) при использовании прямых услуг (инвестирование текущих остатков по счетам в однодневные депозиты – овернайтс, услуги банка при организации сделки под гарантию Агентства экспортного кредитования);

б) сегментация по группам клиентов. Исходя из степени сложности, существует следующая градация сложности банковских продуктов:

1-й уровень – продукты и услуги, которые могут быть востребованы большим количеством потребителей (открытие счетов, управление денежной наличностью, клиринговые услуги);

2-й уровень – услуги, требующие специального уровня подготовки банковских кадров (управление активами, инвестиционные услуги);

3-й уровень – услуги, требующие профессиональных знаний в области использования услуг (услуги в области корпоративных финансов, управление смешанными активами);

4-й уровень – услуги, требующие специальных знаний в сфере финансового планирования, финансового инжиниринга.

К особенностям качества ФКУ необходимо отнести:

- качество услуг трудно оценить численно;

- потребитель услуги (клиент) сам является участником технологии ее выполнения;

- мала достоверность предварительной аттестации качества услуги;

- услуги не складываются, оперативно реализуются, сразу получаются клиентом;

- услуги не могут иметь чисто материальный вид;

- применительно к конкретному клиенту нельзя сначала попробовать качество услуги (испытать), а потом вновь ее правильное оказать;

- качество услуги, как правило, комплексно, т.е. важно качество каждой подуслуги.

В связи с этим для услуг существует специфический набор показателей качества банковских услуг:

- качество материальных элементов, используемых при оказании услуги;

- надежность оказываемой услуги (например, при оказании банковской услуги – гарантированность получения вклада клиентом);

- своевременность – обеспечение предоставления услуги строго в нужное клиенту время;

- полнота – предоставление клиенту услуги в полном объеме;

- социально-психологический показатель, определяющий вежливость по отношению к клиенту, его комфортность, т.е. гибкость и предусмотрительность сотрудников, степень гармоничной увязки с оперативными запросами и положениями клиентов;

- доступность – возможность клиента без дополнительных проблем воспользоваться предлагаемой ему фирмой услугой;

- коммуникабельность – обеспечиваемая фирмой, предоставляющей услугу, возможность простых и оперативных, информационных и материальных обменов;
- безопасность, т.е. гарантирование того, что предлагаемая услуга не причинит вреда жизни и здоровью клиента, будет безвредна для окружающей среды.

Особенности показателей качества услуги связаны со специфичностью оценки ее качества клиентом в процессе оказания услуги. На рис. 7.1 приведен процесс оценки качества услуги.

Как видно по рис. 7.1, клиент, оценивая предоставляемую услугу, сравнивает ее фактическое качество с тем, которое им ожидалось. Как правило, потенциальный потребитель услуги осознанно обращается именно к данному производителю услуг. В его сознании под действием



**Рис. 7.1 Реальный процесс оценки качества финансово-кредитной услуги**

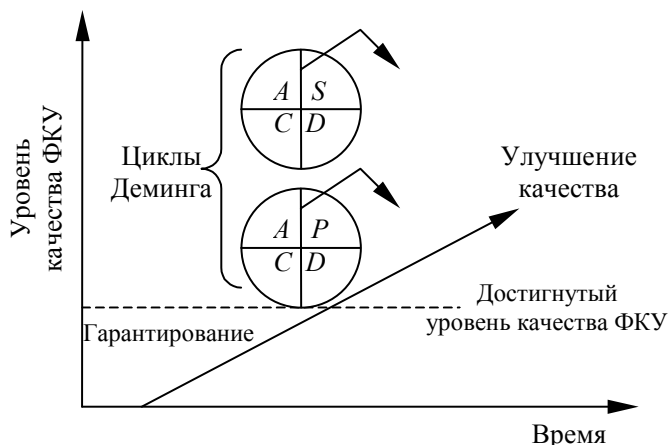
собственного опыта или опыта других лиц, рекламы и оценок в различных источниках информации создается определенный имидж ожидаемой банковской услуги. Именно от того, в какой степени фактическое качество услуги соответствует данному имиджу, и будет зависеть, как «оценит ее качество клиент», останется он постоянным клиентом данного банка или в дальнейшем обратится к его конкурентам. Все это необходимо учитывать, оценивая качество услуги при ее разработке и совершенствовании.

На рис. 7.2 представлены основные проблемы, связанные с качеством ФКУ, возникающие в условиях рынка потребителя. Следует указать, что многие из них существуют и в условиях экономики с централизованным планированием. Однако в условиях жесткой конкуренции приведенные проблемы особенно обостряются, определяя будущее банков, выходящих на рынки сбыта со своими услугами. Сертификация явилась средством, помогающим решать проблемы гарантирования качества банковских услуг.

На рис. 7.3 показаны процессы управления, улучшения и гарантирования качества ФКУ, из которых следует, что с помощью непрерывных процессов управления качеством – цикла PDCA, состоящего из последовательных фаз: P (Plan) – планирования (определения целей и задач, способов достижения целей), D (Do) – выполнения (обучения и подготовки кадров, проведения работ), проверки C (Check) – определения и оценки результатов выполненных работ и A (Activity) – действия (разработки и реализации управляющих воздействий) – банки добиваются непрерывного улучшения качества услуг. Однако достигнутый банком уровень качества услуг необходимо закрепить с помощью институциональных процедур стандартизации и сертификации (цикл SDCA: S (standard) – стандартизация, D (Do) – выполнение, C (Check) – проверка, A (Activity) – действия).



**Рис. 7.2 Проблемы гарантирования качества финансово-кредитных услуг в условиях рынка потребителя**



**Рис. 7.3 Процессы управления, улучшения и гарантирования качества ФКУ**

Услуги ФКО представляют собой виды деятельности, работ, в процессе выполнения которых не создается новый, ранее не существовавший продукт, но изменяется качество уже имеющегося, созданного продукта. Потребность в услугах ФКО возрастает под воздействием интенсивности труда, необходимости повышения качества человеческого капитала, закона возрастания потребностей.

Процессы производства и потребления большинства услуг ФКО совпадает в пространственно-временных координатах. На рынке ФКУ равенство спроса и предложения по объему и структуре оказываемых услуг должно соблюдаться постоянно. При этом производству услуг ФКО должен предшествовать социальный заказ в индивидуальной, коллективной или общественной формах, выступающий актом их общественного признания и гарантом обмена труда.

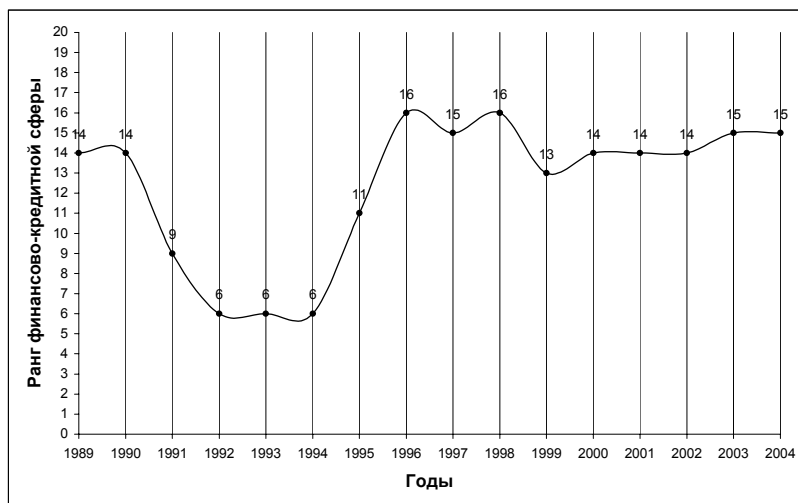
### 7.3 Изучение структурно-институциональных сдвигов финансово-кредитной системы экономики России

Структурно-институциональные сдвиги ФКС экономики России как института качества услуг формируют стартовое качество ФКУ (рис. 7.4).<sup>\*</sup> Ранг данной отрасли соответствует определенному уровню качества услуг, который отображается через «мультипликатор» (мультипликатор накапливает и формирует уровни качества ФКУ на основных этапах качественных изменений ФКС России информаци-

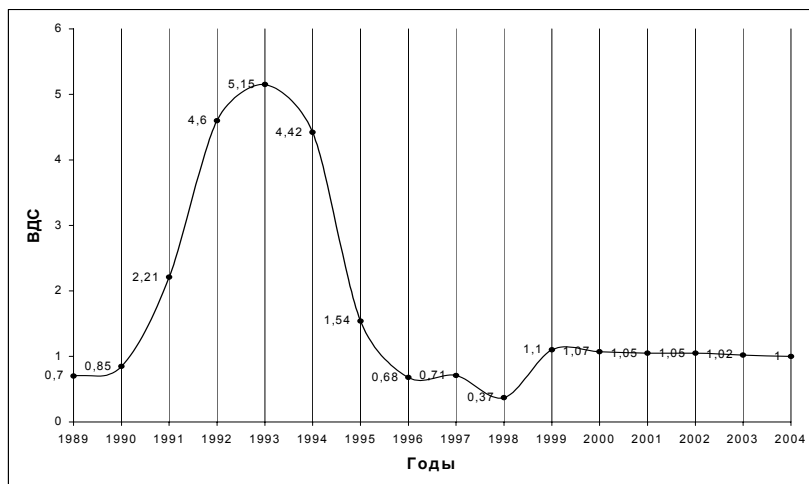
<sup>\*</sup> Данные получены из изданий органов статистики РФ и результатов исследований А.В. Потаповой.

онной парадигмы качества ФКО: дифференциация и целевые потребности повышения качества услуг, «прозрачность», рыночная ценность и институциональные регуляторы качества услуг, миссия, видение и кредо банковской сферы) как качество переходной функции непрерывного улучшения качества услуг в соответствии с установленными и предполагаемыми требованиями потребителей.

ФКО изучается как динамическая экономическая система. Под динамикой ФКО будем понимать изменение качественных свойств системы, общие закономерности ее поведения для реализации стратегии TQM и международных стандартов качества ИСО 9000 и ИСО 14000. При исследовании динамики ФКО нами культивируется поведенческий подход к анализу ее качественно-функциональных свойств как динамической экономической системы. ФКО выступает в форме самостоятельного экономического института качества услуг, причем любое применение позиции отрасли должно восприниматься как изменение миссии (видения и кредо) и уровня качества института, тем самым, характеризуя трансформацию всей институциональной структуры общества.



а)



б)

**Рис. 7.4 Структурно-институциональная динамика качества ФКС экономики России:**

а – ранг отрасли (уровень качества);

б – качество отраслевой структуры производства валовой добавленной стоимости (ВДС), %

В динамике выявлены следующие институционально-структурные сдвиги ФКС на экономическом фоне других отраслей народного хозяйства:

- возникновение целого каскада переходных процессов в рамках изучаемой предметной области;
- наличие сильных экономических флуктуаций;
- эффект начальных условий (эффект от инерционности наследования).

Динамика производства валовой добавленной стоимости и рентабельности ФКО (рис. 7.4) представляет собой переходные процессы «мультипликатора» как экономического регулятора развития ФКС, оптимальные настройки которого обеспечивают заданную степень колебательности конъюнктуры рынка ФКУ при минимуме интегрального квадратного критерия качества, формализованного показателя качества институциональных процессов преобразования и развития ФКО. При этом институциональные резервы повышения качества ФКУ позволяют реализовать на практике принцип инвариантности ФКО как института качества услуг, поскольку отклонение качества услуг от заданного значения потребителем должно быть тождественно нулю при любых колебаниях конъюнктуры рынка ФКУ.

Динамика институциональной структуры ФКС отвечает закономерностям и тенденциям, выявленным теорией экономических институтов:

- повышение качества активов, правил и норм взаимодействия хозяйственных единиц ФКО и их организационных структур;
- минимизация общих издержек ФКО, определяемых как сумма собственно производственных и транзакционных издержек, связанных с обеспечением качества состояния функционирования системы;
- соответствие относительных цен ФКУ структуре спроса (предпочтения потребителей).

Главным отличительным признаком ФКУ, по мнению П. Роуза, является сетевое перемещение банковской информации, формирующей поле качества услуги. Реализация требований развития информационной парадигмы качества услуг предполагает рассматривать качество ФКУ как динамическую экономическую категорию посредством информационного отображения совокупности собственных характеристик качества ФКО, выполняющих требования рыночной конъюнктуры. Данные характеристики направлены на удовлетворение всех категорий потребителей, и влияние ФКО на общество достигается через лидерство в политике и стратегии (миссия, видение, кредо), управлении персоналом, ресурсами и процессами. Поле качества ФКУ формируется за счет пересечения поля качества ФКО и поля ожиданий потребителей, ориентированного на стратегию непрерывного улучшения качества услуг.

Рассмотрение КБ как предприятия особого рода, производящего финансовые продукты и услуги (подобный подход предложен Д. Вудом в 1975 г.) отображает стратегическую концепцию банка как института качества услуг, нацеленного на эволюционное развитие (табл. 7.2).

## 7.2 Концепции развития коммерческого банка

Парадигма КБ как экономического агента рынка	Концепция развития КБ	Авторы концепции и источники
1 Банк как финансовый посредник	Банк рассматривается как фирма, предоставляющая услуги в финансовой сфере: перемещение денежных средств от сберегателей к инвесторам	Daly G.G. Financial intermediation and theory of the firm: An analysis savings and loan association behavior // Southern Economic J. 1971. Jan. Benston G.J., Smith C.W.Jr. A transaction cost approach to the theory of financial intermediation // J. Finance. 1976. May. Campbell T.S., Kracarov W.A. Information production market signaling and the theory of financial intermediation: a reply // J. Finance. 1980. Sept. Chan Y.S. Information production, market signaling and the theory of financial intermediation: a comment //

		<p>J. Finance. 1982. Sept.</p> <p>Sealey C.W. Deposit rate-setting, risk aversion, and the theory of depository financial intermediates // J. Finance, 1980. Dec. P. 1139 – 1154.</p> <p>Sealey C.W. Valuation, capital structure, and shareholder unanimity for depository financial intermediaries // J. Finance. 1983. June.</p> <p>Sealey C.W. Finance theory and financial intermediation: proc. of the conference on bank structure and competition. Federal reserve bank of Chicago, 1987.</p> <p>Ramakrishnan R., Thakor A. Information reliability and the theory of financial intermediation // Review of Economic Studies. 1984</p>
--	--	--

Продолжение табл. 7.2

Парадигма КБ как экономического агента рынка	Концепция развития КБ	Авторы концепции и источники
2 Банк как производитель финансовых продуктов и услуг (предприятие особого рода)	Банковские продукты и услуги образуют его портфель со следующими компонентами: транзакционные ссуды и депозиты, операции с ценными бумагами, документарные операции и гарантирование, траст	<p>Wood J.H. Commercial bank loan and investment behavior. N.Y., 1975.</p> <p>Havrilesky T.M., Schweitzer R.L. A model of non-price competition in banking // J. Bank Research. 1975. Summer.</p> <p>Edwards F.R. Managerial objectives in regulated industries: expense preference behavior in banking // J. Political Economy. 1977. Feb.</p>
3 Банк как мультипликатор роста	Концепция базируется на эффекте мультипликатора (депозитная)	Hodgman D.R. The deposit relationship and commercial bank investment behavior // Rev. Economics and Statistics. 1961. Aug.

	экспансия) – расширение и рост объемов депозитов под влиянием выданных ссуд, при котором инвестиции обуславливают рост производства по цепочкам технологических связей	<p>Hodgman D.R. Commercial bank loan and investment policy / Bureau of business and economic research. University of Illinois, 1963.</p> <p>King S.R. Monetary transmission: through bank loans or bank liabilities // J. Money. Credit and Banking. 1986. Aug.</p>
4 Банк как делегированный контролер	Концепция основана на принципе неполноты информации у депозитора (вкладчика) об инвесторе, желающем получить доход, используя его денежные средства	<p>Diamond D.W. Financial intermediation and delegated monitoring // Rev. Economic Studies. 1984. July.</p> <p>James S. Some evidence on the uniqueness of bank loans // J. Financial Economics. 1987. Dec.</p> <p>Berlin M. Loans and marketable securities: how do financial contracts control borrowing firms? / Business Rev. // Federal Reserve Bank of Philadelphia. 1987. July – Aug.</p>

Продолжение табл. 7.2

Парадигма КБ как экономического агента рынка	Концепция развития КБ	Авторы концепции и источники
5 Банк как фирма, обеспечивающая рационализацию между потреблением и сбережением	Банк рассматривается как экономический агент, оказывающий нефинансовую услугу соизмерения текущего и будущего потребления своих клиентов	<p>Fisher I. The theory of interest. N.Y., 1965.</p> <p>Fama E.F., Miller M.H. The theory of finance. N.Y., 1972.</p> <p>Brealey R., Myers S. Principles of corporate finance. N.Y., 1984</p>



Согласно институциональной теории качество активов в полной мере определяется защищенностью прав собственности и качеством конкурентной сферы. Для эффективности состояния функционирования ФКС государство должно создать институты:

- фондовый рынок;
- рейтинговые и оценочные агентства, использующие международные стандарты качества ИСО серии 9000, 14000 и отчетности;
- суды, нотариат – для свободной купли-продажи прав собственности в ФКО.

Новый институциональный регулирующий механизм в ФКО предполагает:

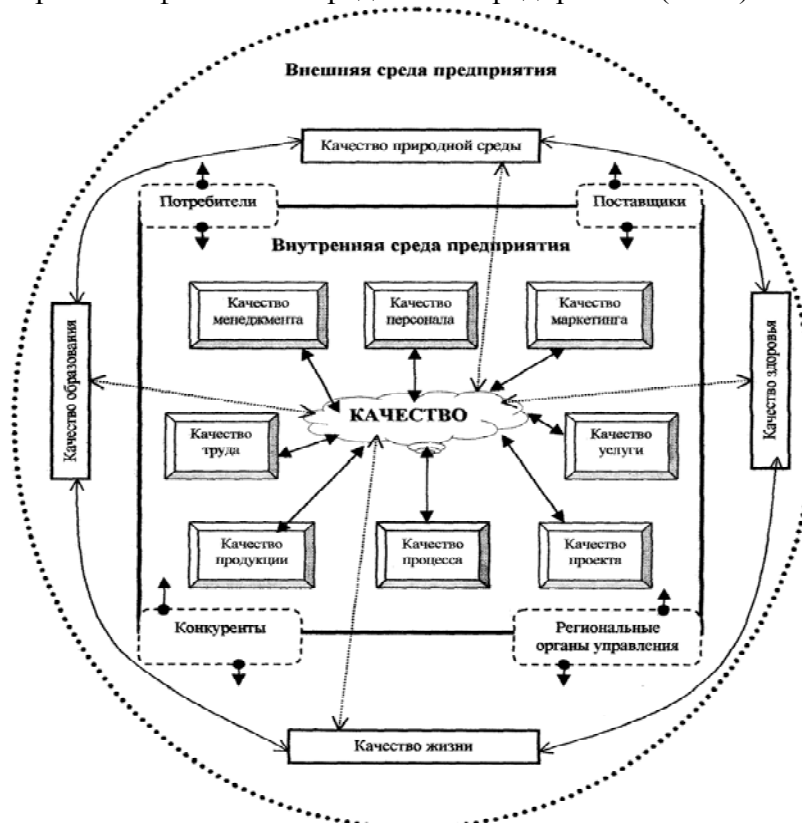
- формирование качества открытой конкурентной среды сферы услуг;
- повышение степени «прозрачности» всех операций ФКО при выявлении «стартового» качества ФКУ;
- формирование контрактных отношений на базе стратегии TQM и стандартов ИСО по линии производитель услуг – потребитель.

#### 7.4 Теоретические подходы к повышению

менеджмента качества

финансово-кредитного предприятия

Как было сказано ранее, содержание категории качества отличается большой сложностью, глубиной и многоаспектностью. На рис. 7.5 представлен системный анализ теоретических подходов повышения качества функционирования финансово-кредитного предприятия (ФКП).



**Рис. 7.5 Системная многомерность и многоаспектность повышения менеджмента качества финансово-кредитного предприятия**

Качество природной среды – это основа существования всего человечества. Каждый из нас живет и осуществляет свою деятельность в пределах природной среды – биосферы. Биосфера – это сложное системно-структурное образование, потому-то отношения с ней людей должны быть выстроены в соответствии с ее качеством. Каждая частица биосферы значима и для жизни человека. Слишком долго люди

смотрели на биосферу как на неиссякаемый источник природных богатств и играли роль разрушителей. Сегодня, при остроте экологических проблем, необходимо относиться к биосфере не как к средству, а как к цели деятельности каждого человека. Наиболее важные проблемы биосферы – это качество воды, качество воздуха и качество почвы, растительный и животный мир. По исследованиям ученых, около 50 % населения различных регионов России употребляет воду, не соответствующую гигиеническим требованиям и нормам. Качество воздуха также вызывает тревогу. В промышленно развитых городах уровень загрязнения воздуха в несколько раз превышает предельно допустимые нормы. Качество почвы как показатель жизнеспособности общества также очень важно для всего человечества. Долгое время мы учились всяческими способами брать у природы. Сейчас же настало время отдавать долги. Только качественное понимание биосферы сможет сохранить и улучшить качество жизни всего человечества.

Качество жизни – это цель развития каждого человека, страны и мира в целом. Последнее время проблему качества жизни обсуждают все: философы, ученые, политики, домохозяйки и др. Качество жизни сегодня определяется не только потребительской корзиной, а еще и условиями труда, сферой обслуживания, духовными ценностями.

Качество жизни включает в себя количество и качество потребляемых человеком благ: пища, одежда, жилье, культура, духовные потребности. Важную роль при этом играет состояние природной среды, а также здоровье людей. Каждый из нас стремится к достижению качества жизни во всех ее сферах. Но если материальное благосостояние людей достигается в ущерб биосфере, то качество жизни человека пусть не сразу, но все равно ухудшится. Главной задачей каждого человека, предприятия, правительства и государства является избежание этого противоречия. Развитие качества жизни общества должно происходить при сохранении и улучшении качества природной среды.

*Качество здоровья.* Человечество представляет собой исторически сложившуюся общность людей, занимающую определенное пространство биосферы. За несколько последних десятилетий увеличилось число всевозможных заболеваний, инфекций и вирусов, атакующих людей. Поэтому сейчас очень важно найти количественные и качественные оценки состояния здоровья людей. При этом качество здоровья человека характеризуется как норма или патология. Норма – это состояние организма человека, при котором он оптимально адаптируется к природным и социокультурным условиям жизни. Патология – это изменение состояния организма человека. Но между нормой и патологией существует так называемое пограничное состояние, когда человек начинает болеть. Поэтому ведущим направлением деятельности органов здравоохранения является своевременное выявление пограничного состояния здоровья человека и необходимые меры его коррекции.

Основные факторы, влияющие на здоровье людей, следующие: природные (климатические, геомагнитные и многие другие воздействия на организм людей); антропогенные (выбросы и загрязнения биосферы, шумы, вибрация и др.); стиль жизни (подвижность, избыток информации, привычки и др.).

*Показатели качества здоровья людей это: коэффициент рождаемости (степень воспроизводства популяции); коэффициент продолжительности трудовой активности (продолжительность здоровой физической и психической жизни человека); коэффициент смертности (учитывает изменения продолжительности жизни).*

*Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) трактует здоровье не только как отсутствие болезней или дефектов, но еще и как полное физическое, духовное и социальное благополучие человека. Следовательно, качество здоровья – это основная составляющая качества жизни, которое требует применения последних достижений всех наук, направленных на генерацию и воспроизводство качества здоровья.*

*Качество образования – это важный аспект жизнеспособности общества. Основная задача политики ведущих стран в области образования – это увеличение интеллектуальных способностей нации, от которых зависит будущее народа. Качественное образование увеличивает социальные способности людей, формирует потребность к творчеству и к изменению форм деятельности, ускоряет процесс адаптации человека к изменяющимся социальным условиям, формирует его духовно-нравственные качества. Образование представляет собой процесс воспроизводства накопленных в прошлом знаний и опыта и закладывает их в облик будущей жизнедеятельности человека и общества.*

*Качество менеджмента – это способность руководства и персонала предприятия своевременно принимать рациональные решения, выполнять их в нужные сроки для получения прибыли и экономического эффекта. В современных условиях неопределенности и непредсказуемости предприятиям трудно осуществлять долгосрочное планирование. Часто руководителям приходится пересматривать и корректировать ранее принятые решения, чтобы обеспечить выживание предприятий. Следовательно, качественный менеджмент возможен только при постоянном пересмотре и корректировке целей*

предприятия, номенклатуры, ассортимента, цены и объема выпуска продукции с учетом изменений во внешней и внутренней средах предприятия. Таким образом, чтобы качество менеджмента предприятия было на высоком уровне, необходимо найти причины несоответствий и принять необходимые меры для их устранения. Это включает в себя:

- проведение анализа хозяйственной деятельности предприятия для выявления узких мест (ошибок и проблем);
- анализ, оценка, пересмотр или сохранение целей предприятия;
- анализ и оценка возможностей и ресурсов предприятия для достижения выбранной цели;
- формирование задач предприятия на основе выбранной цели;
- разработка комплекса мероприятий для решения поставленных задач;
- составление плана предприятия на рассматриваемый период в соответствии с целями и задачами;
- организация контроля над выполнением плана, выявление, анализ и устранение возможных несоответствий и отклонений;
- анализ взаимосвязи принимаемых решений и их корректировка с учетом ранее принятых по всем этапам и направлениям менеджмента на предприятия.

Качество маркетинга подразумевает:

- осуществление на предприятии объективного исследования рынка (его размеров, уровня цен, конкурентов, каналов сбыта, товарной конъюнктуры, установление потребностей);
- разработку стратегии сбыта (место сбыта товаров, выбор каналов сбыта и партнеров);
- формирование спроса и стимулирование сбыта (рекламу, содействие продаже, создание благоприятного имиджа продукции и предприятия);
- планирование и разработку новых товаров.

Эффективный маркетинг на предприятии возможен при правильной постановке целей и постоянном анализе: положения предприятия на рынке выпускаемых товаров; положения продукции на рынке; номенклатуры и ассортимента продукции; уровня производства и качества новой продукции. Таким образом, задача маркетинга в области качества состоит в определении уровня качества продукции, удовлетворяющей текущим и будущим требованиям потребителей.

Качество проекта. Под проектом понимается современная форма внедрения принципиальных изменений в любой деятельности или формирования новых направлений деятельности. Проект характеризуют несколько отличительных признаков:

- принципиальные изменения, составляющие ядро проекта;
- неповторимость, новизна;
- ограниченность по времени и ресурсам;
- возможные конфликты при реализации проекта.

Для разработки и реализации качественного проекта необходимо распределить ответственность между участниками проекта.

Качество процесса. Процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельности от момента получения материальных ресурсов до отправки готовой продукции потребителю. Чтобы обеспечить соответствующее качество процесса, необходимы:

- планирование процесса;
- проверка возможности технологических процессов;
- контроль и регулирование характеристик качества вспомогательных материалов и промышленной среды;
- транспортировка продукции.

Качество продукции. Наиважнейший показатель деятельности любого предприятия – это качество продукции. Выпуск высококачественной продукции для предприятия означает все (высокий уровень имиджа и конкурентоспособности предприятия), и наоборот. Высокое качество – это дорога не только на внешний, но и на внутренний рынок; это ускорение НТП; это максимальная прибыль и устойчивое финансовое положение предприятия; это повышение благосостояния народа и престижа государства.

Качество услуги – это свойство услуги, удовлетворяющее запросы потребителей. Услуга – это результат взаимодействия исполнителя, потребителя и собственной деятельности исполнителя, удовлетворяющий требования потребителей. Качество услуги образуют следующие ее свойства:

- полезный эффект при ее потреблении;
- затраты на создание и организацию ее потребления;
- воздействие услуги на человека и окружающую среду.

Качество персонала – представляет собой активных, квалифицированных и заинтересованных работников, располагающих необходимой материальной базой и способных при соответствующей мотивации и организации работ обеспечить требуемое качество продукции (работ, услуг). Именно от него зависит производственный процесс, эффективность использования средств на предприятии. Качество персонала включает в себя:

- обеспечение сотрудников всеми средствами труда;
- создание благоприятного климата на предприятии;
- всестороннее обучение с учетом изменений;
- переподготовка и повышение квалификации персонала по всем направлениям.

Качество труда – это существенные свойства конкретного труда, являющиеся основой создания потребительской стоимости. Качество труда содержит следующие компоненты: сложность труда; квалификация работников; народнохозяйственное значение; условия труда; относительная тяжесть; напряженность труда; ответственность; трудовая добросовестность; производительность; интенсивность; экономия материальных ресурсов; качество готового продукта; качество работ; умелость; привлекательность. Именно от качества труда зависит качество работы, от которой зависит качество продукции. Существуют несколько форм проявления труда:

- конкретный и абстрактный;
- необходимый и прибавочный;
- производительный и непроизводительный.

О труде отдельного работника можно судить по качеству выполненной им работы, т.е. по соответствию его работы установленным требованиям.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ К ГЛАВЕ 7

- 1 Что Вы понимаете под финансово-кредитной системой?
- 2 Перечислите основные финансово-кредитные услуги, а также проблемы их оказания и гарантирования.
- 3 Охарактеризуйте структурно-институциональные сдвиги финансово-кредитной системы России за последние годы.
- 4 Что включает менеджмент качества финансово-кредитной системы?
- 5 Охарактеризуйте основные проблемы дел в области качества финансово-кредитных организаций.
- 6 Как, по Вашему мнению, повысить качество финансово-кредитных услуг?

## 8 МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИНАНСОВО-КРЕДИТНОЙ СИСТЕМЫ

---

---

*Иногда меня спрашивают: «С чего начать внедрение систем качества?»*

*Я отвечаю: «Начните с ремонтов туалетов, они у Вас в безобразном состоянии».*

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

*Из записных книжек Билла Луса*

### 8.1 ВСЕОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА (TQM)

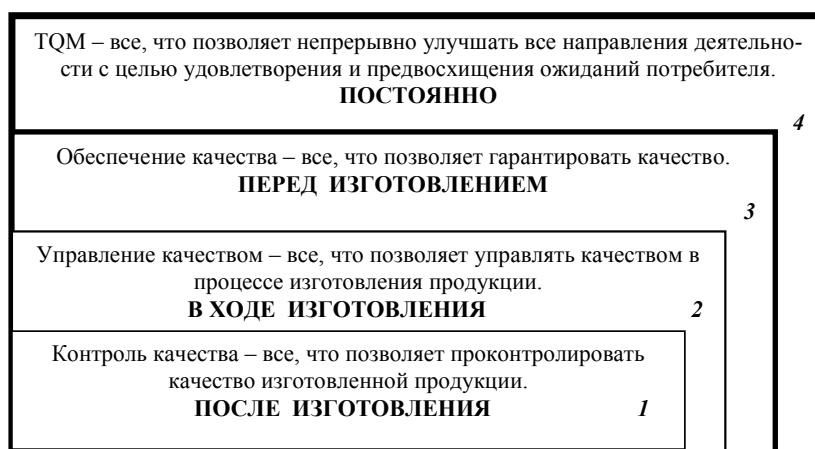
Концепция TQM – всеобщего (тотального) менеджмента качества привлекает сегодня большое число специалистов по качеству многих стран мира. Как новый подход к обеспечению качества TQM сформировался к середине 1980-х гг., опередив появление стандартов ИСО серии 9000. Именно поэтому

многие положения TQM получили свое отражение в стандартах. И концепция TQM и стандарты ИСО не только не противоречат, а взаимодополняют друг друга. Стандарты ИСО устанавливают требования, которые должен выполнять производитель, чтобы обеспечить качество своей продукции. Они дают ответ на вопрос, что делать для обеспечения качества? Концепция TQM не ограничивается строгими требованиями и представляет руководителям большой набор подходов и методов для выполнения требований стандартов, тем самым отвечает на вопрос, как обеспечить качество?

Эволюция концепции TQM (рис. 8.1) сформировала следующие основные принципы своей идеи [19]:

- вся деятельность предприятия ориентирована только на удовлетворение требований потребителя;
- непрерывное совершенствование всех сфер деятельности предприятия в области качества;
- участие каждого работника предприятия в решении проблем качества;
- упор на предупреждение несоответствий;
- качество конечного объекта – следствие достижения качества на всех предшествующих этапах [12, 19].

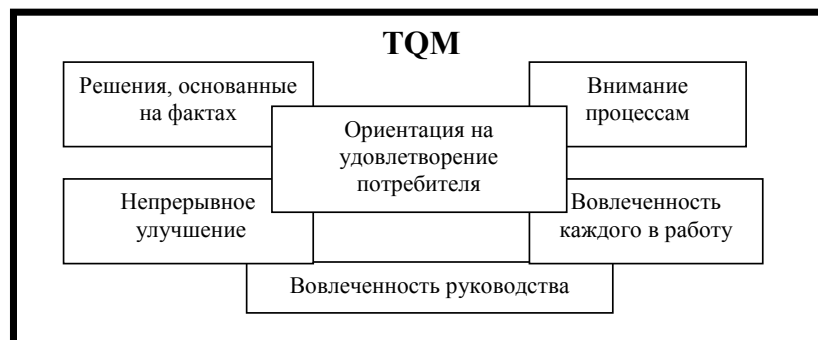
TQM – это подлинная революция в руководстве, целью которой является достижение более высокого качества продуктов и услуг. Эффективность всеобщего управления качеством зависит от трех условий [1]:



**Рис. 8.1 Эволюция TQM**

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

Вовлеченность руководства в процесс обеспечения качества – наиважнейший элемент стратегии TQM (рис. 8.2). Руководитель должен включить аспекты качества в цели предприятия и поддерживать его деятельность финансовыми и моральными стимулами [1].



**Рис. 8.2 Элементы стратегии TQM, обеспечивающие успех организации**

По мнению одного из самых авторитетных специалистов по качеству А. Фейгенбаума к настоящему времени сложилась совершенно новая ситуация как в экономике, так и в человеческих отношениях, которая характеризуется тремя новыми силами [1]:

1-я сила – открытый мировой конкурентный рынок, который не может сегодня ни остановить, ни ограничить ни одно правительство. На этом рынке более 1 млрд. покупателей. Часто мы не понимаем, что будет на этом рынке. Конкуренция будет всеобщей, в ней будут участвовать все фирмы. И чтобы добиться успеха, нужно повысить качество и производительность.

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

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

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

До конца 1980-х гг. общее управление фирмой стремились адаптировать к управлению качеством. Новая концепция менеджмента, разработанная в Университете Сент-Галлена (Швейцария) под руководством профессора Г.Д. Сегецци, строится на основном постулате взаимосвязи общего управления с управлением качеством. Считается, что управление качеством – это часть общего управления фирмой, оно пронизывает все подразделения и влияет на все показатели. Поэтому необходимо адаптировать всеобщее управление качеством к общему управлению предприятием, а не наоборот, как это пытались осуществить в течение многих лет. Одна из причин этого – изменение условий производства и бизнеса. Руководители предприятий ощущают «временные ножницы»: с одной стороны, руководитель теперь должен иметь больше времени, чтобы осмыслить и соответствующим образом отреагировать на усложнение продукции, процессов, всей обстановки, а с другой – у него фактически все меньше и меньше времени на то, чтобы приспособиться и привести в порядок все составляющие управления предприятием.

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

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

Элементы качества в концепции Сент-Галлена показаны на рис. 8.3. Согласно ей качество является единственным фактором, обеспечивающим преуспевающее положение фирмы [1].

Для внедрения новой концепции нужно провести обучение как по линии повышения квалификации, так и по линии технической учебы среди фирмы. При этом существенно изменяется роль специалистов по качеству. Они должны уметь все. Без этого условия трудно будет обеспечить прорыв, который потенциально заложен в новой концепции всеобщего менеджмента [1].



**Рис. 8.3 Элементы развития качества в системе управления организации: модель качества 8.2 СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

Системный подход – методология исследования объектов как систем. Система состоит из двух составляющих:

- 1) внешнее окружение, включающее в себя вход, выход системы, связь с внешней средой, обратная связь;
- 2) внутренняя структура – совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, переработку входа в выход и достижение целей системы.

Системный подход к менеджменту качества является главным достижением в области повышения качества. Качество продукции/услуг всегда имело большое значение, в настоящее же время оно становится решающим фактором, определяющим желание потребителя.

В стандарте ИСО 9000 версии 2000 г. (ИСО 9000 : 2000) «Система менеджмента качества – это система менеджмента, которая направляет и контролирует организацию в отношении качества» [23].

В связи с этим необходимо рассмотреть четыре тенденции, которые оказывают влияние на требования к качеству [24].

Первая тенденция: повышение требований к качеству со стороны потребителя – возникла в условиях коренного изменения рынка, на котором в настоящее время господствует не конкуренция цен, а не менее жесточенная конкуренция уровней качества продукции. В настоящее время рынок наполнен продукцией в широком ассортименте; недостаток товаров больше не вызывает необходимости закупки продукции, уровень качества которой является лишь удовлетворительным. В области тяжелого и сложного оборудования на размещение заказов влияют не планы, а возможности обеспечить высокое качество продукции.

Вторая тенденция: изменение технической основы проектирования новых видов продукции – оказала огромное влияние на требования к качеству, предъявляемые фирмой. До последнего времени во многих отраслях хозяйственной деятельности мы были в высшей степени зависимы от так называемой последовательности выполнения работы при проектировании и изготовлении нового технологического оборудования и новой продукции. В соответствии с этим порядком сначала надо было затратить время на проведение научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ с целью создания концепции нового оборудования или новой продукции, затем на изготовление опытных образцов и тщательное проведение испытаний с целью обеспечения выполнения всех предъявляемых требований. При таком подходе можно было относительно легко определить проблему качества продукции, так как переход от одного этапа к другому зависел от соответствия эксплуатационных свойств предъявляемым требованиям. В настоящее время, в связи с быстро происходящими изменениями на рынке, в большинстве программ проектно-конструкторских работ не отводится времени на выполнение работ по такой последо-

вательной системе. Вместо нее все чаще и чаще мы наблюдаем то, что можно было бы назвать программой параллельного выполнения работ, началом которой являются научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, продолжающиеся и в период изготовления и в период испытаний опытных образцов. Такая параллельность выдвигает совершенно иной комплекс эксплуатационных требований с целью обеспечения идеального качества продукции при рациональной величине затрат. Она создает в экономической деятельности проблему качества в совершенно иных масштабах.

Третья тенденция – это сложность современного технологического оборудования. Несоблюдение требований к качеству при разработке таких серьезных новшеств, как применение технологического оборудования с программным управлением, планирование при помощи ЭВМ, использование автоматизированных технологических линий и т.д., быстрее, чем когда бы то ни было, приводит к ухудшению качества продукции и увеличивает время простоя, так как автоматизированное оборудование не может работать вследствие плохого качества деталей.

Четвертая тенденция: экономические факторы, определяющие уровень качества продукции – является результатом первых трех тенденций и относится к затратам на достижение и обеспечение качества продукции, которые стали многотысячной статьёй расходов. Затраты на повышение и обеспечение качества продукции по своей величине во многих отраслях хозяйственной деятельности непосредственно сопоставляются с общей величиной прямых трудозатрат.

Одним из способов сокращения масштабов этих проблем является системный подход к основной концепции качества и надежности, к той концепции, которая возникла в начале второй четверти этого столетия и которая по-прежнему остается рациональной с технической и организационной точек зрения, хотя теоретически она в настоящее время устарела. Под этой концепцией понимается принцип: «Уровень качества должен быть заложен в проекте будущей продукции, и его нельзя улучшить в ходе контроля или ввести законодательным путем».

В процессе эволюции представлений о качестве бизнес-процессы прошли следующие этапы (рис. 8.4) с направленностью действий:

- на контроль качества (КК);
- обеспечение качества (ОК);
- стоимость качества (СК);
- управление качеством (УК).

При контроле качества (КК) основная направленность действий – на продукт, при этом организовывались и развивались системы контроля продукции по ее параметрам качества.



**Рис. 8.4** Кривая эволюции составляющих качества

На этапе обеспечения качества (ОК) основная направленность действий – на процесс, контроль параметров технологических процессов во времени. Это уже был процесс создания качества, именно на этот этап пришлось теоретическое развитие и начало практического применения статистических методов контроля и регулирования. На этапе направленности действий на стоимость качества основное внимание, дополнительно к предыдущим этапам, уделялось структурной оптимизации систем обеспечения качества, оптимизации затрат на обеспечение качества, что вызывалось необходимостью конкуренции и развитием рынка потребителя.

Совершенствование экономических методов управления качеством, важнейшее место среди которых отводится измерению, прогнозированию, планированию и стимулированию за повышение качества, не только вписывается в общую программу использования экономических методов управления биз-

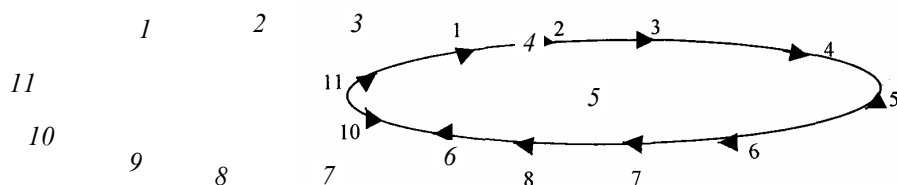


нес-процессами в организациях, но способствует усилению действенности этих методов в повышении эффективности общественного производства.

Поэтому управление качеством следует рассматривать как самостоятельную, сложную функцию управления бизнес-процессами, призванную обеспечить эффективное решение повышения производительности организации.

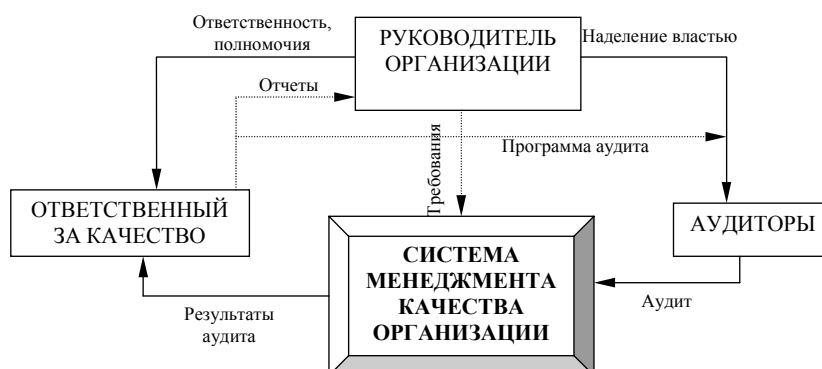
Необходимо подчеркнуть неразрывность уровней и этапов, составляющих фундамент управления качеством. Такая последовательность изображается в виде так называемой петли качества (рис. 8.5).

Систему менеджмента качества организации можно представить в виде простой иерархической структуры (рис. 8.6), которая состоит из трех уровней [25]:



**Рис. 8.5 Петля качества:**

- 1 – маркетинг, поиск и изучение рынка;
- 2 – проектирование и разработка продукции;
- 3 – материально-техническое обслуживание;
- 4 – подготовка и разработка производственных процессов;
- 5 – производство продукции; 6 – контроль испытания;
- 7 – упаковка и хранение; 8 – реализация и распределение продукции;
- 9 – монтаж и эксплуатация; 10 – техническая помощь в обслуживании;
- 11 – утилизация после использования продукции



**Рис. 8.6 Общая схема системы менеджмента качества организации**

1 Генеральный директор – работает над улучшением системы на основе отчетов по эффективности системы.

2 Ответственный за качество – готовит отчеты по системе менеджмента качества на основании результатов проверки, полученных аудиторам.

3 Аудиторы – системно грамотные люди в вопросах качества – эксперты. При аудите предприятия все должны им подчиняться. Задача аудиторов – искать пути улучшения систем менеджмента качества.

Система менеджмента качества состоит из организационно самостоятельных, но взаимосвязанных элементов. В каждую современную систему менеджмента качества должны быть обязательно включены следующие элементы стандартов ИСО серии 9000, обеспечивающих ее эффективность [26]:

1 Ответственность руководства. Этот элемент подразумевает не только юридическую ответственность, предусматривающую возмещение причиненного ущерба, но, прежде всего, это принятые на себя руководством предприятия обязательства в области обеспечения качества. По данным Джурана, успех предприятия в области качества на 85 % зависит от высшего руководства, а по утверждению Деминга, эта величина равна 94 %. Именно руководители распоряжаются материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами предприятия. Некачественная работа руководства влечет за собой неудовлетворительное качество работы остальных работников.

2 Основы систем менеджмента качества. Данный элемент включает в себя фундаментальные положения эффективного менеджмента качества:

- Система качества взаимосвязана со всеми видами деятельности предприятия, и ее действие распространяется на все этапы жизненного цикла продукции и процессы от первоначального выявления потребностей рынка до конечного удовлетворения установленных требований.

- Руководители предприятия должны инициировать, разрабатывать, внедрять и поддерживать в рабочем состоянии систему качества.

- В рамках общей организационной структуры предприятия четко устанавливаются функции, относящиеся к системе качества.

- Руководство предприятия выделяет все ресурсы, необходимые для проведения политики в области качества и достижения поставленных целей.

- Все виды деятельности, выполняемые в системе менеджмента качества, документируются в форме рабочих процедур.

- Система менеджмента качества включает документированные процедуры управления функциональными, техническими и физическими характеристиками продукции.

- Все элементы, требования и положения, установленные системой качества, должны быть надлежащим образом документированы.

- Все элементы системы качества являются предметом регулярного внутреннего аудита качества.

- Система качества подвергается регулярному анализу и оцениванию со стороны руководства предприятия.

- Система качества должна способствовать непрерывному улучшению качества.

3 Качество в рамках маркетинга. Девиз современного маркетинга: «Производить и продавать только то, что найдет сбыт, а не пытаться продать то, что удалось произвести». Поэтому маркетинговая деятельность предприятия должна быть направлена на определение уровня качества продукции, удовлетворяющего текущим и перспективным требованиям потребителей.

4 Качество при проектировании и разработке продукции. Данный элемент системы менеджмента качества является наиболее объемным. Он заключается в установлении и стандартизации всех этапов проектирования и разработки продукции; в назначении должностных лиц, ответственных за их надлежащее выполнение; в выделении соответствующих ресурсов; в организации эффективного взаимодействия участников работы и, наконец, в оценке проекта на всех этапах его создания.

5 Качество закупок. Этот элемент системы качества должен обеспечить непрерывность и стабильность производственного процесса приобретением, доставкой и использованием материальных ресурсов, необходимых основному и вспомогательному производству и отвечающих по количеству и качеству установленным требованиям, гарантирующим выполнение всех условий контракта.

6 Качество процессов. Именно из процессов производства, монтажа, технического обслуживания складывается качество продукции. Чтобы обеспечить качество процессов, стандарт ИСО-9004-1 выделяет следующие основные задачи:

- планирование процессов;

- проверка возможности технологических процессов;

- контроль и регулирование характеристик качества вспомогательных материалов и промышленной среды;

- транспортировка продукции.

7 Управление процессами. Данный раздел эффективной системы качества связан с планированием, контролем, регулированием и оцениванием процессов производства, монтажа и технического обслуживания продукции.

8 Проверка продукции. Это подтверждение и представление доказательств того, что установленные требования к продукции были выполнены. Основные направления проверки продукции: входной контроль и испытания покупных материалов и комплектующих изделий; контроль и испытания продукции в процессе производства; контроль и испытания готовой продукции.

9 Управление контрольно-измерительной аппаратурой и испытательным оборудованием. Эффективность данного элемента системы менеджмента качества основана на постоянном управлении всеми средствами измерений, используемыми при производстве, монтаже и обслуживании продукции.

10 Управление несоответствующей продукцией. Заключается в защите потребителей от непреднамеренного получения продукции, не отвечающей установленным требованиям, и предотвращении избыточных затрат из-за брака. Этот элемент состоит из следующих основных этапов:

- обнаружение несоответствующей продукции;
- обследование несоответствующей продукции;
- предупреждение повторного возникновения дефекта.

11 Корректирующие и предупреждающие действия. По стандарту ИСО 8402 корректирующее действие – это действие, предпринятое для устранения причин уже существующего дефекта или нежелательной ситуации и для предотвращения их повторного возникновения. Предупреждающее действие – это действие, предпринятое для устранения причин еще не обнаруженного, но предполагаемого дефекта или нежелательной ситуации. Корректирующие и предупреждающие действия направлены на постоянное поддержание и улучшение всех объектов системы менеджмента качества.

12 Послепроизводственная деятельность. Данный элемент системы качества включает в себя хранение, поставку, монтаж, послепродажное обслуживание, наблюдение за эксплуатацией продукции у потребителей. Послепроизводственная деятельность предприятия в области качества должна быть направлена на обеспечение условий, предотвращающих ухудшение характеристик продукции при ее хранении, транспортировке, погрузке и разгрузке, монтаже и гарантийном обслуживании.

13 Безопасность продукции. Этот элемент системы качества подразумевает отсутствие недопустимого риска, связанного с возможностью нанесения продукцией ущерба. Безопасность продукции должна обеспечиваться, начиная с ее разработки. В настоящее время безопасность продукции диктуется нормами безопасности и законодательством, а контролируется путем проведения ее сертификации.

Организационную структуру системы менеджмента качества на предприятии можно представить с помощью рис. 8.7 [27].

Создание системы менеджмента качества на предприятии можно проводить двумя способами. Первый – это доработка уже существующей системы качества до соответствия ее международным стандартам

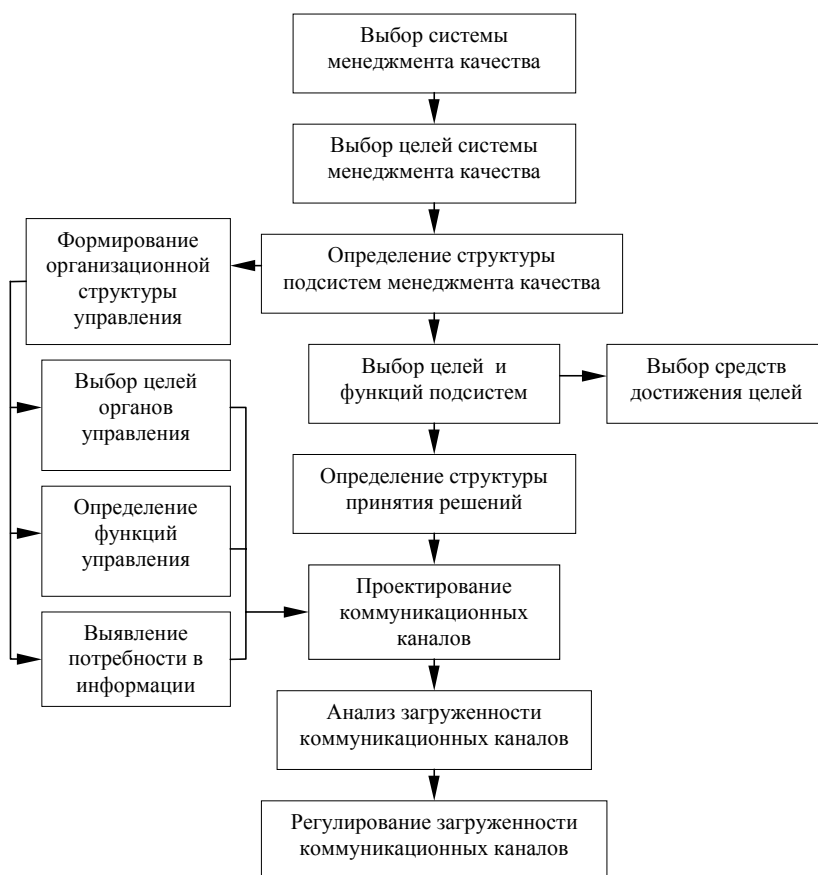


Рис. 8.7 Организационная структура системы менеджмента качества на предприятии

ИСО серии 9000. Второй – «с нуля»: когда на предприятии нет никакой системы качества. Но в обоих случаях разработку и внедрение системы менеджмента качества на предприятиях целесообразно проводить, придерживаясь этапов, изображенных на рис. 8.8 [23, 27].

Требования к системам менеджмента качества установлены в стандартах ИСО 9000 – 9004, принятых международной организацией по стандартизации (англ. International Standard Organization – ISO) в марте 1987 г. и обновленных в 2000 г. [23, 27].



Рис. 8.8 Этапы создания системы менеджмента качества

на предприятии

### 8.3 МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ ИСО СЕРИИ 9000

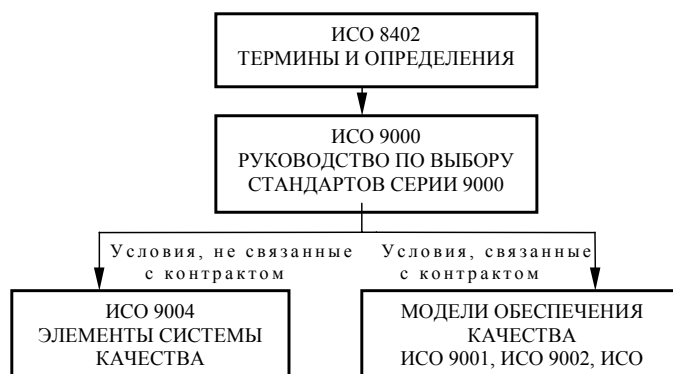
ISO (ИСО) – The International Organization for Standardization – Международная организация по стандартизации – всемирная федерация национальных организаций по стандартизации. Разработка международных стандартов осуществляется техническими комитетами ИСО, при этом международные правительственные и неправительственные организации, связанные с ИСО, также принимают участие в разработке стандартов. Проекты международных стандартов, принятые техническими комитетами, рас-

сылаются комитетам-членам на согласование. При одобрении проекта стандарта не менее 75 % комитетов-членов ИСО стандарт утверждается и получает статус международного.

В стандартах ИСО серии 9000 обобщен мировой опыт организации работ по качеству путем создания эффективных систем качества. Рекомендации этих стандартов используются также при оценке и сертификации систем качества, при заключении контрактов, когда соответствие системы качества требованиям стандартов ИСО рассматривается как гарантия того, что поставщик способен выполнить требования контракта и обеспечить стабильное качество продукции.

Опираясь на национальный опыт в области стандартизации и применения систем обеспечения качества, ИСО разработала и в 1987 г. опубликовала первые пять международных стандартов (МС) ИСО серии 9000. Кроме того, был разработан трехязычный словарь терминов и их определений в области обеспечения качества – МС ИСО 8402 (рис. 8.9).

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



**Рис. 8.9 Структура МС ИСО серии 9000**

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

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

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

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

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

Стандарты ИСО серии 9000 устанавливают четкие требования к системам качества и правилам их оценки. Документы широко применяются в практике договорных отношений на национальном и международном уровне. Заключая контракт на закупку продукции, потребитель, как правило, прежде всего знакомится с действующей у изготовителя системой качества, ведь хорошая система – гарантия стабильности показателей продукции [1].

Стандарты серии ИСО 9000 : 2000 отражают фундаментальное изменение подходов к менеджменту качества. Эти стандарты были разработаны для того, чтобы помочь организациям всех видов и размеров внедрить и обеспечить функционирование эффективных систем менеджмента качества.

Состав семейства стандартов ИСО 9000 : 2000 [23]:

- ИСО 9000 описывает основные положения систем менеджмента качества и устанавливает терминологию для систем менеджмента качества.

- ИСО 9001 определяет требования к системам менеджмента качества для тех случаев, когда организации необходимо продемонстрировать свою способность представлять продукцию, отвечающую требованиям потребителей и применимым обязательным требованиям, и направлен на повышение удовлетворенности потребителей.

- ИСО 9004 содержит рекомендации, рассматривающие как результативность, так и эффективность системы менеджмента качества. Цель этого стандарта – улучшение деятельности организации и удовлетворенность потребителей и других заинтересованных сторон.

- ИСО 19011 содержит методические указания по аудиту (проверке) систем менеджмента качества и охраны окружающей среды.

Вместе они образуют согласованный комплекс стандартов на системы менеджмента качества, содействующий взаимопониманию в национальной и международной торговле. Однако он не подразумевает единообразия в структуре системы менеджмента качества или единообразия документации. Комплекс базируется на восьми принципах менеджмента качества. Восемь принципов менеджмента качества были определены для того, чтобы высшее руководство могло руководствоваться ими с целью улучшения деятельности организации. Эти восемь принципов менеджмента качества образуют основу для стандартов на системы менеджмента качества, входящих в семейство ИСО 9000 версии 2000 г. [23]:

- 1 Ориентация на потребителя: организации зависят от своих потребителей и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

- 2 Лидерство руководителя: руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации.

- 3 Вовлечение работников: работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности.

- 4 Процессный подход: желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

- 5 Системный подход к менеджменту: выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы, которая вносит вклад в результативность и эффективность организации при достижении ее целей.

- 6 Постоянное улучшение: постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель.

- 7 Принятие решений, основанное на фактах: эффективные решения основываются на анализе данных и информации.

- 8 Взаимовыгодные отношения с поставщиками: организация и ее поставщики взаимозависимы, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Применение принципов менеджмента качества не только обеспечивает получение непосредственных преимуществ, но и вносит важный вклад в управление затратами и рисками. Соображения, связанные с преимуществами, затратами и менеджментом рисков, важны для организации, ее потребителей и других заинтересованных сторон. Эти соображения, касающиеся общей эффективности организации, могут влиять на [23]:

- лояльность потребителей;
- желание повторно иметь дело и обращаться за советом;
- результаты работы, такие, как доход и доля на рынке;

- затраты и продолжительность циклов посредством результативного и эффективного использования ресурсов;
- группирование процессов, которые наилучшим образом достигнут желаемых результатов;
- получение преимуществ перед конкурентами за счет улучшения возможностей организации;
- понимание и мотивацию работников в отношении целей и задач организации, а также участия в постоянном улучшении;
- уверенность заинтересованных сторон в результативности и эффективности организации, подтвержденных финансовыми и социальными преимуществами деятельности организации, жизненным циклом продукции, а также репутацией;
- способность создавать ценность как для организации, так и ее поставщиков посредством оптимизации затрат и ресурсов, а также гибкости и быстроты согласованных совместных действий на изменения рынка.

Для создания системы менеджмента качества требуется стратегическое решение высшего руководства организации. На проектирование и внедрение системы менеджмента качества организации влияют меняющиеся запросы, особенно цели, выпускаемая продукция, применяемые процессы, размер и структура организации.

#### **8.4 СТАНДАРТИЗАЦИЯ И СЕРТИФИКАЦИЯ ПРОДУКЦИИ, УСЛУГ И СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

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

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

**Конкретизация общих целей связана с выполнением трех требований стандартов, которые являются обязательными [23]: разработка норм; разработка требований; разработка правил. Вышеперечисленные требования обеспечивают:**

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

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

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

Законом закреплен правовой статус Комитета РФ по стандартизации, сертификации и метрологии (Госстандарт РФ) по осуществлению государственного управления стандартизацией в России, включая координацию деятельности органов государственного управления, взаимодействие с органами власти субъектов производства, общественными объединениями, в том числе с техническими комитетами по стандартизации, с субъектами хозяйственной деятельности [23].

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

*На Госстандарт возложены:*

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

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

В России законом «О стандартизации установлены:

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

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

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

В качестве объектов комплексной стандартизации приняты предметы производства (продукция), стадии производства, технические средства производства и организация производства, стадии реализации и эксплуатации или потребления продукции и, что особенно важно, стадии исследования и проектирования предмета производства.

Важным мероприятием в повышении качества продукции и эффективности производства является введение системы сертификации – подтверждения соответствия фактических характеристик продукции требованиям стандартов [23].

Сертификация обеспечивает организациям возможность выхода со своей продукцией на международный рынок, удовлетворение потребностей и завоевание доверия потребителей на внутреннем рынке.

Система сертификации – совокупность органов, организаций, специальных правил, процедур, методов, обеспечивающих проведение независимой, объективной оценки продукции и систем качества и их соответствия требованиям стандартов с последующим документальным удостоверением этого соответствия.

Сертификат соответствия – документ, выданный организацией по сертификации и удостоверяющий соответствие проверенной продукции определенному государственному или международному стандарту на систему качества.

Государственный реестр сертификатов систем качества – перечень организаций, получивших сертификат соответствия системы качества с указанием вида продукции (деятельности) и соответствующего государственного или международного стандарта.

Сертификация строится на следующих принципах: добровольность, объективность оценок, конфиденциальность, специализация организации по сертификации на определенных видах продукции, оплата работ по сертификации; постоянное информирование общества о вновь аккредитованных центрах стандартизации на право сертификации, сертифицированной продукции и аннулированных сертификатах.

Обязательными объектами проверки и оценки при сертификации систем качества являются:

- информация о продукции;
- функции и деятельность по управлению качеством продукции;



- производственная и организационная системы, обеспечивающие изготовление продукции, применительно к которой сертифицируется система качества.

Основанием для проведения сертификации является заявка организации – производителя продукции, направленная в сертификационный центр, с приложением документации по своей системе управления качеством и информации о качестве продукции.

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

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

*При получении (в процессе сертификации) положительного результата выдается документ, называемый «сертификат соответствия», который подтверждает соответствие продукции всем минимальным требованиям, установленным национальным законодательством. Данный документ является пропуском на рынок в законодательно регулируемой области [23].*

В сертификации выделяют этапы:

- предварительная оценка;
- окончательная оценка и проверка;
- инспекционный контроль за сертифицированными товарами и услугами.

*Таким образом, сертификация продукции, услуг и систем качества – это подтверждение их соответствия требованиям, установленным изготовителем (самостоятельно или по требованию заказчика), а причины сертификации можно выделить внешние (требования заказчиков и потому что все вокруг так поступают) и внутренние (решение проблем и улучшение деятельности).*

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

- уменьшение проверок со стороны заказчиков;
- уменьшение брака и как следствие уменьшение числа рекламаций;
- выход на новые рынки;
- поднятие престижа и завоевание доверия у покупателей;
- достижение равных условий с конкурентами и может быть превосходства над ними;
- рост «силы» на переговорах.

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

## **8.5 МОДЕЛИ ДОСТИЖЕНИЯ ПРЕВОСХОДСТВА В БИЗНЕСЕ**

*Модель достижения превосходства в бизнесе – это совокупность критериев и показателей, предназначенных для оценивания деятельности организаций в области качества.*

Стандарты ИСО серии 9000 являются необходимым минимумом в фундаменте современной системы качества, и их требований уже недостаточно для оценки фирмы. Если стандарты ИСО 9000 рассматривают внутренние проблемы предприятия в вопросах управления, обеспечения и улучшения качества, то премии качества нацелены на внешние проблемы фирмы, в этом и заключается их разница. Главной

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

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

*В рамках данной работы проанализируем наиболее известные и престижные в мире модели делового превосходства организаций, базирующиеся на национальных наградах за качество.*

1 Награда качества Деминга в Японии (Deming Application Prize – DAP) учреждена в 1951 г. в честь огромного вклада Э. Деминга в развитие качества в Японии. Критериями оценки предприятий за приз Деминга являются десять ключевых моментов их деятельности:

- политика и цели;
- организация и ее функционирование;
- образование и его развитие;
- сбор, распространение и использование информации;
- анализ;
- стандартизация;
- контроль;
- обеспечение качества;
- результаты;
- дальнейшие планы.

2 Награда за качество Бэлдриджа в США учреждена указом президента США Рональда Рейгана в августе 1987 г. Награда была названа именем Мэлкома Бэлдриджа (Melcom Baldrige National Quality Award – MBNQA). Премия Бэлдриджа присуждается не более чем двум компаниям в каждой категории. Анализ претендентов на премию Бэлдриджа проводится по следующим критериям, имеющим собственный вес в процентах:

- руководство;
- информация и анализ;
- стратегия планирования качества;
- человеческие ресурсы;
- уверенность в качестве товаров и услуг;
- результаты качества;
- фокус на потребителя.

3 Европейская премия качества (European Quality Award – EQA) была учреждена в 1992 г. Европейским Фондом Управления Качеством (EFQM). Оценка возможностей предприятия в премии EQA ведется по следующим критериям, имеющим свои весовые значения в процентах:

- руководство (10 %);
- управление людьми (9 %);
- политика и стратегия (8 %);
- ресурсы (9 %);
- процессы (14 %);
- удовлетворение работников (9 %);
- удовлетворение потребителей (20 %);
- воздействие на общество (6 %);
- результаты бизнеса (15 %).

4 Российская премия качества – премия Правительства РФ в области качества была учреждена постановлением Правительства РФ № 423 от 12.04.1996. Критерии присуждения премий устанавливаются в Руководстве для участников конкурса, утверждаемом ежегодно Советом по присуждению премий Правительства РФ в области качества. Модель оценки организации характеризуется критериями, кото-

рые дают возможные направления совершенствования деятельности организации и ориентиры для ее улучшения.

5 Барбадосская национальная награда за качество Великобритании для промышленности основана в 1976 г. Критерием оценки служит проверочная анкета, состоящая из следующих элементов: система управления качеством; методы процедур моделирования; эффективность операций; надежность товаров и услуг; уважение персонала; иерархическая система в структуре качества; документация.

6 Бразильская национальная награда за качество основана в 1992 г. Критерии оценки аналогичны критериям награды М. Бэлдриджа, однако имеют дополнительные требования, характерные для Бразилии.

7 Колумбийская национальная награда за качество основана в 1976 г. Основные критерии награды заимствованы из первой части международных стандартов качества ISO 9004 («Управление качеством и элементы системы качества») и из второй части ISO 9004 («Основные указания по услугам»).

8 Награда «Знак Q» Гонконга основана в 1991 г. В основу положены критерии награды за качество Бэлдриджа. Критерии оценки: стратегическое планирование качества (200 очков); гарантия качества продуктов и услуг (200 очков); удовлетворение потребителей (350 очков); информация и анализ (150 очков); результаты качества (100 очков).

9 Национальная награда за качество Раджива Ганди была учреждена Бюро стандартов Индии в 1991 г. Критерии оценки в баллах: ответственность за качество (100); система качества (80); маркетинг (80); план развития (30); поставки (50); применение статистических методов (80); контроль материалов (30); проверка продукции (50); управление измерениями (60); проверка и статус теста (60); корректирующие действия (50); послепродажные функции (30); обратная связь с потребителями (50); соответствие документации (50); обучение персонала (80); стоимость качества (80); внутренний аудит (50).

10 Малайзийские награды за превосходство в промышленности поделены на четыре категории: превосходство продукции, превосходство экспорта, работа гостиниц и награды за управление качеством.

11 Премия за качество Великобритании учреждена в 1994 г. Совместима с EQA и присуждается ежегодно торговым организациям Великобритании в стране и за рубежом.

12 Высшая премия Ирландской ассоциации за качество учреждена в 1982 г. Основана на моделях премий Бэлдриджа и Деминга. Присуждается ежегодно одному из восьми промышленных предприятий и двум предприятиям сферы услуг.

13 Премия стимулирования Исландской ассоциации за качество учреждена в 1993 г. Основана на моделях премий Бэлдриджа и Деминга. Присуждается ежегодно одному национальному претенденту, выбранному из шести компаний: трех государственных и трех частных, отобранных членами ассоциации.

14 Французская премия за качество учреждена в 1992 г. Основана на моделях премии Бэлдриджа и EQA. Присуждается ежегодно малым и средним предприятиям-лауреатам региональных премий по качеству.

15 Бельгийская премия за качество учреждена в 1990 г. Основана на модели EQA. Присуждается ежегодно малым, средним и крупным предприятиям.

16 Голландская премия за качество учреждена в 1992 г. Максимально приближена к EQA. Ежегодно присуждается одна главная премия компаниям разных категорий плюс «признание качества» для малых компаний.

17 Датская премия за качество учреждена в 1993 г. Основана на модели EQA. Присуждается ежегодно.

18 Шведская премия за качество учреждена в 1992 г. Основана на модели премии Бэлдриджа. Присуждается ежегодно.

19 Норвежская премия за качество учреждена в 1992 г. Основана на моделях премии М. Бэлдриджа и Европейской премии по качеству. Присуждается ежегодно.

20 Финская премия за качество учреждена в 1991 г. Основана на модели Бэлдриджа. Присуждается ежегодно малым и средним предприятиям.

21 Французское движение за качество создано в 1991 г. Объединяет около 4000 французских ассоциаций по качеству.

## **8.6 Инструментарий самодиагностики менеджмента качества**

*Менеджмент качества – менеджмент нового поколения и ведущий менеджмент фирм. За почти вековой период своего развития менеджмент качества сформировал и имеет в своем арсенале мощный набор теоретических и практических средств, методов и инструментов (рис. 8.10 – 8.13).*

*Средства менеджмента качества включают [5]:*

- *стандарты ИСО серии 9000 версии 2000 г. и требования в области экологии ИСО 14000;*
- *международную систему сертификации систем качества, включая сотни аккредитованных органов по сертификации;*
- *сложившуюся систему аудита систем менеджмента качества;*
- *модели самооценки;*
- *систему международных, национальных и региональных премий качества;*
- *международный реестр сертифицированных аудиторов систем качества.*



**Рис. 8.10 Методы менеджмента качества**





Рис. 8.13 Инструменты разработки стратегии менеджмента качества

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ К ГЛАВЕ 8

- 1 Что включает в себя концепция всеобщего менеджмента качества?
- 2 Что побуждает руководителей организаций разрабатывать системы менеджмента качества?
- 3 Какова роль высшего руководства организации при создании и эффективном функционировании системы менеджмента качества?
- 4 Что такое политика в области качества?
- 5 Как осуществляется планирование качества?
- 6 В чем состоит сущность подходов к менеджменту качества в стандартах ИСО серии 9000?
- 7 Какие причины обуславливают разработку и пересмотр стандартов ИСО серии 9000?
- 8 Что такое стандартизация качества?
- 9 Что такое сертификация качества?
- 10 Как обеспечивается выполнение правового поля стандартизации и сертификации в России?
- 11 Сравните модели национальных премий по качеству для стран Европы, США и России.
- 12 Какие средства, методы и инструменты менеджмента качества Вы знаете?

## 9 ПРАКТИЧЕСКИЙ ПРИМЕР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИНАНСОВО-КРЕДИТНОЙ СИСТЕМЫ

*Опыт дороже тысячи мнений, рожденных воображением.*

*М.В. Ломоносов*

### 9.1 РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА САМООЦЕНКИ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ФИНАНСОВО-КРЕДИТНОЙ СИСТЕМЫ

Системные исследования качества продукции/услуг и менеджмента качества ФКС как экономических категорий выявили, что их динамичное развитие происходит по S-образным кривым. Непрерывное совершенствование качества продукции/услуг формируют следующие основные этапы: борьба, выживание, конкуренция, расширение рынка, повышение производительности, удовлетворение потребителя. Непрерывное развитие менеджмента качества ФКС обосновывают: качество продукции/услуги, качество процесса, качество деятельности, качество менеджмента, качество разработки, качество предприятия. Для сохранения конкурентного преимущества на рынке каждое предприятие должно постоянно развивать менеджмент качества через обновление, совершенствование и улучшение качества своей продукции/услуг.

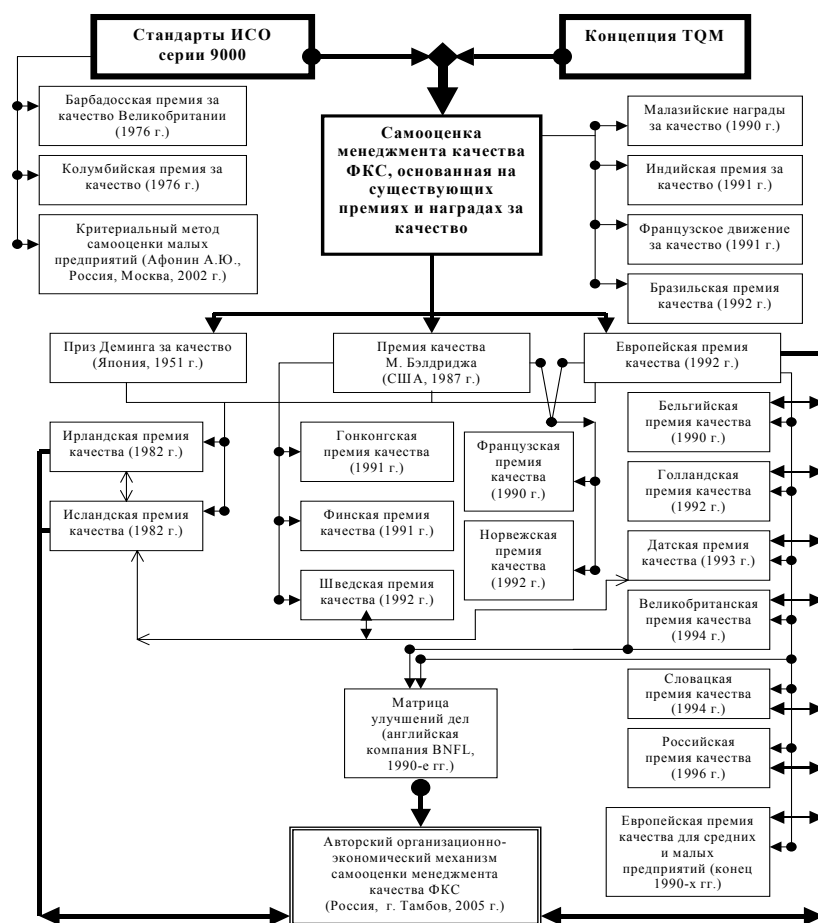
Стратегия развития менеджмента качества в соответствии с концепцией TQM базируется на категории самооценки менеджмента качества ФКС. Систематизация отечественного и зарубежного опыта в области менеджмента качества и самооценки менеджмента качества выявили следующее: оценку эффективности менеджмента качества целесообразно проводить по результатам самооценки состояния функционирования организации. Самооценка менеджмента качества обеспечивает систематический и всесторонний анализ деятельности и результатов, дающих общее представление о функционировании

предприятия и степени развития его менеджмента качества, что позволяет определить области, нуждающиеся в улучшении, и приоритеты.

Выявлено, что методической основой механизма самооценки менеджмента качества является концепция TQM, которая не ограничивается строгими требованиями и представляет руководителям большой набор подходов и методов для выполнения требований стандартов, тем самым отвечая на вопрос, как обеспечить и улучшить качество продукции/услуг.

*Изучение, систематизация и классификация зарубежных и отечественных премий качества по классификационному признаку менеджмента качества показали, что их различия не принципиальны и обусловлены спецификой той или иной страны. Технология самооценки фирм (подробного и всестороннего анализа деятельности предприятия и определения степени ее соответствия модели, установленной премией в области качества) и критерии разных премий качества, в общем, схожи.*

На рис. 9.1 представлена авторская классификация методов самооценки менеджмента качества, основанных на авторитетных моделях оценки качества и других существующих национальных наградах и премиях за качество, а также показаны место и взаимозависимость предложенного механизма самооценки менеджмента качества ФКС.



**Рис. 9.1 Классификация методов самооценки менеджмента качества и комплексность их природы**

Вышеизложенное позволило сформулировать следующий вывод: решение проблем качества продукции/услуг и менеджмента качества следует начинать в первую очередь с самооценки (как центральной части концепции TQM) по критериям национальной премии качества и разработки на этой основе мероприятий по совершенствованию функционирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Систематизация и классификация методов самооценки менеджмента качества выявили следующее. Во-первых, каждая из премий качества разработана либо для крупной компании, либо для малого предприятия; во-вторых, самооценка по критериям крупных предприятий трудоемка и носит элемент субъективности, а критерии самооценки малых предприятий не достаточны; в третьих, из рис. 9.1 видно, что наиболее универсальной является Европейская премия качества, так как она была интегрирована и является базой премий за качество других стран; в четвертых, назрела необходимость создания и применения синтетического оперативного организационно-экономического механизма самооценки менедж-

мента качества ФКС, позволяющего количественно в динамике выявить недостатки и выбрать приоритетные направления развития ФКП.

Теоретической и методической основой этапов самооценки менеджмента качества ФКС и критериев ее оценки является Европейская премия за качество, как наиболее универсальная и распространенная во всем мире. В соответствии с ней оценка менеджмента качества ФКП происходит по девяти критериям, каждый из которых имеет собственный «вес»: руководство – Р (10 усл. ед.); политика и стратегия –

ПС (8 усл. ед.); управление людьми – УЛ (9 усл. ед.); ресурсы – Рес (9 усл. ед.); процессы – П (14 усл. ед.); удовлетворение заказчиков – УЗ (20 усл. ед.); удовлетворенность персонала – УП (9 усл. ед.); влияние на общество – ВО (6 усл. ед.); результаты бизнеса – РБ (15 усл. ед.). Для оценки каждого критерия используется метод, предложенный одной из английских компаний, занимающейся производством ядерного топлива, в соответствии с которым оценка каждого критерия осуществляется по десяти показателям [28]. Каждый показатель в соответствии с Европейской премией качества может принимать следующие значения в баллах: 0,00 баллов – не предпринято никаких действий по разработке или внедрению плана мероприятий, связанных с реализацией данного показателя; 0,25 балла – разработан метод решения задачи и начата его реализация, имеются определенные доказательства, что благодаря методу достигнут желаемый эффект; 0,50 балла – метод внедрен приблизительно в половине подразделений, негативные тенденции при этом выявлены и понятны; 0,75 балла – достижение поставленных целей в большинстве областей благодаря систематическому применению новых методов и подходов; 1,00 балл – метод утвержден, постоянно анализируется его применение, он стал составной частью регулярной деятельности. Оценка показателей критериев проводится в таблицах. Общая система самооценки менеджмента качества организации складывается из девяти основных критериев и 90 показателей, входящих в них. Для подсчета итогового результата оценки по каждому критерию складывают баллы показателей каждого из них и умножают на его удельный вес:

$$1) P = 10 \sum_{i=1}^{10} P_i ; \quad 2) ПС = 8 \sum_{j=1}^{10} ПС_j ; \quad 3) УЛ = 9 \sum_{k=1}^{10} УЛ_k ;$$

$$4) Рес = 9 \sum_{l=1}^{10} Рес_l ; \quad 5) П = 14 \sum_{m=1}^{10} П_m ; \quad 6) УЗ = 20 \sum_{n=1}^{10} УЗ_n ;$$

$$7) УП = 9 \sum_{o=1}^{10} УП_o ; \quad 8) ВО = 6 \sum_{p=1}^{10} ВО_p ; \quad 9) РБ = 15 \sum_{r=1}^{10} РБ_r .$$

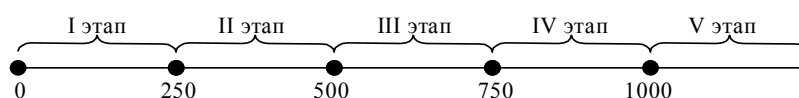
*Оценка менеджмента качества (МК) в целом складывается из результатов оценки девяти критериев:*

$$МК = P + ПС + УЛ + Рес + П + УЗ + УП + ВО + РБ .$$

*Согласно этому максимальное значение самооценки может быть равно 1000 баллов.*

*Выявление особенностей формирования инструментария оценки качества принимаемых управленческих решений по этапам самооценки менеджмента качества позволило разработать рейтинговую шкалу баллов результатов самооценки (рис. 9.2), по которой выводится оценка состояния дел в области качества и выстраивается первоочередной вектор преодоления проблем менеджмента качества (табл. 9.1).*

Следующий этап самооценки – это представление относительной важности проблем предприятия с целью выбора «стартовой» точки для их решения при помощи диаграммы Парето – особой формы вертикального столбикового графика, которая позволяет выявить первоочередные проблемы и выбрать порядок их решения (см. гл. 8, рис. 8.11).





**Рис. 9.2** Диапазоны результатов самооценки менеджмента качества  
**9.1** Этапы состояния менеджмента качества организации

Этап развития менеджмента качества	Количество баллов по критериям самооценки	Общее положение дел в области качества на предприятии
I	0 – 250 (0 – 25 %)	Деятельность не анализируется. Совершенствуются лишь отдельные области функционирования
II	250 – 500 (25 – 50 %)	Отдельные результаты показывают улучшение. Применяются новые подходы почти к половине направлений деятельности
III	500 – 750 (50 – 75 %)	Доказательства роста эффективности бизнеса. Достижение поставленных целей в большинстве областей
IV	750 – 1000 (75 – 100 %)	Систематическое применение новых подходов, методов во всех сферах деятельности за несколько последних лет. Лидирующие позиции и их сохранение налицо
V	1000; + ∞ (100 % и более)	Пересмотр критериев самооценки, учитывающий новые тенденции развития предприятия и экономики. Пример для других предприятий

В результате этого выявляются наиболее опасные дефекты менеджмента качества, требующие принятия оперативных мер. Все вышеизложенное позволяет построить причинно-следственную диаграмму (диаграмму Исикава) для анализа менеджмента качества предприятия. Построение диаграммы Исикава осуществляется разложением главных факторов, определяющих итоговый результат анализируемого показателя, на более простые факторы. Эти проблемы записываются справа налево по убыванию их значимости. Самым близким к «хребту» несоответствиям следует уделить наибольшее внимание.

Принимая во внимание основные положения оперативного механизма самооценки менеджмента качества ФКП был разработан алгоритм поэтапного процесса самооценки менеджмента качества ФКП (рис. 9.3) и определены условия перехода между этапами, входящими в его общий процесс.

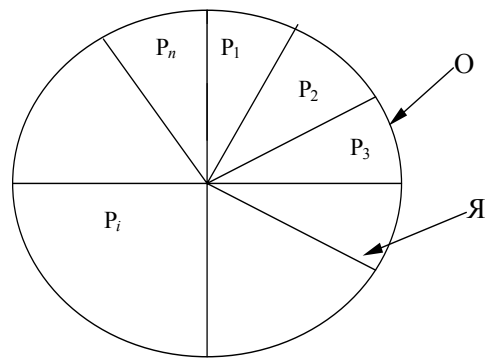
## **9.2 СЦЕНАРНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ФИНАНСОВО-КРЕДИТНОЙ СИСТЕМЫ**

**Устойчивость функционирования ФКС в значительной степени зависит от ее финансовой устойчивости как критерия синтетического менеджмента качества ФКП и ФКУ.**

Феноменология качества при этом проявляется через комплекс резервов повышения финансовой устойчивости и соответствующих организационно-экономических механизмов реализации резервов. Выявленные институциональные, бенчмаркингвые, кайзен и информационные резервы повышения менеджмента качества ФКС способствуют формированию эволюционной стратегии ее развития.

Качество продукции и услуг ФКС формируется за счет пересечения поля ее соответствия микро-и макроэкономическим институциональным требованиям функционирования ФКП (миссия, видение, кредо, стандарты, общественные требования, затраты на качество, влияние окружающей среды и др.) и поля ожиданий потребителей, ориентированного на непрерывное улучшение качества продукции и услуг. Данное адаптивное управление осуществляется системой управления качеством, обеспечивающей устойчивые конкурентные преимущества продукции и услуг на национальном и мировом рынках. Наполнение TQM стратегии развития ФКС осуществляется за счет набора резервов повышения качества. Концептуально семейство резервов можно представить с помощью сценарного моделирования (рис. 9.4).

Ядро Я (рис. 9.4) отображает феноменологию качества, а оболочка О формируется концепцией TQM и институциональными предпосылками ее реализации. Феноменология качества в своем развитии прошла три этапа (табл. 9.2).



**Рис. 9.4** Схема сценарного моделирования резервов качества:

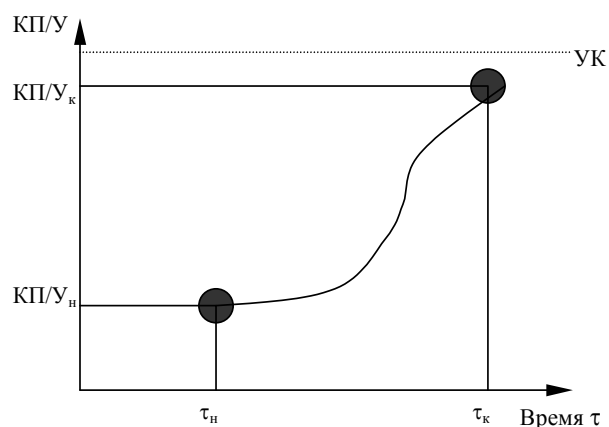
Я – ядро; О – оболочка;  $P_i$  –  $i$ -й резерв повышения качества;  
 $i = \overline{1, n}$ ,  $n$  – количество резервов

## 9.2 Развитие феноменологии качества

Этапы феноменологии качества	Основное содержание феноменологии качества
1 XVIII – XIX вв.	Философское учение о качестве
2 XX в.	Философское направление качества
3 XXI в.	Учение о сущности и закономерностях развития качества

Закономерности развития качества отображаются динамической кривой непрерывного улучшения качества продукции или услуги в виде  $S$ -образной кривой (рис. 9.5), как интегральный эффект от воздействия резервов  $P_i$  на качество функционирования ФКП и качество ФКУ, поскольку последнее является составляющей и следствием качества работы всей ФКС.

Любой резерв  $P_i$  действует на качество в виде единичного возмущения (рис. 9.6), с реакцией ФКС в виде динамической кривой качества (рис. 9.7). В целом при воздействии  $n$  резервов повышения качества ФКУ на входе ФКП как квазилинейной динамической стационарной экономической системы с сосредоточенными параметрами, качество во времени подчиняется закону припасовывания (учета предшествующего уровня качества) и отображается в виде ступенчатой динамической функции (рис. 9.7), огибающая которой соответствует  $S$ -образной кривой развития ФКС.



**Рис. 9.5** Динамическая кривая качества продукции/услуги (КП/У) ФКС:

УК – уровень качества;

$КП/У_n$ ,  $КП/У_k$  – качество в начальный ( $\tau_n$ ) и конечный ( $\tau_k$ ) моменты времени

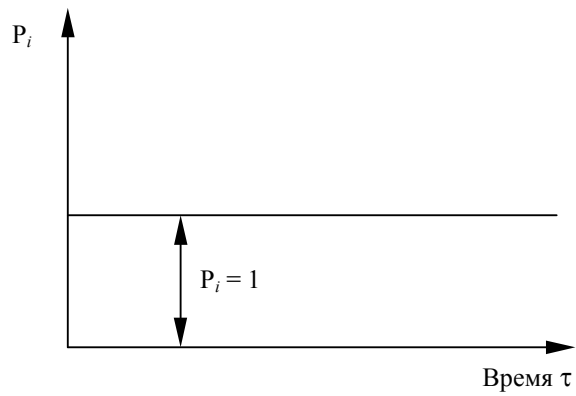


Рис. 9.6 Резерв как единичное возмущение

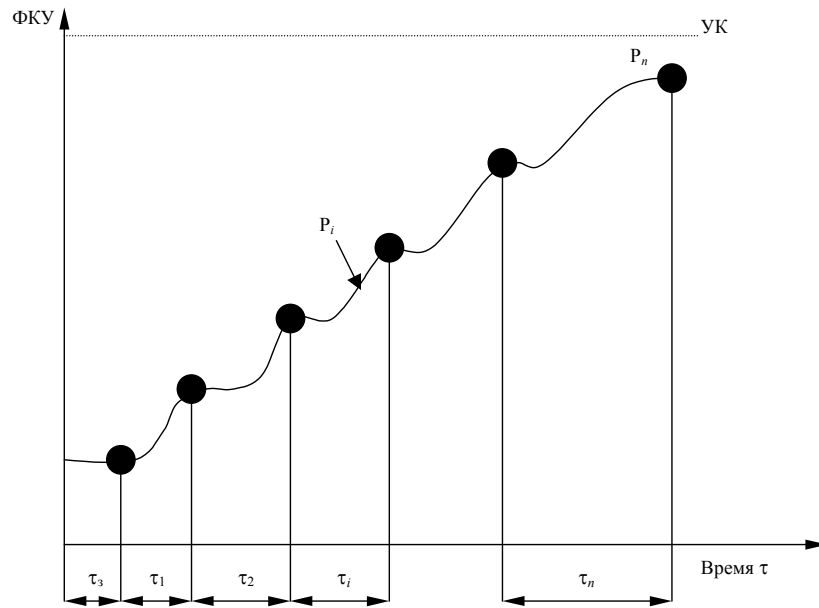


Рис. 9.7 Кривая качества услуг ФКС при воздействии  $n$  резервов:  $i$ -я реакция,  $i = \overline{1, n}$ ;  $\tau_3$  – время запаздывания;  $\tau_i$  –  $i$ -е время реализации воздействия резерва  $P_i$  на качество функционирования ФКП

Резервы повышения менеджмента качества и качества услуг ФКС формируются на принципах этапности и отображаются схемой сценарного моделирования (рис. 9.8) в следующей классификации:

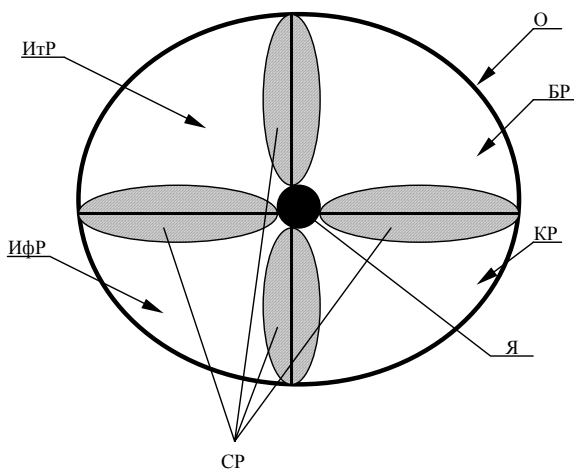


Рис. 9.8 Схема сценарного моделирования резервов качества:

О – институциональная оболочка; Я – ядро феноменологии качества на базе премии качества; БР, КР, ИФР, ИТР, СР – бенчмаркинг, кайзен и кайрио, информационные, интеграционные и синергетические резервы повышения менеджмента качества КБ, соответственно

**1) институциональные резервы – нормы, правила, стандарты, законы;**

2) бенчмаркинг резервы – сравнение и ориентир своей деятельности на те организации, которые достигли наилучших результатов в работе по качеству;

3) кайзен и кайрио резервы – вовлечение каждого работника в работу по повышению качества продукции и услуг, что предусматривает немного инвестиций и большое число мелких шагов по улучшению качества, а крупные денежные вливания и большие разовые улучшения называются кайрио резервами;

4) информационные резервы – включают в себя возможность получать и пользоваться точной, объективной, достоверной, надежной, доступной, защищенной, релевантной, своевременной, полной, интерпретируемой информацией;

5) интеграционные резервы – взаимное дополнение и объединение инструментария первых четырех резервов;

6) синергетические резервы – формируются на пересечении полей вышеперечисленных резервов (синергетический эффект).

Классификация резервов (рис. 9.8) формирует единую синтетическую концепцию повышения менеджмента качества и финансовой устойчивости ФКС и ее соответствие принципу плюрализма, дающей адекватную практике интерпретацию резервов качества с применением их выше рассмотренной классификации, «работающих» каждый в своей экономической нише, на своем уровне качества (пространственная координата) и на своем временном лаге (временная координата).

### **9.3 РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМОВ РЕАЛИЗАЦИИ РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ФИНАНСОВО-КРЕДИТНОЙ СИСТЕМЫ**

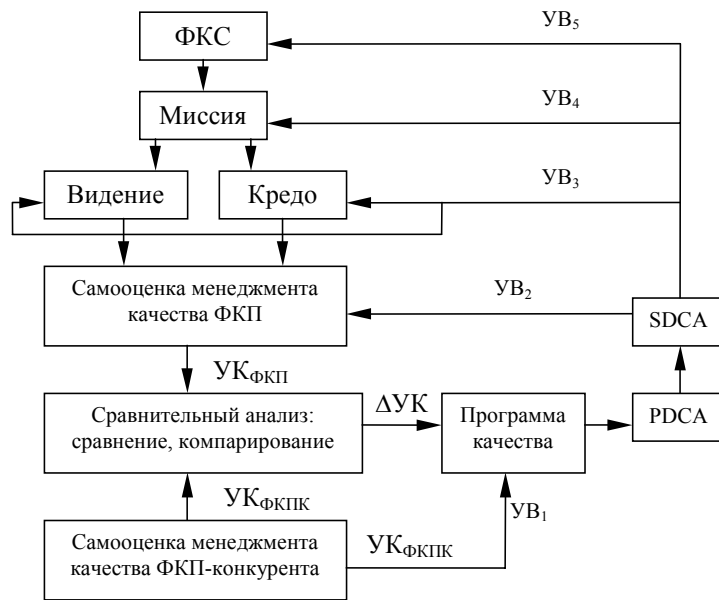
Эффективность развития ФКС увеличивается при ее анализе на базе общих и частных экономических законов функционирования предприятий. Категорию непрерывного улучшения качества услуг ФКП целесообразно рассматривать как экономическую закономерность рыночной экономики, которая функционально зависит от проявляемых на практике законов стоимости, конкуренции, качества, закона спроса и предложения, а также законов массового производства; самофинансирования; соответствия отношений постоянных затрат к переменным и относительной цены; снижения себестоимости услуг с увеличением объема выпуска; соответствия номенклатуры, качества и объема услуг; потребности и условия спроса; возмещение затрат на производство и сбыт услуг.

Ограниченность ресурсов ФКС порождает проблему ограниченности производственных возможностей, которая стремится к разрешению противоречий благодаря действию конкуренции и качества при тесном взаимодействии с законами рыночной экономики: спроса и предложения.

Миссия, видение и кредо ФКС формируют «ядро» бенчмаркинг резервов повышения качества продукции. Бенчмаркинг (benchmarking) необходимо концептуально характеризовать как процедуру установления собственных институциональных требований (законов, стандартов) работы ФКС в соответствии с концепцией TQM, основанной на знании состояния дел в лучших ФКП отрасли, а также в передовых ФКП в смежных отраслях во всемирном масштабе, мастерства непосредственных конкурентов и/или предыдущих действий самого ФКП.

Качество метрического (табличного), диагностического и операционного бенчмаркинга соответствует миссии, видению и кредо ФКС, а количественная оценка отображается через самооценку менеджмента качества ФКП с выявлением сценарных деревьев целей реализации резервов в рамках соответствующей программы.

На рис. 9.9 приведена схема организационно-экономического механизма реализации бенчмаркинг резервов улучшения менеджмента качества ФКС.



**Рис. 9.9** Схема механизма реализации бенчмаркинг-резервов повышения качества ФКС:

УК<sub>ФКП</sub>, УК<sub>ФКПК</sub> – уровень качества ФКП, нацеленного на развитие, и ФКП-конкурента, соответственно; ΔУК – изменение уровня качества; УВ<sub>1</sub>, УВ<sub>2</sub>, УВ<sub>3</sub>, УВ<sub>4</sub>, УВ<sub>5</sub> – управляющие воздействия

Миссия финансово-кредитного предприятия М формируется за счет системного объединения видения (В) и кредо (К):  $M = V \cup K$ , причем видение отражает сущность целей (рациональная сторона бенчмаркинга), а кредо – сущность корпоративной культуры ФКП (интуитивная сторона бенчмаркинга). В рамках реализации бенчмаркинг-стратегии повышения качества функционирования ФКС миссия дает субъектам внешней среды представление о направлении деятельности ФКП, его философии и парадигме качества, институциональных нормах и социальных целях, что способствует созданию определенного имиджа. Кроме того, миссия способна стать внутренней, движущей силой ФКП, консолидировать персонал вокруг корпоративного качества и своего рода «предназначения».

Теория кайзен формировалась на базе десяти ключевых принципов (ориентируйтесь на клиентов, вносите постоянные усовершенствования, открыто признавайте проблемы, содействуйте открытости, сформируйте рабочие группы, управляйте проектами на межфункциональной основе, стимулируйте процессы взаимной поддержки, развивайте самодисциплину, информируйте каждого работника, создавайте условия каждому работнику) и методов планирования улучшений по качеству на базе теории силовых полей К. Левина, формирующей механистическую модель движения экономической системы к точке равновесия\*. Эволюционная теория развития банковской сферы предполагает рассмотрение ФКП как неравновесной синергетической экономической динамической системы. Концептуально резервы повышения качества функционирования таких систем формируются методами сценарного моделирования, причем ядро сценария отображает феноменологию качества (качество ФКУ), а оболочка формируется концепцией TQM и институциональными предпосылками ее реализации (законодательное регулирование конкуренции на рынке банковских услуг).

Для обеспечения соответствия ФКУ спецификации, надежности, производительности, адаптируемости и ценности для потребителей ФКП рекомендуется рассматривать подобную «лестницу качества» как процесс развития, предполагающий динамичную программу изменений, состоящую из нескольких кайзен резервов. Возможности, которые это предоставляет ФКС, являются важным средством, ориентирующим персонал на конечные изменения и их стратегическую важность. Работа на каждом шаге позволяет ФКП соответствующим образом мобилизовать и направить кайзен ресурсы на решение данной задачи. В терминах кайзен создаются стандарты, а процесс SDCA обеспечивает внедрение стандарта в операции в качестве наилучшего текущего способа выполнения работ. На рис. 9.10 приведена схема организационно-экономического механизма реализации кайзен резервов улучшения менеджмента качества ФКС.

\* Wellington P. Kaizen strategies for customers care. Pitman, 1995.

Качество кайзен резервов соответствует миссии, видению и кредо ФКП, а количественная оценка отображается через бенчмаркингую самооценку менеджмента качества ФКП с выявлением сценарных деревьев целей реализации резервов в рамках соответствующей парадигмы качества. Выполнение сценариев реализуется посредством операционных подразделений в виде кружков качества с гемба лидерами, причем динамика формирования команд с целью быстрее обеспечения синергии становится способом ускорения внедрения культуры кайзен.

Синергетический эффект ФКС обусловлен вектором качества шести основных причинных факторов производства – шесть «М»: люди-персонал (man) –  $M_1$ , методы (methods) –  $M_2$ , материалы (materials) –  $M_3$ , машины (machins) –  $M_4$ , измерения (measurements) –  $M_5$ , окружающая среда (media) –  $M_6$  (рис. 9.11), причем само качество кредитных услуг формируется на пересечении полей качества факторов  $M_1 - M_6$ .

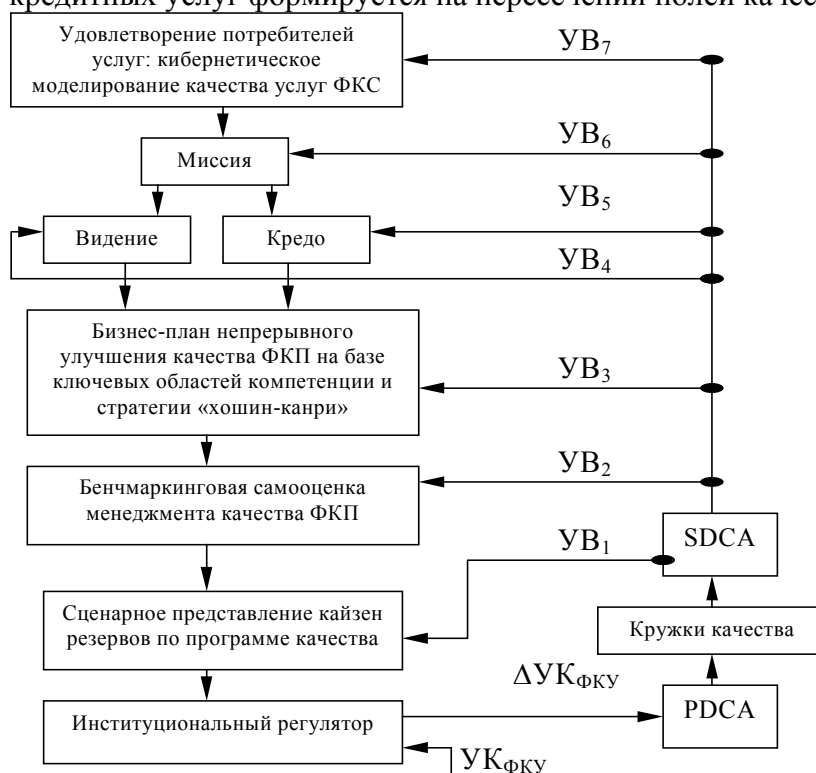


Рис. 9.10 Схема кайзен механизма повышения качества ФКС:

$УК_{ФКУ}$  – уровень качества ФКУ;  $\Delta УК_{ФКУ}$  – изменение уровня качества ФКУ;  $УВ_1 - УВ_7$  – управляющие воздействия

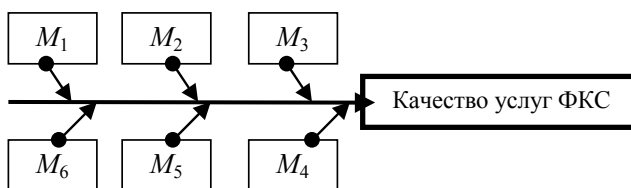


Рис. 9.11 Формирование качества услуг ФКС: структурная схема

$$КУ_{ФКС} = K_{M_1} \cup K_{M_2} \cup K_{M_3} \cup K_{M_4} \cup K_{M_5} \cup K_{M_6},$$

где  $КУ_{ФКС}$ ,  $K_{M_1}$ ,  $K_{M_2}$ ,  $K_{M_3}$ ,  $K_{M_4}$ ,  $K_{M_5}$ ,  $K_{M_6}$  – качество услуг ФКС, персонала, методов, банковских «материалов» и «машин», измерений и окружающей среды, соответственно;  $\cup$  – знак объединения.



### Рис. 9.12 Кибернетический способ представления ФКС в виде модели «черного ящика»

Резервы и механизмы повышения качества ФКС и ФКУ формируются на принципах этапности, причем на первом этапе реализуется кибернетический способ представления КБ в виде модели «черного ящика» (рис. 9.12).

ФКП, использующие стратегии кайзен и хошин канри, выделяют свои кайзен, как сферы постоянных усовершенствований, и проводят различия между ними и хошин, т.е. областями, где они добиваются прорыва. Такая стратегия приносит ощутимую пользу, поскольку объединяет две разновидности изменений, с которыми имеет дело бизнес-подразделение: долговременные системные изменения, направленные на развитие процессов и крупные разовые инициативы. Оба типа изменений важны для стратегии ФКС, учитывая, что речь идет о разных видах деятельности, которая вряд ли следует одна за другой, и поэтому служит полезным ориентиром для персонала.

Реализация ключевых областей компетенции ФКС (внутренние способности кайзен), формы и природы ФКС через стратегическую матричную архитектуру хошин канри осуществляется операционными подразделениями ФКП, представленными бригадами (кружками) качества с выделением объединений гемба, обладающих наибольшим опытом и инновационными навыками. При этом кайзен рассматривает процесс как элемент качества ФКУ, а качество ФКУ – как элемент информационного процесса, реализующего идеи партисипативного управления (*партисипативное управление качеством – управление качеством с вовлечением бригад качества к обсуждению бизнес-плана повышения качества продукции/услуг и выработке оптимальных управленческих решений*).

Эволюционные динамические изменения экономических процессов и явлений в XX в. выявили ряд феноменов, основополагающими из которых являются взаимосвязанные феномены капитализма, информации и качества. Феноменология капитализма определяется как диалектическое учение о капитализме, его сущности и закономерностях развития с фиксацией диалектических количественных и качественных моментов, что позволяет делать определенные выводы относительно его последующего развития, причем не только рассматриваемого феномена капитализма, но и других феноменов [29]. Различия определений качества и количества феномена капитализма, а также его потребностей, формируют информационный капитализм и цивилизацию бизнеса по Ф. Уэбстеру [30] с общими принципами:

- 1) способность платить становится основным критерием, который определяет доступ к услугам;
- 2) услуги все чаще предоставляются коммерческими фирмами, а не общественными службами;
- 3) доступ к услугам определяется, прежде всего, на основе рыночных критериев (выживают услуги, приносящие прибыль, а те, что приносят убытки, исчезают);
- 4) основным способом регулирования рынка услуг становится конкуренция в противоположность административным мерам;
- 5) информационные отношения становятся основной формой управления информационным капитализмом.

Философско-экономическая основа феномена информации базируется на следующих концептуальных положениях:

- 1) признание информации не только как важнейшей социально-экономической категории, но также и как многопланового феномена экономической реальности, равноправного по своему уровню таким феноменам, как «капитализм» и «качество»; при этом если категории «капитализм» и «качество» характеризуют соответственно структурные и динамические свойства экономической реальности, то категория «информация» характеризует ее семантические свойства, направленность количественных и качественных показателей капитализма и качества, а также взаимосвязь их формы и содержания;
- 2) гипотеза о единстве фундаментальных законов информации и принципов информационного взаимодействия для самых различных компонентов экономического пространства и уровней его организации и самоорганизации;
- 3) понимание доминирующей роли информации во всех без исключения эволюционных процессах общества.

Наиболее эффективно системное динамическое взаимодействие феноменов капитализма и информации проявляется в банковской сфере. Возможности исследования данного механизма обусловлены теорией асимметрии информации Дж. Акерлофа [31].

В связи с неравномерным распределением информации между потребителями и производителями ФКУ на рынке некоторые трансакции, которые были бы оптимальными при наличии полной информации (или хотя бы в условиях симметричного распределения неполной информации), становятся невоз-

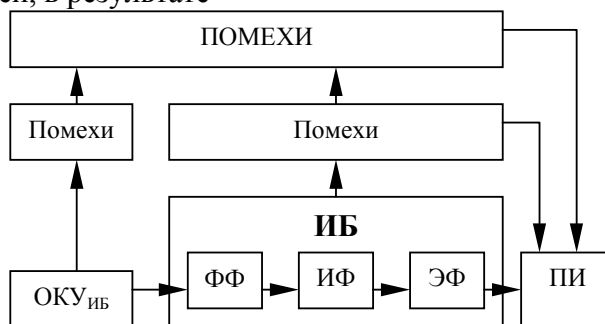


можными. Основные причины этого заключаются в том, что производитель обладает бóльшим объемом знаний об услуге, чем потребитель. Такое преимущество позволяет первому вести себя оппортунистически, т.е. попытаться получить заведомо завышенную цену за услугу пониженного качества. Поэтому потребители не могут преодолеть барьер информационной асимметрии и понимают стремления производителей, они настаивают на дисконте к цене. В конечном счете именно это и происходит, одновременно вызывая существенный побочный рыночный эффект – производители высококачественных ФКУ в целях удержания сбыта также вынуждены соглашаться на цену, пониженную относительно возможной на рынках, при наличии полной информации. Проблема асимметрии информации выявляет институциональную особенность функционирования ФКС, причем неопределенность поведения потребителя ФКУ существенным образом снижается в системах интернет-банкинга (ИБ). С экономической точки зрения, ИБ [32] представляет собой систему применения того или иного программного обеспечения качества услуг ФКС (банка либо оператора ИБ) по предоставлению доступа к счету клиента через интернет (с использованием сети интернет) и осуществлению расчетов в динамике (режим реального времени). Мировая экономика начала XXI в., как сетевая корпоративная геоэкономика, переходит к новому информационному способу производства (информационный капитализм).

С экономической точки зрения, информация ИБ характеризуется следующими чертами: неоднозначность фиксации потребителя и стоимостной оценки полученного объема информации; неопределенность полезности (качества) информации; динамический механизм старения информации по сравнению со статическим старением основных фондов и материальных потребительских благ; наличие соответствующих фильтров в выборе необходимой информации, уменьшающих у потребителя неопределенность знаний об услугах ИБ.

В соответствии с информационной теорией анализа процесса восприятия сообщений схему процесса использования качества услуг ИБ представим в виде операционной схемы (рис. 9.13).

Континуум перемен по качеству услуг ИБ позволяет представить качество услуг как специфически историческую форму общественных отношений между производителями и потребителями услуг и характеризует экономические интересы, выражающие отношения по поводу удовлетворения экономических потребностей их носителей, в результате



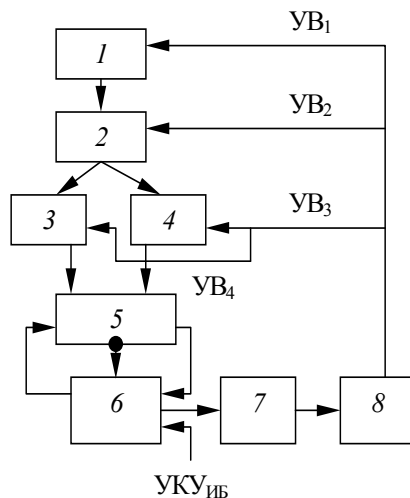
**Рис. 9.13** Операционная схема использования качества услуг ИБ:

ОКУ<sub>ИБ</sub> – объект качества услуг ИБ;  
 ФФ, ИФ, ЭФ – физический, инструментальный и экономический фильтры;  
 ПИ – потребление информации качества услуг ИБ

чего они воспроизводятся как специфически определенные субъекты этих отношений. В рамках информационной парадигмы качества услуг, наполняющей стратегию TQM, необходимо рассматривать качество услуг ИБ как динамическую экономическую категорию через информационное отображение собственных характеристик услуг, выполняющих требования рыночной конъюнктуры через их точность, надежность, быстроедействие и безопасность. Характеристики процесса оказания услуги определяются компонентами шесть *M* (см. рис. 9.11) вектора качества услуг ИБ, а организационно-экономические характеристики – системным взаимодействием институциональных, бенчмаркинговых, кайзен, интеграционных и синергетических резервов повышения качества услуг ФКС. Структурная схема данного организационно-экономического механизма приведена на рис. 9.14.

Концептуально нормальное состояние функционирования схемы (рис. 9.14) определяется компонентами шесть *M* вектора качества услуг ИБ, причем формирование и наполнение блока *I* зависят от качества объема продаж ФКУ и прибыли от их реализации, а также уровня конкурентоспособности услуг и емкости рынка услуг ИБ.

Миссия ИБ (рис. 9.14, блок 2) оценивается сервисными, этическими и эстетическими составляющими А-функций А.Н. Пригожина, нацеленных на минимизацию составляющих затрат с выбором соответствующей стратегии развития ИБ по относительной справедливой уступке компонентов А-функций. Видение (рис. 9.14, блок 2) и кредо (рис. 9.14, блок 3) трансформируются и реализуются через компоненты премии качества. Информационные резервы повышения качества услуг ИБ отображаются в блоках 5 и 6 механизма.



**Рис. 9.14 Структурная схема организационно-экономического механизма повышения качества услуг ИБ:**

- 1 – позиционирование рынка ФКУ;
- 2 – 4 – миссия, видение и кредо ИБ, соответственно;
- 5 – формирование и контроль бенчмаркингowych, кайзен, интеграционных и синергетических резервов повышения качества услуг ИБ;
- 6 – институциональный регулятор;
- 7, 8 – исполнительные механизмы по циклам Э. Деминга (PDCA и SDCA);
- УКУ<sub>ИБ</sub> – уровень качества услуг ИБ;
- УВ<sub>1</sub> – УВ<sub>4</sub> – управляющие воздействия

#### **9.4 ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ НА ПРИМЕРЕ СТОЛИЧНОГО И РЕГИОНАЛЬНОГО КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ**

Реализация кайзен резервов (см. п. 1.3) повышения качества БУ осуществлялась на примере двух коммерческих банков (КБ): столичного (С<sub>КБ</sub>) и регионального (Р<sub>КБ</sub>).

Оценка менеджмента качества КБ происходит по девяти критериям организационно-экономического механизма самооценки ФКС (см. гл. 9, п. 9.1)

*Проведем оценку показателей критериев самооценки менеджмента качества С<sub>КБ</sub> и Р<sub>КБ</sub> в специальных табличных формах (табл. 9.3 – 9.11).*

#### 9.3 Руководство КБ

№	Показатель	Оценка, балл	
		С <sub>К</sub> Б	Р <sub>КБ</sub>

1	Руководители доступны, посещают рабочие места персонала, хорошо взаимодействуют со своими подчиненными, выслушивают их. Широко применяются специальные группы для решения проблем, они работают эффективно. Между группой и руководителем поддерживается двусторонняя связь	1,0 0	0,5 0
2	Руководители осознали для себя важность метода TQM (всеобщее руководство качеством) и свою роль лидера в этом процессе. Работа по повышению квалификации начинается с самих руководителей, которые широко применяют соответствующие методы в своей повседневной деятельности	1,0 0	0,5 0
3	Руководители стараются действовать на основе анализа их собственного поведения как руководителя. Имеются заметные изменения в поведении, являющиеся следствием реакции на результат анализа	1,0 0	0,2 5
4	Руководители демонстрируют свои обязанности в области TQM путем анализа своих достижений и действий на основе полученных результатов	0,5 0	0,5 0
5	Руководители включены в процесс оценки того, как служащие осознали метод TQM, участвуя в диагностических мероприятиях, семинарах, а также путем проведения регулярного анализа состояния дел совместно с подчиненными	0,7 5	0,5 0
6	Оценка и поддержка деятельности в области TQM включены в обязанности руководителей и являются составной частью процесса TQM	0,7 5	0,5 0
7	Руководители обеспечивают поддержку и признание деятельности групп и их успехов на всех уровнях (на рабочих местах, на участках, в отделении и в компании в целом)	0,7 5	0,2 5

*Продолжение табл. 9.3*

№	Показатель	Оценка, балл	
		С <sub>к</sub> Б	Р <sub>кб</sub>

8	Руководители поддерживают систему TQM, выделяя соответствующие ресурсы, которые должны включать в том числе средства для подготовки групп по улучшению деятельности и для внедрения их рекомендаций, а также предусматривают средства для персонального повышения квалификации и образования	1,0 0	0,2 5
9	Руководители регулярно встречаются с потребителями и поставщиками, участвуют в развитии партнерских отношений и создании совместных групп по улучшению деятельности	0,5 0	0,2 5
10	Руководители активно поддерживают метод TQM вне организации путем участия в профессиональных объединениях, публикации статей и буклетов, выступлений на конференциях и среди местной общности	0,5 0	0,2 5

#### 9.4 Политика и стратегия КБ

№	Показатель	Оценка, балл	
		С <sub>к</sub> Б	Р <sub>КБ</sub>
1	Имеется заявление о миссии организации, включающее тезис о значимости поддержки деятельности в области качества и/или принципы поддержки, а также стратегию бизнеса	0,5 0	0,0 0
2	Содержание п. 1 имеет непосредственную связь с концепцией TQM	0,5 0	0,0 0
3	Существуют процедуры, позволяющие учитывать мнение сотрудников при формировании политики и стратегии организации (например, проведение опросов, презентация политики и т.п.). Есть процедуры сбора мнений сотрудников о путях улучшения деятельности	0,2 5	0,2 5

*Продолжение табл. 9.4*

№	Показатель	Оценка, балл	
		С <sub>к</sub> Б	Р <sub>КБ</sub>
4	Существуют процедуры, позволяющие учитывать мнение заказчиков, поставщиков, регулирующих и полномочных органов, а также общественности при формировании политики и стратегии	0,2 5	0,2 5

5	Имеются эффективные процедуры распространения информации о политике и стратегии организации (включая, например, презентацию соответствующих документов на брифингах и семинарах). Имеется положительная связь от этих мероприятий. Способы распространения выбираются и приспособляются в зависимости от соответствующего уровня подразделения, обеспечен свободный доступ к соответствующей документации	0,5 0	0,2 5
6	Регулярно проводится анализ стратегических бизнес-планов на основе информации руководителей, результатов бизнеса, а также обратной связи от потребителей, поставщиков, регулирующих органов, местной общественности, прессы и других компаний	1,0 0	0,2 5
7	Политика и стратегия формируют основу бизнес-планов по специальной системе, обеспечивающей этот процесс. Планы регулярно проверяются на предмет их соответствия политике организации	1,0 0	0,0 0
8	Как результат действий по п. 6 определяются и вводятся улучшения в политику и стратегию, тем самым обеспечивая более тесную связь с задачами бизнеса	0,7 5	0,0 0
9	Процесс разработки политики и стратегии сопоставляется с уровнем достижений конкурентов и других первоклассных фирм	0,7 5	0,2 5
10	Миссия и бизнес-политика охватывают все направления деятельности и весь персонал. Политика определяет деятельность, служащие осознают важность заявления о политике, которая является для них мотивационным фактором	1,0 0	0,0 0

#### 9.5 Управление людьми КБ

№	Показатель	Оценка, балл	
		С <sub>к</sub> б	Р <sub>кб</sub>
1	Обеспечена связь снизу вверх и сверху вниз между отдельными сотрудниками, отделами и подразделениями путем регулярного проведения двусторонних встреч, дискуссий и других методов	1,0 0	0,0 0

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

*Продолжение табл. 9.5*

№	Показатель	Оценка, балл	
		С <sub>к</sub> б	Р <sub>кб</sub>
8	Любой сотрудник участвует в деятельности по непрерывному улучшению путем внесения предложений, участия в работе групп по улучшению деятельности, внутрифирменных совещаниях и собраниях, в рабочих группах совместно с потребителями/поставщиками	0,7 5	0,7 5

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

## 9.6 Ресурсы КБ

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

*Продолжение табл. 9.6*

№	Показатель	Оценка, балл	
		С <sub>к</sub> б	Р <sub>кб</sub>
3	Деятельность сфокусирована на увеличении прибыльности акций посредством инициатив, направленных на снижение текущих и капитальных составляющих затрат	1,0 0	0,5 0

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

*Продолжение табл. 9.6*

№	Показатель	Оценка, балл	
		С <sub>к</sub> б	Р <sub>кб</sub>
9	Существует эффективная процедура выявления и анализа альтернативных и предполагаемых технологий, которые могут иметь влияние на бизнес. Есть доказательства того, что применяемая технология давала в недавнем прошлом преимущества перед другими конкурентами. Технология является составной частью деятельности по улучшению процесса и информационных систем. Интеллектуальная собственность защищена и используется	0,5 0	0,7 5



10	Повышение профессионального мастерства и способностей персонала соответствует новым технологиям. Служащие проходят специальную подготовку в области новых технологий для того, чтобы быть способными обеспечить внедрение новой продукции или процессов. Уровень мастерства и технологические процессы являются передовыми	0,7 5	0,5 0
----	--	----------	----------

### 9.7 Процессы КБ

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

*Продолжение табл. 9.7*

№	Показатель	Оценка, балл	
		С <sub>к</sub> б	Р <sub>кб</sub>
5	Стандарты на процессы точно определены, и на всех соответствующих уровнях проводится оценка деятельности на соответствие этим стандартам	0,5 0	0,5 0
6	При разработке стандартов и задач используется обратная связь от потребителей и поставщиков, например, посредством использования информации об удовлетворении потребителя	0,5 0	0,5 0

7	Задачи текущей деятельности соотносятся с предшествующими достижениями, и каждая такая задача для каждого ключевого процесса, как минимум, ежегодно пересматривается	0,7 5	1,0 0
8	Для стимулирования творчества и нововведений применяется процесс обучения и подготовки персонала. Существуют четкая система поддержки новых идей на всех уровнях и доказательства того, что улучшение продукции и процессов является следствием внедрения и предложений сотрудников	0,7 5	0,5 0
9	Новые или измененные процессы опробованы и их внедрение контролируется. Широкое распространение получил пятистадийный метод реализации проектов по усовершенствованию. Все новации доведены до сведения персонала, который прошел соответствующую подготовку до проведения изменений	0,7 5	0,5 0
10	Все изменения в процессах должны проверяться для обеспечения уверенности в том, что желаемые результаты достигнуты. Это осуществляется путем аудиторских проверок и регулярного анализа со стороны руководителей. Результаты, не подтверждающие ожидания, становятся причиной для проведения тщательного анализа и принятия корректирующих действий	1,0 0	0,5 0

### 9.8 Удовлетворение заказчиков КБ

№	Показатель	Оценка, балл	
		С <sub>к</sub> Б	Р <sub>КБ</sub>
1	Существует система (например, надзор, регулярные встречи), позволяющая установить требования заказчика и определить степень их удовлетворения	0,7 5	0,5 0
2	Организован сбор информации по оценке степени удовлетворенности заказчика (например, опрос заказчиков, их жалобы) и состояния дел с поставками	0,5 0	0,7 5
3	Подробная информация, относящаяся к потребителю, предоставляется всем соответствующим сотрудникам, постоянно анализируется и используется в управленческой деятельности	0,7 5	0,5 0

4	Все служащие понимают важность уровня удовлетворения заказчика и значимость вклада каждого из них для повышения этого уровня	0,7 5	1,0 0
5	Установлены цели деятельности, которые непосредственно связаны с повышением степени удовлетворенности заказчика	0,7 5	1,0 0
6	Деятельность регулярно оценивается с точки зрения достижения поставленных целей. Анализ показывает положительные тенденции в течение последних трех лет	0,5 0	0,7 5
7	Постоянно осуществляется сравнение с первоклассными компаниями (где это возможно) и с другими конкурентами и определяются важные для организации подходы	1,0 0	0,7 5
8	Степень удовлетворения потребителей достигла запланированного уровня и определены новые, более высокие уровни во всех направлениях, являющихся важными для потребителей	0,7 5	0,7 5
9	В течение последних трех лет степень удовлетворения потребителей демонстрирует свой рост и достижение поставленных целей. Улучшения связаны с политикой и стратегией	1,0 0	0,5 0
10	Результаты удовлетворения заказчиков систематически анализируются и улучшаются с учетом их изменяющихся потребностей	1,0 0	0,7 5

### 9.9 Удовлетворенность персонала КБ

№	Показатель	Оценка, балл	
		С <sub>к</sub> б	Р <sub>КБ</sub>
1	Существует система, позволяющая оценивать степень удовлетворенности сотрудников, включающая ежегодные обзоры по вопросам общего социального климата, взаимоотношений, условий труда, стиля руководства, повышения квалификации, возможности продвижения по службе и т.д.	0,7 5	0,5 0
2	Система оценки степени удовлетворенности сотрудников дополнена доверительными (конфиденциальными) встречами с ними	0,7 5	0,7 5

3	Выявлены ключевые составляющие, определяющие степень удовлетворенности персонала, которые постоянно оцениваются с помощью методов, описанных в п. 1 и 2. Эти составляющие определяются на основе их влияния на общие результаты деятельности	0,5 0	0,7 5
4	Закрепление ключевых сотрудников контролируется и оценивается положительно. Уровень прогулов минимален	1,0 0	0,7 5
5	Результаты применения методов, повышающих степень удовлетворенности персонала, анализируются внутри подразделений, публикуются и показывают тенденцию к улучшению	1,0 0	0,5 0
6	Внутренние жалобы сотрудников учитываются, анализируются и имеют тенденцию к снижению в течение последних трех лет. Существуют доказательства того, что сотрудники ощущают свою значимость и их вклад в общее дело признан	1,0 0	0,7 5
7	Существует активная поддержка и предоставляются соответствующие полномочия сотрудникам для работы в составе групп улучшения, что является одной из составляющих их удовлетворенности	0,7 5	0,5 0
8	Итоги деятельности по повышению удовлетворенности персонала из года в год имеют положительную тенденцию, поставленные цели достигнуты. Эти достижения напрямую связаны с политикой и стратегией	1,0 0	0,7 5

*Продолжение табл. 9.9*

№	Показатель	Оценка, балл	
		С <sub>к</sub> б	Р <sub>кб</sub>
9	Сравнение с показателями первоклассных фирм показывает приемлемый уровень удовлетворенности персонала	1,0 0	0,5 0
10	Степень удовлетворенности персонала систематически анализируется, оценивается и повышается с учетом изменяющихся потребностей у сотрудников	1,0 0	0,5 0

### 9.10 Влияние на общество КБ

№	Показатель	Оценка, балл	
		С <sub>к</sub> б	Р <sub>кб</sub>

1	Существует системный подход к оценке влияния производств фирмы на окружающую среду и экологию вне производственной территории с точки зрения выбросов, шума, сохранения ландшафта и местных достопримечательностей	0,0 0	0,0 0
2	Существует системный подход к безопасному применению, хранению и удалению продуктов/ материалов	0,2 5	0,0 0
3	Существует системный подход к учету, анализу и имеются улучшения в применении энергии, природного сырья, а также в повторном использовании материалов	0,5 0	0,5 0
4	Применяются такие дополнительные показатели оценки деятельности, как жалобы населения, аварии, влияющие на безопасность, полученные премии, а также влияние на уровень занятости населения	0,5 0	0,5 0
5	Существуют методы, обеспечивающие обратную связь от общественности, проживающей вокруг фирмы. Эта информация анализируется и соответствующим образом учитывается при определении задач деятельности	0,0 0	0,5 0

*Продолжение табл. 9.10*

№	Показатель	Оценка, балл	
		С <sub>к</sub> Б	Р <sub>кб</sub>
6	На основе информации, полученной в результате мероприятий, указанных в п. 1, 2, 3 и 5, предпринимаются там, где это возможно, соответствующие действия по улучшению	1,0 0	0,5 0
7	Осуществляются мероприятия по поддержке местных жителей за счет участия организации в реализации местных проектов, помощи школам и колледжам (например, учреждение премии за учебу и предоставление возможностей прохождения производственной практики), благотворительности в области медицины, спорта, досуга	0,0 0	0,2 5
8	Проводятся мероприятия по поддержке местных технических обществ за счет предоставления возможностей в проведении различных исследований на базе оборудования и установок, имеющих на фирме.	0,0 0	0,2 5
9	Итоги деятельности по п. 1 – 4, 6 – 8 показывают улучшения. Эти улучшения можно	1,0 0	0,5 0

	напрямую связать с политикой и стратегией		
10	Результаты влияния на общество систематически оцениваются, анализируются и улучшаются с учетом улучшающихся условий. Все результаты сопоставимы с наилучшими показателями других фирм и демонстрируют положительную тенденцию	1,0 0	0,2 5

### 9.11 Результаты бизнеса КБ

№	Показатель	Оценка, балл	
		С <sub>к</sub> б	Р <sub>кб</sub>
1	Для каждого подразделения определены ключевые финансовые показатели и показатели деятельности. Они должны включать соотношение «затраты – прибыль», финансовые потоки, распределение рынка, производительность, сверхплановые затраты, управление активами, индекс акций	1,0 0	0,7 5

*Продолжение табл. 9.11*

№	Показатель	Оценка, балл	
		С <sub>к</sub> б	Р <sub>кб</sub>
2	Определены также показатели деятельности, не относящиеся к финансовой сфере. Они должны включать меры по снижению отходов, уменьшению общего времени производственного цикла, повышению уровня удовлетворения потребителей, уровня культуры на производстве и т.д.	1,0 0	0,7 5
3	Для всех ключевых показателей определены цели, которые напрямую связаны с политикой и стратегией подразделений и отражают непрерывное улучшение	1,0 0	1,0 0
4	На местах разработаны планы деятельности подразделений по достижению целей бизнеса. Эти планы, где это возможно, трансформированы в цели и задачи отдельных сотрудников	1,0 0	0,7 5
5	Фактическое положение дел регулярно анализируется с точки зрения достижения поставленных целей, и результаты анализа доводятся до сведения всех работников	0,7 5	1,0 0
6	Все тенденции в деятельности компании хорошо понятны персоналу. Составлены и реализуются планы по достижению по-	1,0 0	0,7 5

	ставленных целей		
7	Для сравнения целей и задач внутри фирмы применяется метод сопоставления аналогичных показателей среди различных подразделений	1,0 0	0,5 0
8	Имеются доказательства непрерывного улучшения во всех ключевых направлениях, и они могут быть напрямую связаны с политикой и стратегией	1,0 0	0,5 0
9	Результаты бизнеса систематически анализируются и улучшаются, так же как и эффективность применяемых мер	1,0 0	0,7 5
10	Результаты оказываются удовлетворительными при сравнении с результатами конкурентов и первоклассных компаний	1,0 0	0,5 0

Для подсчета итогового результата оценки по каждому критерию складывают баллы показателей каждого из них и умножают на его удельный вес.

Расчет итогового результата качества функционирования (МК)  $S_{КБ}$  :

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

$$2) (0,50 + 0,50 + 0,25 + 0,25 + 0,50 + 1,00 + 1,00 + 0,75 + 0,75 + 1,00) \cdot 8 = 52;$$

$$3) (1,00 + 0,75 + 0,75 + 0,50 + 0,75 + 0,75 + 0,75 + 0,75 + 0,50 + 0,75) \cdot 9 = 65,25;$$

$$4) (1,00 + 1,00 + 1,00 + 0,75 + 0,75 + 0,50 + 0,75 + 0,75 + 0,50 + 0,75) \cdot 9 = 69,75;$$

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

$$6) (0,75 + 0,50 + 0,75 + 0,75 + 0,75 + 0,50 + 1,00 + 0,75 + 1,00 + 1,00) \cdot 20 = 160;$$

$$7) (0,75 + 0,75 + 0,50 + 1,00 + 1,00 + 1,00 + 0,75 + 1,00 + 1,00 + 1,00) \cdot 9 = 78,75;$$

$$8) (0,00 + 0,25 + 0,50 + 0,50 + 0,00 + 1,00 + 0,00 + 0,00 + 1,00 + 1,00) \cdot 6 = 25,5;$$

$$9) (1,00 + 1,00 + 1,00 + 1,00 + 0,75 + 1,00 + 1,00 + 1,00 + 1,00 + 1,00) \cdot 15 = 146,25;$$

$$МК = 77,5 + 52 + 62,25 + 69,75 + 101,5 +$$

$$+ 160 + 78,75 + 25,5 + 146,25 = 776,5.$$

Расчет итогового результата качества функционирования (МК)  $P_{КБ}$ :

$$1) (0,50 + 0,50 + 0,25 + 0,50 + 0,50 + 0,50 + 0,25 + 0,25 + 0,25 + 0,50) \cdot 10 = 40;$$

$$2) (0,00 + 0,00 + 0,25 + 0,25 + 0,25 + 0,25 + 0,00 + 0,00 + 0,25 + 0,00) \cdot 8 = 10;$$

$$3) (0,00 + 0,00 + 0,25 + 0,25 + 0,25 + 0,50 + 0,50 + 0,75 + 0,75 + 0,75) \cdot 9 = 36;$$

$$4) (0,25 + 0,25 + 0,50 + 0,50 + 0,25 + 0,25 + 0,25 + 0,25 + 0,75 + 0,50) \cdot 9 = 33,75;$$

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

$$6) (0,50 + 0,75 + 0,50 + 1,00 + 1,00 + 0,75 + 0,75 + 0,75 + 0,50 + 0,75) \cdot 20 = 145;$$

$$7) (0,50 + 0,75 + 0,75 + 0,75 + 0,50 + 0,75 + 0,50 + 0,75 + 0,50 + 0,50) \cdot 9 = 56,25;$$

$$8) (0,00 + 0,00 + 0,50 + 0,50 + 0,50 + 0,50 + 0,25 + 0,25 + 0,50 + 0,25) \cdot 6 = 19,5;$$

$$9) (0,75 + 0,75 + 1,00 + 0,75 + 1,00 + 0,75 + 0,50 + 0,50 + 0,75 + 0,50) \cdot 15 = 108,75;$$

$$\begin{aligned} \text{МК} &= 40 + 10 + 36 + 33,75 + 94,5 + 145 + \\ &+ 56,25 + 19,5 + 108,75 = 543,75. \end{aligned}$$

Проведенные исследования выявили, что качество функционирования  $S_{КБ}$  составляет 776,5 баллов, а деятельность в области качества  $P_{КБ}$  находится на уровне 543,8 баллов из максимально возможных 1000 баллов (табл. 9.12, рис. 9.15, 9.16). Другими словами, качество услуг  $S_{КБ}$  и  $P_{КБ}$  составляет 77,7 и 54,4 % соответственно из необходимых для потребителей 100 %.

Вышеизложенное позволило сформировать резервы повышения качества банковских услуг  $S_{КБ}$  и  $P_{КБ}$ , которые составляют в числовом эквиваленте 22,3 и 45,6 % соответственно, и разработать на этой основе дерево целей реализации кайзен стратегии повышения менеджмента качества  $S_{КБ}$  и  $P_{КБ}$  на основе причинно-следственной диаграммы Исикавы (рис. 9.17). Эти резервы записаны справа налево по убыванию их значимости. Самые близкие к «хребту» резервы требуют наибольшего внимания и скорейшего внедрения.

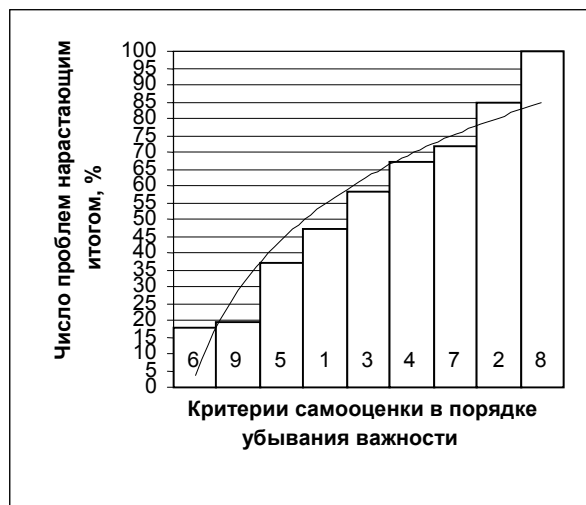
Применение разработанных резервов повышения менеджмента качества позволяет выявить проблемы качества КБ и БУ, определить способы их преодоления и сформировать вектор развития, что



способствует сокращению временных, финансовых и людских ресурсов для оперативного решения проблем в области менеджмента качества КБ.



а)

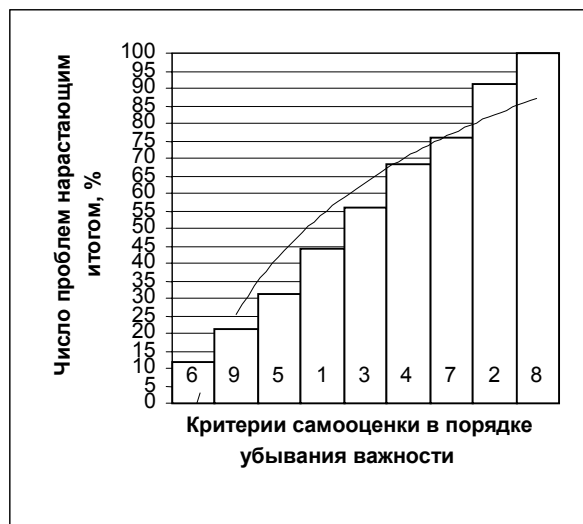


б)

**РИС. 9.15 ДИАГРАММА ПАРЕТО РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА СКБ:**  
*А* – РЕЗЕРВЫ; *Б* – РЕЗЕРВЫ В % НАРАСТАЮЩИМ ИТОГОМ



а)



б)

**РИС. 9.16 ДИАГРАММА ПАРЕТО РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА Р<sub>КБ</sub>:**

*A* – РЕЗЕРВЫ; *B* – РЕЗЕРВЫ В % НАРАСТАЮЩИМ ИТОГОМ

### **9.5 ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ ИНТЕРНЕТ-БАНКИНГА НА ПРИМЕРЕ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ г. ТАМБОВА**

Управление банковскими счетами через сеть интернет, или по-другому интернет-банкинг (ИБ), является наиболее динамичным сектором электронной коммерции и имеет огромные перспективы. По оценкам экспертов, развитие ИБ сможет существенным образом повлиять не только на денежно-кредитные отношения в рамках отдельных государств, но и дать новый толчок к развитию и интеграции международных финансовых отношений. Банковское дело как наука шагнет на новую ступень развития, где оно будет эффективно использовать все возможности новых информационных технологий.

Реализация информационных резервов повышения качества услуг ИБ осуществлялась на примере четырех финансово-кредитных организаций – коммерческих банков Тамбовской области (КБ<sub>1</sub>, КБ<sub>2</sub>, КБ<sub>3</sub> и КБ<sub>4</sub>).

Оценка менеджмента качества ИБ вышеперечисленных КБ происходила также по девяти критериям, каждый из которых имеет собственный «вес» (см. п. 9.1). Каждый критерий анализируется по десяти индивидуальным показателям, которые могут принимать значения в баллах от 0 до 1 (см. табл. 9.3 – 9.11). Для подсчета итогового результата по каждому критерию складывают баллы показателей каждого из них и умножают на его удельный вес. Оценка качества функционирования КБ<sub>1</sub>, КБ<sub>2</sub>, КБ<sub>3</sub> и КБ<sub>4</sub> в целом осуществляется путем суммирования результатов девяти критериев.

Проведенные исследования выявили, что качество функционирования КБ<sub>1</sub>, КБ<sub>2</sub>, КБ<sub>3</sub> и КБ<sub>4</sub> составляет соответственно: 615; 668,5; 813,3 и 433,3 балла из максимально возможных 1000 баллов (табл. 9.13). Другими словами, качество услуг ИБ вышеперечисленных КБ составляет соответственно: 62; 67; 81,3 и 43,3 % из необходимых для потребителей 100 %.

Диаграмма информационных резервов повышения качества услуг ИБ (рис. 9.18) позволяет реализовать «пирамиды» качества услуг и успеха ИБ (рис. 9.19) через континуум эволюционных перемен по качеству функционирования ФКС. Это позволило сформировать информационные резервы ИБ КБ<sub>1</sub> – КБ<sub>4</sub> и разработать на их основе соответствующее дерево целей, характеризующее стратегические представления Исикавы (рис. 9.20).

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В заключение нашей работы хочется процитировать русского философа Ивана Александровича Ильина [«Русский колокол». 1928. № 4. С. 3 – 4]:

«Верим и знаем: придет час, и Россия восстанет из распада и унижения и начнет эпоху нового расцвета и нового величия. Но возродится она и расцветет лишь после того, как русские люди поймут, что спасение надо искать в качестве!..

Всмотритесь же в пути и судьбы России, вздумайте в ее крушение и унижение! И вы увидите, что русскому народу есть только один исход и одно спасение – возвращение к качеству и его культуре. Ибо количественные пути исхожены, выстраданы и разоблачены и количественные иллюзии на наших глазах изживаются до конца.

Качество необходимо России: верные, волевые, знающие и даровитые люди; крепкая и гибкая организация; напряженный и добросовестный труд; выработанный первосортный продукт; высокий уровень жизни. И готовить восстановление России – значит прежде всего готовить себя самого к качественному служению Родине; готовить свой характер, свой разум, свое чувство, свою волевою идею. Имя этой волевой идеи – русское качество. Верим и знаем: придет час – и Россия восстанет из распада и унижения и начнет эпоху нового величия. И эпоха эта будет стоять под знаком нашей волевой идеи!»

## КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

---

---

### 1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

*Целью выполнения контрольной работы является закрепление теоретических основ менеджмента качества и практических методов организации работ по обеспечению и улучшению качества продукции и услуг на предприятиях и организациях.*

### 2 СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

*Контрольная работа представляет собой реферат, состоящий из следующих разделов по теоретическим и практическим основам менеджмента качества, а также индивидуального задания согласно приведенному перечню тем рефератов:*

1 Титульный лист. На нем указываются институт; кафедра; учебная дисциплина; тема контрольной работы; фамилия, имя, отчество студента и преподавателя; дата выполнения работы.

2 Содержание – список разделов контрольной работы с указанием их страниц.

3 Введение – представляет собой формулировку актуальности выбранной темы, краткое описание целей, задач и проблем, которые хочет решить студент в рамках контрольной работы, а также отображение объекта и предмета выбранной темы исследования.

4 Аналитическая часть. Данный раздел контрольной работы должен содержать: описание объекта исследования (например, предприятие, фирма, банк и т.д.), выбор предмета исследования (например, система качества, конкурентоспособность, качество продукции, услуг и пр.), а также описание их достоинств и недостатков. Важным моментом здесь является выявление и формулировка проблемы или дефекта в ходе анализа выбранного объекта (например, плохое качество продукции, неконкурентоспособность предприятия или продукции, уменьшение прибыли и т.д.).

5 Проектная часть. Этот раздел контрольной работы является плавным продолжением аналитической части. Здесь студент должен предложить способы устранения или преодоления выявленных проблем, задач или несоответствий (дефектов). Эта часть должна основываться на средствах, методах и инструментах отечественного и зарубежного менеджмента качества.

6 Выводы – содержат краткое описание, основные этапы и результаты проделанной работы.

7 Индивидуальное задание. Исследование и изложение одной из предложенных тем рефератов. Целесообразно выбирать тему реферата так, чтобы она тесно переплеталась с темой контрольной работы, была ее частью или дополнением, а не отдельным, несвязанным с работой разделом. Можно выбрать тему индивидуального задания отличную от предложенных, предварительно согласовав ее с преподавателем.

8 Заключение. Здесь подводятся итоги всей проделанной работы и приводятся перспективные направления решения проблем в рамках выбранной темы.

9 Список использованной литературы. Здесь приводится перечень специальной литературы, материалов периодической печати по проблемам качества и защите прав потребителей, а также материалов конкретного предприятия или фирмы.

10 Приложение А – представляет собой глоссарий основных понятий, терминов и определений, используемых в контрольной работе.

11 Приложения Б, В, Г, Д и т.д., если они есть. Сюда целесообразно включать стандарты, нормативно-техническую документацию, отчетность организаций и другие пояснения к контрольной работе.

### **3 УКАЗАНИЯ И ТРЕБОВАНИЯ К КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ**

*Контрольная работа выполняется на основе изучения учебных пособий по управлению качеством, специальной литературы, статей, опубликованных в журналах «Стандарты и качество», «Методы менеджмента качества», «Вопросы экономики» и др., а также другой периодической отечественной и зарубежной печати, с использованием материалов по организации управления качеством на конкретном предприятии или организации.*

Контрольную работу необходимо дополнять рисунками, таблицами, схемами и графиками.

Контрольная работа должна иметь объем не менее 20 страниц аккуратного, разборчивого, рукописного (печатного) текста и содержать все перечисленные разделы п. 2.

При использовании литературных источников в работе ставятся ссылки на них по их порядковому номеру в списке использованной литературы.

Контрольная работа представляется строго в срок согласно графику учебного процесса.

#### **ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ**

- 
- 
- 1 Анализ затрат на качество.
  - 2 Аспекты и функции управления качеством.
  - 3 Взаимоотношение общего менеджмента и менеджмента качества.
  - 4 Влияние качества на прибыль.
  - 5 *Всеобщее управление качеством.*
  - 6 Генезис, сущность и содержание понятия «качество».
  - 7 Геометрия качества.
  - 8 Динамика понятийного аппарата «качество».
  - 9 *Законы, подзаконные акты и стандарты на качество.*
  - 10 Сбор информации о качестве.
  - 11 Испытательно-диагностические центры сертификации качества.
  - 12 Качество и общество.
  - 13 Качество и потребитель
  - 14 Качество – фактор успеха фирм.
  - 15 Качество и интеллектуальная собственность.
  - 16 Качество и конкурентоспособность.
  - 17 Качество как динамическая экономическая категория.
  - 18 Качество как экономическая закономерность рыночных отношений.
  - 19 Конкуренция и качество.
  - 20 Концептуальная схема управления качеством.
  - 21 Круг (цикл) Деминга.
  - 22 Методология управления качеством.

- 23 Методы анализа затрат на качество.
- 24 Метрология и управление качеством.
- 25 Модели качества.
- 26 *Награды за качество и самооценка организаций.*
- 27 Назначение и состав стандартов ИСО серии 9000.
- 28 Отечественные системы управления качеством.
- 29 Парадигмы качества.
- 30 Петля (спираль) качества.
- 31 Показатели качества.
- 32 *Права и функции Госстандарта России.*
- 33 Предпосылки введения сертификации продукции, услуг в Российской Федерации.
- 34 Принципы обеспечения качества и управления качеством.
- 35 Причинно-следственная диаграмма.
- 36 Причины, побуждающие предприятия внедрять системы качества в соответствии с международными стандартами.
- 37 Современные проблемы качества.
- 38 Статистические методы в управлении качеством.
- 39 Необходимость разработки международных стандартов ИСО серии 9000 на системы качества.
- 40 Опыт управления качеством, накопленный в США. В Японии. В Западной Европе.

### **Глоссарий**

---

---

**Аккредитация** – процедура, посредством которой авторитетный орган официально признает правомочность лица или органа выполнять конкретные работы.

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

**Банк** – финансовое учреждение, принимающее денежные вклады на установленный срок, а также выдающее кредит (взаимы).

**Банки коммерческие** – универсальные кредитные учреждения, создаваемые для привлечения денежных средств и размещения их от своего имени на условиях возвратности и платности. Эти банки осуществляют операции с валютой, драгоценными металлами, ценными бумагами и другие операции по поручению клиентов, их кассовое обслуживание, операции, разрешенные законом.

**Биржа** – рынок товаров, ценных бумаг, валюты, а также учреждение, занимающееся посредничеством при найме рабочей силы.

**Брокер** – посредник (юридическое или физическое лицо) при заключении сделок купли-продажи между покупателями и продавцами товаров, ценных бумаг, валюты и других ценностей на рынках и биржах.

**Венчурная фирма** – коммерческая научно-техническая организация, специализирующаяся на создании, освоении в производстве и внедрении новых видов продукции, применении новых технологий на основе использования венчурного (рискового) капитала.

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

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

**Гудвилл** – активы, капитал фирмы, не поддающийся материальному измерению. Сумма, выплачиваемая при покупке бизнеса за благоприятное месторасположение, торговую марку, приверженность у имеющихся клиентов, установившуюся репутацию, связи, влияние. Определяется в качестве разницы между номинальной балансовой стоимостью фирмы и покупной ценой.

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

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

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

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

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

**Кредит** – ссуда, заем, отношение между кредитором и заемщиком, при котором кредитор (заимодавец) передает заемщику деньги или вещи, а заемщик обязуется в определенный срок возвратить такую же сумму или равное количество вещей того же рода и качества.

**Кредитор** – частное лицо или организация, которая дает деньги в займы или предоставляет кредит другим лицам или организациям. В бухгалтерском учете термин, обозначающий юридическое лицо, перед которым данная организация имеет задолженность, отраженную в ее балансе.

**Кредиторская задолженность** – сумма, которая должна быть уплачена за уже поставленные товары, выполненные работы или оказанные услуги. Обычно используется для приобретения материалов производственного назначения.

**Кредитоспособность** – наличие предпосылок для получения кредита, способность возвратить его кредитору.

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

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

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

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

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

**Самооценка качества** – проведение обследования деятельности предприятия в области качества собственными силами с целью самооценки ее соответствия критериям премии по качеству и разработки на этой основе мероприятий по усовершенствованию функционирования фирмы.

**Система качества** – совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством. 1) Масштабы системы качества должны соответствовать целям в области качества. 2) Система качества организации предназначена, прежде

всего, для удовлетворения внутренних потребностей управления организацией. Она шире, чем требования определенного потребителя, который оценивает только ту часть системы качества, которая относится к этим требованиям. 3) В связи с требованиями контракта или обязательными предписаниями по проведению оценки качества может быть затребовано наглядное доказательство применения определенных элементов системы качества.

**Стратегия** – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Процесс разработки стратегии включает: 1) определение корпоративной миссии; 2) конкретизацию видения корпорации и постановку целей; 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на их достижение.

**Требования к качеству** – выражение определенных потребностей или их перевод в набор количественно или качественно установленных требований к характеристикам объекта, чтобы дать возможность их реализации и проверки.

**Улучшение качества** – мероприятия, предпринимаемые в организации с целью повышения эффективности деятельности и процессов для получения выгоды не только для организации, но и для потребителей ее продукции.

**Управление финансами** – процесс, цель которого улучшение финансового состояния предприятия и получение определенных финансовых результатов.

**Финансовый менеджмент** – система рационального управления движением денежных потоков, возникающих в процессе хозяйственной деятельности предприятия, для достижения стратегических и текущих целей.

**Финансовая устойчивость** – это определенное состояние счетов предприятия, гарантирующее его постоянную платежеспособность. Различают три основных вида финансового состояния предприятия по его устойчивости: 1) абсолютная и нормальная устойчивость финансового состояния характеризуется отсутствием неплатежей и причин их возникновения, т.е. работа высоко или нормально рентабельна; 2) неустойчивое финансовое состояние характеризуется задержками в оплате труда, перебоями в поступлении денег на расчетные счета и платежах, неустойчивой рентабельностью, невыполнением плана по прибыли;

3) кризисное финансовое состояние характеризуется наличием регулярных неплатежей, просроченных ссуд банкам, просроченной задолженности поставщиков за товары, недоимок в бюджеты. Кризисное финансовое состояние может привести к хозяйственной несостоятельности предприятия, под которой понимается его неспособность финансировать текущую операционную деятельность и погасить срочные обязательства. Это состояние может закончиться банкротством предприятия.

**ФИНАНСОВЫЙ КАПИТАЛ** – СРОСШИЙСЯ КАПИТАЛ БАНКОВСКИХ И ПРОМЫШЛЕННЫХ МОНОПОЛИЙ. НАЛИЧИЕ ФИНАНСОВОГО КАПИТАЛА И ВОЗНИКНОВЕНИЕ ВСЛЕДСТВИЕ ЭТОГО ФИНАНСОВОЙ ОЛИГАРХИИ – ОДИН ИЗ ОСНОВНЫХ ПРИЗНАКОВ ИМПЕРИАЛИЗМА. ОБРАЗОВАНИЕ ФИНАНСОВОГО КАПИТАЛА, ОТНОСЯЩЕЕСЯ К КОНЦУ XIX – НАЧАЛУ XX ВВ., ЯВИЛОСЬ СЛЕДСТВИЕМ ВЫСОКОЙ КОНЦЕНТРАЦИИ КАПИТАЛОВ В ПРОИЗВОДСТВЕ И БАНКОВСКОМ ДЕЛЕ.

**Финансы** – совокупность всех денежных средств, находящихся в распоряжении предприятия, государства, а также система их формирования, распределения и использования.

**Финансовый анализ** – категория финансового менеджмента и аудита, является частью общего анализа хозяйственной деятельности предприятия за определенный период времени. Основное содержание финансового анализа составляют: 1) анализ абсолютных показателей прибыли; 2) анализ относительных показателей рентабельности; 3) анализ финансового состояния, рыночной устойчивости, ликвидности баланса, платежеспособности предприятия; 4) анализ эффективности использования заемного капитала; 5) экономическая диагностика финансового состояния предприятия, взаимосвязи издержек, оборота и прибыли. Пользователями финансового анализа являются собственники средств предприятия, кредиторы (банки и др.), поставщики, клиенты (покупатели), налоговые органы, персонал предприятия и его руководство.

**Фирма** – хозяйственные, промышленные, торговые предприятия, пользующиеся правами юридического лица.



**Франчайзинг** – смешанная форма крупного и мелкого предпринимательства; система взаимовыгодных партнерских соглашений.

**Эволюция** – процесс постепенного изменения, развития.

**Эконометрика** – научная дисциплина, использующая при изучении количественных сторон экономических явлений и процессов средства математики и статистического анализа.

### список литературы

---

1 Окрепилов В.В. *Управление качеством: Учебник для вузов. 2-е изд., доп. и перераб.* М.: ОАО «Изд-во "Экономика"», 1998. 639 с.

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

3 Жданов С.А. *Основы теории экономического управления предприятием: Учебник.* М.: Изд-во «Финпресс», 2000. 384 с.

4 Серов М. Е. *Модели для TQM.* М.: СМЦ «Приоритет», 1998. 64 с.

5 Лапидус В.А. *Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров.* М.: ОАО «Типография "Новости"», 2000. 432 с.

6 Крянев Ю.В., Кузнецов М.А. *Социальное качество // Стандарты и качество.* 1997. № 7. С. 40 – 43.

7 Швец В.Е. *«Менеджмент качества» в системе современного менеджмента // Стандарты и качество.* 1997. № 6.

8 Огвоздин В.Ю. *Управление качеством. Основы теории и практики: Учеб. пособие.* М.: Изд-во «Дело и Сервис», 1999. 160 с.

9 *Справочное пособие директору производственного объединения, предприятия: (Экономика, организация, планирование, управление).* В 2 т. 2-е изд., перераб. и доп. / Под ред. Г.А. Егизаряна, А.Д. Шеремета. М.: Экономика, 1985.

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

11 Герчикова И.Н. *Менеджмент: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп.* М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1995. 480 с.

12 Свиткин М.З. *От семейства стандартов ИСО 9000 к всеобщему менеджменту качества // Стандарты и качество.* 1997. № 9. С. 43 – 48.

13 Исикава К. *Японские методы управления качеством: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. А.В. Гличев.* М.: Экономика, 1988. 215 с.

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

15 Шепелев С.Н. *Системы качества и конкурентоспособности продукции.* М.: РИЦ «Татьянин день», 1993. 256 с.

16 *Основы современного менеджмента качества.* М.: Фонд «Новое тысячелетие», 1998. 208 с.

17 *Всеобщее управление качеством: Учебник для вузов / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В. Зорин; Под ред. О.П. Глудкина.* М.: Горячая линия – Телеком, 2001. 600 с.

18 Долинская М.Г., Соловьев И.А. *Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции.* М.: Изд-во стандартов, 1991.

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

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

21 Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учеб.-практ. пособие. 3-е изд., испр. и доп. М.: Изд-во ГНОМ и Д, 2001. 304 с.

22 Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М, 1999. 479 с.

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

24 Системы управления качеством продукции: Материалы XV конференции ЕОКК. Сессия 3. М.: Изд-во стандартов, 1972. 198 с.

25 Лapidус В.А., Рекшинский А.Н. Диалог консультанта с руководителем. Н. Новгород: СМЦ «Приоритет», 2000. 84 с.

26 Менеджмент качества и обеспечение качества продукции на основе на основе международных стандартов ИСО / М.З. Свиткин, В.Д. Мацута, К.М. Рахлин. СПб.: Изд-во СПб картфабрики ВСЕГЕИ, 1999. 403 с.

27 Новицкий Н.И., Олексюк В.Н. Управление качеством продукции: Учеб. пособие. Минск: Новое знание, 2001. 238 с.

28 Качалов В.А. Зарубежный опыт проведения самооценки деятельности в области качества // Стандарты и качество. 1997. № 5. С. 47 – 52.

29 Молчанов К.В. Феноменология капитализма. М.: Край, 2002. 176 с.

30 Уэбстер Ф. Теории информационного общества. М.: Аспект Пресс, 2004. 400 с.

31 Akerlof G. The market for Lemons: Quality Uncertainty and the market mechanism // Quarterly Journal of Economics, August 1970, 85, p. 488 – 500.

32 Тедеев А.А. Электронные банковские услуги и интернет-банкинг. М.: Новый индекс, 2002. 320 с.

33 Пономарев С.В., Мищенко С.В., Белобрагин В.Я. Управление качеством продукции. Введение в системы менеджмента качества: Учеб. пособие. М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. 248 с.

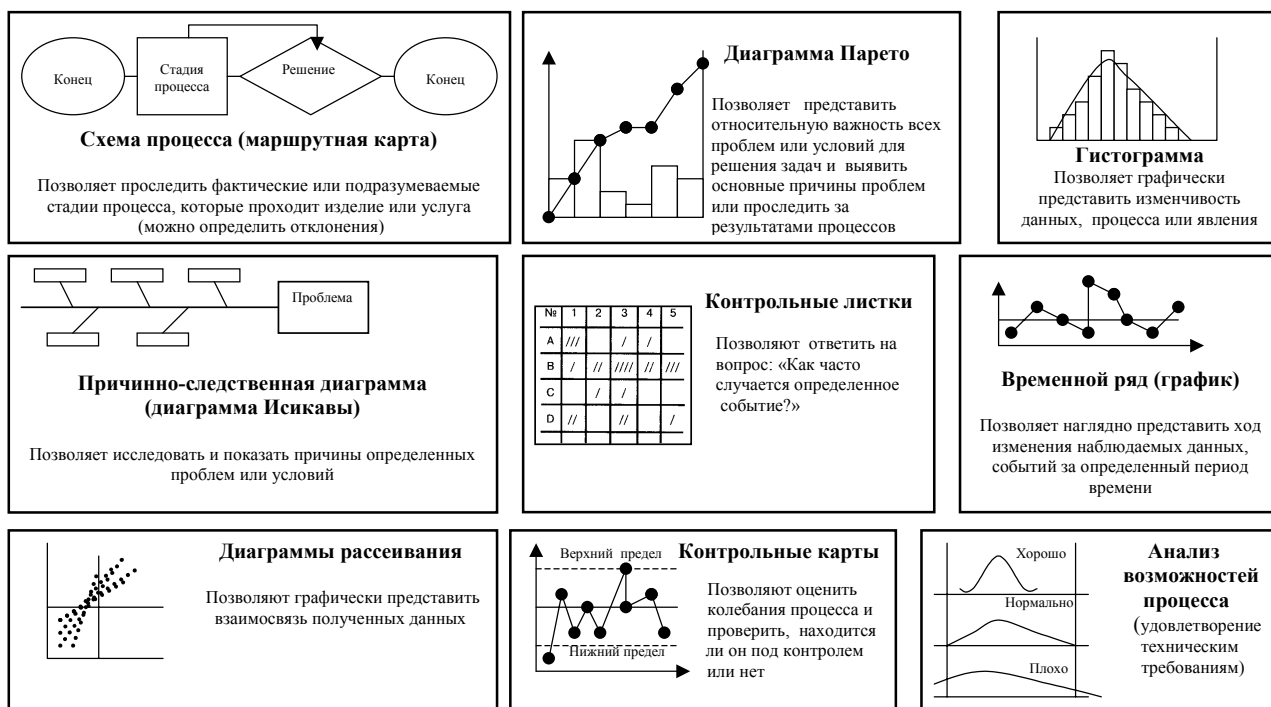


Рис. 8.11 Простые инструменты менеджмента качества