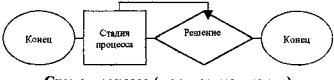
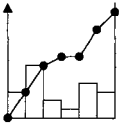


Е.Б. ГЕРАСИМОВА, А.Ю. СИЗИКИН

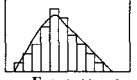
# ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



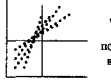
**Схема процесса (маршрутная карта)**  
 позволяет проследить фактические или подразумеваемые стадии процесса, которые проходят клиенте или услуга (можно определить отклонения)




**Диаграмма Парето**  
 позволяет представить относительную важность всех проблем или условий для решения задач и выявить основные причины проблем или проследить за результатами процессов



**Гистограмма**  
 позволяет графически представить изменчивость данных, процесса или явления



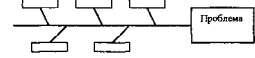
**Диаграммы рассеивания**  
 позволяют графически представить взаимосвязь полученных данных




**Временной ряд (график)**  
 позволяет наглядно представить ход изменения наблюдаемых данных, событий за определенный период времени

№	1	2	3	4	5
A	///	/	/	/	/
B	/	//	///	///	///
C	/	/	/	/	/
D	//	//	/	/	/

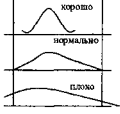
**Контрольные листки**  
 позволяют ответить на вопрос: "Как часто случается определенное событие?"



**Причинно-следственная диаграмма (диаграмма Ишикавы)**  
 позволяет исследовать и показать причины определенных проблем или условий



**Контрольные карты**  
 позволяют оценить колебания процесса и проверить, выходит ли он под контролем или нет



**Анализ возможностей процесса (удовлетворение техническим требованиям)**

◆ ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ ◆

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

**Е.Б. ГЕРАСИМОВА, А.Ю. СИЗИКИН**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**



---

Тамбов  
Издательство ТГТУ  
2005

ББК У9(2)-823.2  
Г371

Рецензенты:

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

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

**Герасимова Е.Б., Сизикин А.Ю.**

Г371 Экономический анализ менеджмента качества кредитной организации. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005. 132 с.

Рассмотрены теоретические основы и проблемы, связанные с управлением и обеспечением качества продукции и услуг, даются практические рекомендации по управлению качеством в кредитной организации, отвечающие современному международному уровню. Особое внимание уделено особенностям реализации положений международных стандартов в условиях работы российских предприятий и организаций.

Предназначена для научных работников, аспирантов и студентов экономических специальностей вузов.

ББК У9(2)-823.2

**ISBN 5-8265-0349-1**

© Герасимова Е.Б., Сизикин А.Ю., 2005  
© Тамбовский государственный  
технический университет  
(ТГТУ), 2005

Научное издание

ГЕРАСИМОВА Елена Борисовна,  
СИЗИКИН Александр Юрьевич

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Монография

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

Подписано к печати 15.02.2005  
Формат 60 × 84 / 16. Бумага офсетная. Печать офсетная  
Гарнитура Times New Roman. Объем: 7,67 усл. печ. л.; 7,5 уч.-изд. л.  
Тираж 400 экз. С. 99<sup>М</sup>

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

## ВВЕДЕНИЕ

---

*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»*

Проблема повышения качества функционирования российских предприятий и организаций сейчас является наиболее злободневной. Она актуальна абсолютно для всех товаров и услуг. Предприятия любой формы собственности, не уделяющие внимания вопросам качества, будут просто разорены. Если раньше проблема качества решалась только как проблема инженерно-технического контроля и управления производственными процессами, а проблемы менеджмента рассматривались как проблемы социально-психологического плана, то теперь такой подход не применим к механизму управления качеством продукции. Необходимо слияние всех методов обеспечения качества продукции с наукой менеджмента.

Как известно, огромное влияние на качество оказывает потребитель. Именно он лучше всех знает свои потребности и финансовые возможности. Рынок России за последние 10 – 15 лет превратился из рынка продавца в рынок покупателя. Сегодняшний покупатель отличается от «вчерашнего» и ставит качество товара на первое место. Поэтому фирмы должны производить продукцию все более высокого качества, которая бы в полной мере удовлетворяла запросы потребителей. Решение проблемы качества продукции для предприятия ведет к повышению прибыли, к выходу его на внешний рынок, а также к росту имиджа фирмы. В наши дни предприятие, не развитое в области менеджмента качества и экологии, не сможет добиться успеха в бизнесе и общественного признания. Многие руководители делают ставку или только на качество, или только на производительность. При этом увеличение требований к качеству приводит к снижению производительности и повышению затрат, и наоборот. Но нужна ли высокая производительность для выпуска низкокачественной продукции?

Для решения проблемы качества на российских предприятиях и организациях необходимо не только довести техническое оснащение, технологию и культуру производства до уровня ведущих стран, но и решить задачи подготовки и обучения профессиональных работников всех уровней методам современного менеджмента качества, что возможно только при познании и правильном осмыслении опыта, методов, форм, инструментов и терминологии из области управления качеством.

## 1 ПОНЯТИЕ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И КАЧЕСТВА ЕЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

---

Устойчивость функционирования кредитной организации (КО) в значительной степени зависит от ее финансовой устойчивости как критерия синтетического качества КО и услуг.

Понятие кредитной организации и банка 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 кредитная организация – юридическое лицо, которое для извлечения прибыли как основной цели своей деятельности на основании специального разрешения (лицензии) банка России имеет право осуществлять банковские операции. Кредитная организация образуется на основе любой формы собственности как хозяйственное общество.

К банковским операциям относятся:

- 1) привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);
- 2) размещение указанных в п. 1 привлеченных средств от своего имени и за свой счет;
- 3) открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- 4) осуществление расчетов по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам;
- 5) инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- 6) купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- 7) привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;
- 8) выдача банковских гарантий;
- 9) осуществление переводов денежных средств по поручению физических лиц без открытия банковских счетов (за исключением почтовых переводов).

Кредитная организация помимо перечисленных банковских операций вправе осуществлять следующие сделки:

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

Кредитная организация вправе осуществлять иные сделки в соответствии с законодательством Российской Федерации.

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.

Кредитной организации запрещается заниматься производственной, торговой и страховой деятельностью.

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

Небанковская кредитная организация – кредитная организация, имеющая право осуществлять отдельные банковские операции. Допустимые сочетания банковских операций для небанковских кредитных организаций устанавливаются Банком России.

Иностраный банк – банк, признанный таковым по законодательству иностранного государства, на территории которого он зарегистрирован.

Начальным этапом осуществления оценки устойчивости кредитной организации является выбор критериев оценки и выведенных из них систем показателей.

Согласно энциклопедическому словарю, критерий означает мерило оценки, т.е. признак, лежащий в основе оценки. Выбор критериев оценки устойчивости КО обуславливается, прежде всего, совокупностью существенных факторов, оказывающих влияние на данную характеристику КО.

Оценка состояния каждого фактора осуществляется с помощью определенных показателей.

Сводная оценка всех составляющих характеризует устойчивость КО в целом. Основу устойчивости КО составляет финансовая устойчивость, как структурно-образующий критерий качества функционирования КО. Финансовая устойчивость КО зависит от состояния капитала КО, ее активов и пассивов, доходности, ликвидности, подверженности рискам и менеджмента качества.

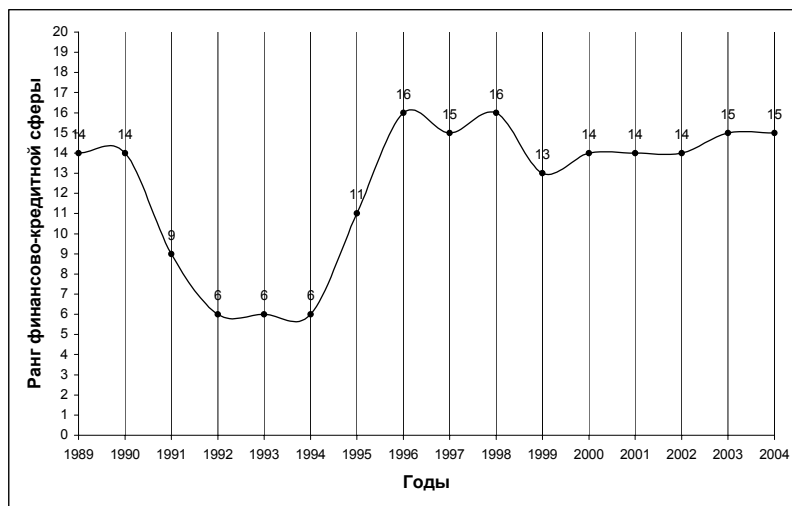
Эволюционная теория развития экономических процессов и явлений обосновывает представление КО как предприятия особого рода, производящего услуги. Структурно-институциональные сдвиги финансово-кредитной сферы (ФКС) экономики России как института качества формируют стартовое качество кредитных услуг (КУ) (рис. 1.1).<sup>\*</sup> Ранг данной отрасли соответствует определенному уровню качества услуг, который отображается через «мультипликатор» (*мультипликатор накапливает и формирует уровни качества КУ на основных этапах качественных изменений ФКС России информационной парадигмы качества КО: 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.

Качество КУ в соответствии с требованиями концепции TQM (Total Quality Management – Глобальный менеджмент качества) и международных стандартов ИСО серии 9000 и ИСО серии 14000 версии 2000 г. – это степень, с которой совокупность собственных характеристик банковских услуг выполняет требования. В этой связи качество КУ может быть плохое, хорошее и отличное. Характеристика КУ может быть собственной или присвоенной, качественной или количественной.

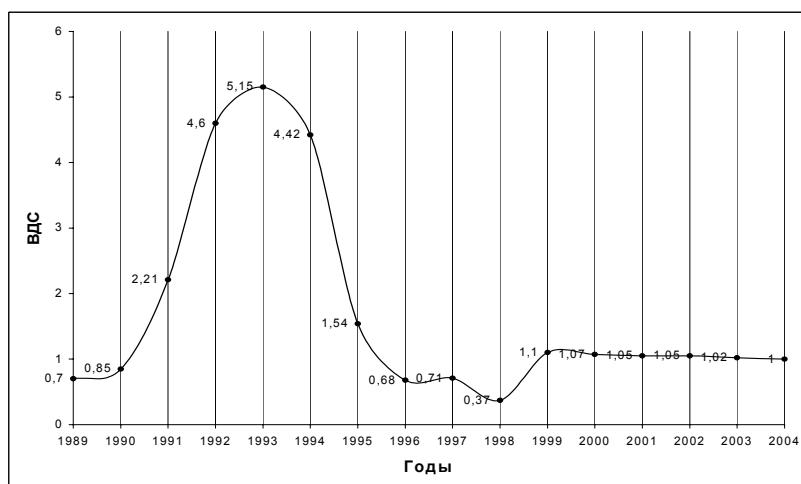
Главным отличительным признаком КУ, по мнению П. Роуза, является сетевое перемещение кредитной информации, формирующей поле качества услуги. Реализация требований развития информационной парадигмы качества услуг предполагает рассматривать качество КУ как динамическую экономическую категорию посредством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

---

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



а)



б)

**Рис. 1.1 Структурно-институциональная динамика качества финансово-кредитной сферы России:**

*а* – ранг отрасли (уровень качества); *б* – качество отраслевой структуры производства валовой добавленной стоимости (ВДС), %

Природу качества необходимо определить как комплексную. Для классификации теоретических подходов комплексной структуры качества проведено исследование соответствия экономических теорий качества парадигмам экономической теории (классической, неоклассической, информационной) и парадигмам качества: философской, механистической, кибернетической, системной и информационной. Это в свою очередь позволило обосновать, разработать и проанализировать матричную структуру формирования единой концепции качества (рис. 1.2).

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

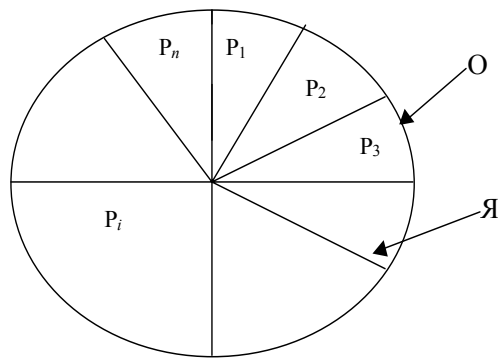
Качество продукции и услуг КО формируется за счет пересечения поля ее соответствия микро- и макроэкономическим институциональным требованиям функционирования КО (миссия, видение, credo, стандарты, общественные требования, затраты на качество, влияние окружающей среды и др.) и поля ожиданий потребителей, ориентированного на непрерывное улучшение качества продукции и услуг. Данное адаптивное управление осуществляется системой управления качеством, обеспечивающей ус-

стойчивые конкурентные преимущества продукции и услуг КО на национальном и мировом рынках. Наполнение TQM стратегии развития КО осуществляется за счет набора резервов повышения качества. Концептуально семейство резервов можно представить с помощью сценарного моделирования (рис. 1.3).

Ядро Я (рис. 1.3) отображает феноменологию качества, а оболочка О формируется концепцией TQM и институциональными предпосылками ее реализации. Феноменология качества в своем развитии прошла три этапа (табл. 1.1).

Закономерности развития качества отображаются динамической кривой непрерывного улучшения качества продукции или услуги в виде S-образной кривой (рис. 1.4), как интегральный эффект от воздействия резервов  $P_i$  на качество функционирования КО и качество КУ, поскольку последнее является составляющей и следствием качества работы всей КО.

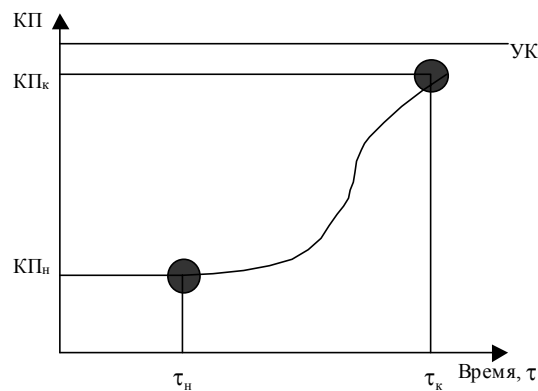




**Рис. 1.3** Схема сценарного моделирования резервов качества:  
 Я – ядро; О – оболочка,  $P_i$  –  $i$ -й резерв повышения качества;  
 $i = \overline{1, n}$ ;  $n$  – количество резервов

### 1.1 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



**Рис. 1.4** Динамическая кривая качества продукции/услуги (КП) КО:  
 УК – уровень качества;  $KP_n$ ,  $KP_k$  – качество в начальный ( $\tau_n$ ) и  
 конечный ( $\tau_k$ ) моменты времени

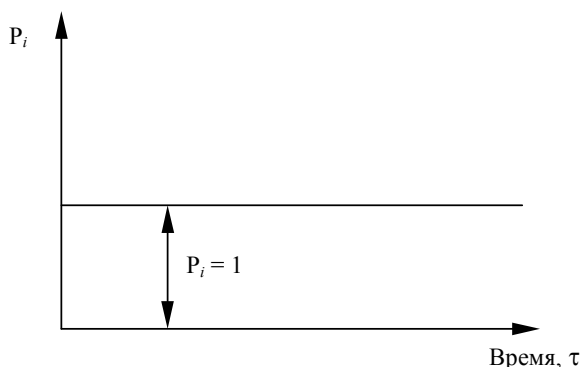
Любой резерв  $P_i$  действует на качество в виде единичного возмущения, представленного на рис. 1.5, с реакцией КО в виде динамической кривой качества (рис. 1.4). В целом при воздействии  $n$  резервов повышения качества КУ на входе КО как квазилинейной динамической стационарной экономической системы с сосредоточенными параметрами качество во времени подчиняется закону припасовывания (учет предшествующего уровня качества) и отображается в виде ступенчатой динамической функции (рис. 1.4), огибающая которой соответствует S-образной кривой развития КО.

КО изучается как динамическая экономическая система. Под динамикой КО 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 КО нами культивируется поведенческий подход к анализу качественно-функциональных свойств КО как динамической экономической системы. КО выступает в форме самостоятельного экономического института качества услуг, причем любое применение позиции отрасли должно восприниматься как изменение мис-

сии (видения и кредо) и уровня качества института, тем самым, характеризуя трансформацию всей институциональной структуры общества.

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

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



**Рис. 1.5 Резерв как единичное возмущение**

Ранг отрасли КО соответствует определенному уровню качества услуг, который отображается через «мультипликатор» как «стартовое» качество переходной функции непрерывного улучшения качества КУ в соответствии с установленными и предполагаемыми требованиями потребителей.

Динамика производства валовой добавленной стоимости и рентабельности КО (см. рис. 1.1) представляет собой переходный процесс «мультипликатора» как экономического регулятора развития КО, оптимальные настройки которого обеспечивают заданную степень колебательности конъюнктуры рынка услуг КО при минимуме интегрального квадратного критерия качества, формализованного показателя качества институциональных процессов преобразования и развития КО (см. рис. 1.1). При этом институциональные резервы повышения качества услуг КО позволяют реализовать на практике принцип инвариантности КО как института качества услуг, поскольку отклонение качества услуг от заданного значения потребителем должно быть тождественно нулю при любых колебаниях конъюнктуры рынка услуг КО.

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

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

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

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

Новый институциональный регулирующий механизм в КО предполагает:

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

Услуги КО представляют собой виды деятельности, работ КО, в процессе выполнения которых не создается новый, ранее не существовавший продукт, но изменяется качество уже имеющегося, созданного продукта.

Классификация услуг КО 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 клиентов (платежные, коммерческие, инвестиционные услуги); косвенные или сопутствующие услуги (related services), облегчающие или делающие более удобными предоставления прямых услуг без получения клиентом дополнительной полезности (клиринговые услуги, телефонное управление счетом услуг КО, консультационные услуги и др.); услуги, приносящие дополнительную полезность функционирования КО или снижения издержек КО (added-value services) при использовании прямых услуг;

б) сегментация по группам клиентов. Исходя из степени сложности можно выделить следующие градации продуктов КО: 1-й уровень – услуги, которые востребованы большим количеством потребителей;

2-й уровень – услуги, требующие специального уровня организации КО и подготовки кадров; 3-й уровень – услуги, требующие профессиональных знаний в области использования услуг КО (услуги в области корпоративных финансов КО, управление смешанными активами КО).

Потребность в услугах КО возрастает под воздействием интенсивности труда, необходимости повышения качества человеческого капитала, закона возрастания потребностей.

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

В условиях формирования и наполнения информационной парадигмы качества услуг КО такое равновесие нарушается из-за снижения качества услуг, отсутствия конкурентного рынка услуг КО, общего роста цен снижения спроса на услуги КО и одновременного сокращения предложений со стороны сферы КО. При этом точка равновесия кривых спроса и предложений услуг КО отсутствует: реализация услуг не состоялась, платежи прекратились, о чем свидетельствуют миллионные задолженности по коммунальным платежам населения, предприятий и учреждений России. Либерализация цен на услуги КО в этих условиях ведет к их неизбежному росту и сокращению предложения.

Выход ФКС России из затяжного кризиса возможен при выполнении множества условий. Одним из них является повышение качества услуг КО. Постановлением Правительства Российской Федерации № 100 от 12.02.1994 определены задачи гармонизации и интеграции качества услуг КО в систему международных стандартов качества серии ИСО 9000, реализующих концепцию TQM. Согласно этой концепции основу качества функционирования КО должна составлять система контрактов на всех этапах воспроизводственного цикла между производителями и потребителями услуг КО для снижения негативного влияния асимметрии информации о качестве услуг КО на эффективность функционирования рыночного механизма.

Уровень качества услуг КО различен на рынке услуг, но потребителю (покупателю) за неимением времени и опыта крайне важно определить этот уровень в момент покупки. Кроме того, он не знает предыстории предлагаемой ему услуги КО и обладает меньшей, чем продавец, информацией о качестве услуг.

При симметричности информации, когда покупатель имеет адекватную информацию о качестве услуг КО, на рынке устанавливается эффективное равновесие. Цена, которую готов заплатить покупатель за конкретную услугу, определялась бы ее качеством. В условиях асимметрии информации, напротив, покупателю неизвестно качество конкретной услуги КО. Поэтому предлагаемая им цена определяется на основе среднего качества услуг, которое определяется на основе известного покупателю закона распределения качества Акерлофа. В модели Акерлофа качество предоставленной на рынке услуги КО предполагается распределенным равномерно. Функция распределения известна как продавцам, так и покупателям. В этой ситуации продавец услуги выставляет на рынке только те из них, качество которых лежит в нижней части распределения, так как продажа наиболее качественной услуги становится для него невыгодной. В результате среднее качество представляемых на рынок услуг падает, а вслед за этим снижается и цена, которую покупатель готов заплатить за услугу. Соответственно окончательная цена, устраивающая покупателя, в какой-то момент оказывается равной нулю, и рынок перестает существовать. Явление неблагоприятного отбора (вид предконтрактного оппортунизма), которое возникает на данном рынке из-за несовершенства информации, приводит к неэффективному функционированию рыночного механизма спроса и предложения и, в конечном итоге, к исчезновению рынка услуг КО.



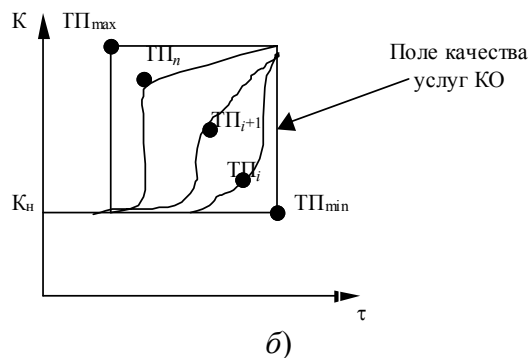


Рис. 1.6 Переходная характеристика качества услуг КО:

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

Переходная характеристика качества услуг КО имеет точку перелома ТП (точку бифуркации), положение которой в значительной степени определяется институциональным и инновационным потенциалами КО. От их качества и количества точка перелома смещается в поле качества услуг КО (рис. 1.6, б).

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

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

Качество услуг КО 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).

На основании теории длинных волн конъюнктуры С.М. Меншиков и Л.А. Клименко выделили следующие большие циклы динамики долгосрочных колебаний экономической активности: I цикл – 1889 – 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 услуг КО.

## 2 СИСТЕМНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ И МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ЭКОНОМИЧЕСКИХ КАТЕГОРИЙ

### 2.1 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ ПОНЯТИЯ «КАЧЕСТВО»

Проблема качества сегодня – важный фактор повышения уровня жизни общества, его социальной, экологической и экономической безопасности. Ведь качество является главным критерием в оценке продукции, работ и услуг. Оно представляет собой как бы материальную основу удовлетворения личных и общественных потребностей людей. В силу этого в развитых странах мира качество занимает ключевые позиции во всех сферах жизнедеятельности современного человека (образование, здравоохранение, экономика и др.).

**Что такое качество? Качество – это определенность предмета, явления, процесса, благодаря которой они выделяются из многообразия других предметов, явлений и процессов. Каждый предмет имеет внешнюю определенность (форма, свойства, признаки) и внутреннюю определенность (целостность, придающая качественное своеобразие). Таким образом, качество выражает сущностную определенность предмета (внешнюю и внутреннюю), благодаря которой он является именно этим, а не другим предметом. Так в чем же заключается цель качества? Цель качества – сделать жизнь человека осмысленной, более творческой, радостной и удобной. Она определяется следующими условиями.**

- 1) Человек живет, действует, творит в качественно многообразном мире.**
- 2) Познавая те или иные процессы, человек стремится обнаружить их качественную определенность, определить их свойства и связи.**
- 3) Качество производственной среды и качественная деятельность людей приносит им удовлетворение, вызывает положительные эмоции и чувства.**
- 4) Человек стремится жить в обществе, в котором созданы условия для его жизни и творчества.**
- 5) От используемых материалов, технологий, оборудования, от квалификации работающего персонала, в конечном счете, зависит качество производимой продукции, процессов и услуг.**

В истории развития человека можно проследить следующую динамику понимания качества: субстарное – характерное для древних людей и сводимое к характеристике природных стихий; предметное – формирование научных и технических дисциплин (исследование вещей и их свойств); системное – объектами исследования становятся системные образования; функциональное – определение качества через количество; интегральное – целостный охват всех факторов.

Качество пронизывает все стороны нашей жизни, и именно оно обуславливает целостность и многообразие духовного, социального и материального мира. Считается, что впервые понятие «качество» было проанализировано Аристотелем в III в. до н.э. В то время качество рассматривалось как философская категория, которая означала различие между предметами, а также разделение объектов по признаку «хороший» или «плохой».

Далее, из-за того, что объектами научных исследований становятся системы, свое развитие начинает идея системного понимания качества, авторами которой были Гегель и Маркс. Для Гегеля исходными моментами являлись качество, количество и мера. Ему принадлежат следующие мысли: «Качество есть в первую очередь тождественная с бытием определенность, так что нечто перестает быть тем, что оно есть, когда оно теряет свое качество. Количество есть, напротив, внешняя бытию, безразличная для него определенность. Мера есть единство первых двух, качественное количество».

Переход количественных изменений в качественные является одним из основных законов диалектики. Согласно ему изменение качества объекта происходит тогда, когда накопление количественных изменений достигнет определенного предела. Достигнув границы меры, количественные изменения объекта приводят к перестройке его структуры. Отсюда образуется качественно новая система со своей структурой. Но существует и обратная зависимость, когда качественные изменения ведут к изменениям количественным. Такое понимание качества и количества положило начало функциональному подходу к качеству, т.е. определение качества через количественные показатели. Важным моментом в функциональном подходе было то, что качество олицетворялось с духовностью. Качество здесь проявляется через нравственные отношения, и важную роль в экономическом поведении играют психологические факторы.

Функциональное понимание качества было связано с экономическими процессами. В начале XX в. появляется наука управления качеством продукции в процессе производства. Для предприятий важнейшим условием успеха становится качество их продукции. В результате этого в мировом производстве утверждается идея приоритета качества.

Как нам стало видно, категория «качество» достаточно давно анализируется и продолжает волновать человека. Но так, наверное, и должно быть. Ведь качество – это основа жизни и деятельности людей. Все, с чем бы ни сталкивался человек, имеет свои определенные качества, характеристику и свойства. Каждый из нас стремится жить в качественном обществе; общаться и работать с умными и глубоко нравственными людьми; питаться качественными продуктами; пользоваться качественными вещами и так далее, т.е. так организовать свою деятельность и приспособиться к окружающей среде, чтобы это приносило ему удовлетворение, вызывало положительные эмоции и направляло энергию на свои достижения.

Теперь отойдем от философского понимания качества и поговорим о качестве как о важной категории экономики. Термин «качество» применим как по отношению к продукции, так и к сфере управления и организации. Многие специалисты называют качество продукции зеркалом работы предприятия. Ведь именно в нем можно увидеть уровень развития НТП, применяемых технологий, материалов и квалификацию задействованных кадров.

Сегодня мы можем наблюдать, как стремительно и непрерывно происходят изменение и совершенствование всех видов продукции. Вследствие этого расширяются возможности удовлетворения потребностей общества путем повышения качества продукции. От обновления выпускаемых товаров, придания им новых свойств и улучшения качества зависит их конкурентоспособность на рынке. Конкурентоспособность товаров – это их способность отвечать требованиям рынка и запросам покупателей по сравнению с другими аналогичными товарами на рынке. В свою очередь конкурентоспособность влияет на спрос, уровень продаж продукции, т.е. на экономическую эффективность деятельности предприятия. Понятие «конкурентоспособность» достаточно емкое. Оно включает в себя не только качество и потребительские свойства, но и имидж производителя, цену, моду, рекламу, послепродажный сервис. Получается замкнутый круг. Ведь именно от качества выпускаемой продукции, от качества рекламы, от качества сервиса и т.п. формируются известность и популярность фирмы, ее товаров и товарного знака. В условиях конкуренции только то предприятие сможет достичь вершин бизнеса и выйти на внешний рынок, которое постоянно выпускает товар высокого качества, пользующийся устойчивым спросом.

Таким образом, качество сейчас это важнейшая экономическая категория, которая характеризует эффективность таких сторон деятельности, как разработка стратегии, планирование, организация производства, маркетинг и многие др. Важнейшими составляющими понятия «качество» являются качество продукции/услуг (в отношении к продукции/услугам) и система качества (в отношении к управлению).

Сейчас, когда происходит стремительное рост научно-технического прогресса, непрерывное изменение, развитие и совершенствование техники, технологий и организации производства приводят к повышению уровня потребностей человека и к расширению возможностей для их удовлетворения. Результатом повышения качества продукции является большой экономический эффект как для потребителя, так и для производителя: это повышение мощности и производительности, снижение капиталоемкости, энерго- и материалоемкости продукции, повышение надежности продукции.

В системе управления КО качество является одновременно технической, экономической и товароведческой категорией. Качество выпускаемой и реализуемой продукции/услуг тесно связано с понятиями «потребность», «полезность», «потребительская стоимость». Каждый из нас почти всегда испытывает потребность в каком-нибудь продукте/услуге. Один и тот же продукт для разных потребителей может иметь неодинаковую полезность. Полезность же определяется количеством удовлетворения, которое получает потребитель от приобретенного товара. Значит, чтобы определить требования к качеству необходимо знать запросы потребителей и цену, которую может заплатить покупатель за продукцию/услугу (соотношение между полезным потребителем эффектом и затратами на производство и потребление).

Таким образом, качество продукции является наиважнейшим показателем деятельности предприятия. Именно оно формирует такие показатели работы КО, как себестоимость, прибыль, рентабельность и др. Повышение качества продукции/услуг – это, прежде всего, формирование высокого уровня имиджа предприятия (известность, популярность) и как следствие: рост эффективности производства, экономия ресурсов, а значит, и выживаемость предприятия в условиях рынка.

Во всей деятельности человека нетрудно заметить стремление к улучшению своих условий жизни и труда. В результате сегодня мы имеем широкий набор роботов, автоматов и ЭВМ, способных решать многие задачи организационного, научного и технического характера. Но мышление, понимание, выбор верного решения, не говоря уже об организации реализации этого решения, во всех аспектах жизни доступны только человеку. Безусловно, роботы и автоматы необходимы там, где человеку опасно работать, где ему не хватает сил и реакции. Поэтому ошибочно мнение, что для выпуска изделий высокого качества необходимо заменить человеческий труд работой машин. Нередки такие ситуации, когда полностью положиться на автоматику нельзя. Отсюда и возникает проблема наиболее оптимального распределения функций и работ между человеком и машиной. Ведь даже самое совершенное оборудование в руках неквалифицированного работника будет работать плохо, как и наоборот – несовершенная машина в умелых руках может быть эффективной.

К сожалению, многие российские организации не уделяют должного внимания управлению качеством и считают вполне достаточным наличие отделов технического контроля и использование традиционных мер в области качества. Если в бывшем СССР предприятия не беспокоились по поводу качества

своей продукции, так как она заранее распределялась между предприятиями по нарядам, то сегодня, прежде чем купить продукцию, заказчик проверяет организацию работ по качеству на данном предприятии. Кроме того, выпуск качественной продукции продиктован сегодня ее безопасностью и экологической чистотой.

Таким образом, качество продукции и услуг – это даже не проблема отдельных предприятий, а уже проблема нации. Можно видеть, как с ней справились Япония, США, Германия. Руководители японских компаний говорят, что предприятие, которое не затрачивает усилий на управление качеством, не имеет права на существование. В 1950 – 1960 гг. издержки производства не являлись главной заботой производителей. Тогда было возможно навязывать свою цену на продукцию, т.е. существующий рынок был рынком производителя и главной формулой бизнеса была следующая:

$$\text{Затраты} + \text{Желаемая прибыль} = \text{Цена}.$$

Но, начиная с 1970-х гг. и по сей день, правила ведения бизнеса изменились. Сегодняшний рынок переориентировался из рынка производителя в рынок потребителя. Формула успешного бизнеса тоже изменилась:

$$\text{Цена} - \text{Затраты} = \text{Прибыль}.$$

Сегодняшний успех производителя зависит от скорости его адекватной реакции на удовлетворение нужд и пожеланий потребителя. Другими словами – это умение оперативно управлять качеством продукции в зависимости от запросов потребителей. Успех такого управления во многом зависит от того, насколько ясны поставленные цели перед всеми работниками предприятия, насколько активно и осознанно они участвуют в процессе управления качеством. Требуемое рынком качество можно обеспечить при помощи концепции TQM, когда каждый работник предприятия направляет свою работу на удовлетворение требований потребителя, т.е. через качество осуществляется выполнение требований общества и получение выгоды работников фирмы.

Качество услуг закладывается качеством общества, которое определяет качество фирмы, от которого зависит качество производства, которое, в свою очередь, определяет качество КО. Эту зависимость можно представить в виде «пирамиды качества» услуг КО (рис. 2.1, а). Главная цель многих предприятий мира – это снижение затрат на производство, высокое качество продукции да и еще быстрый выход на рынок. Сегодняшние руководители предприятий, с одной стороны, должны иметь больше времени на то, чтобы осмыслить и отреагировать на изменение и усложнение продукции, процессов и запросов потребителей, а с другой стороны, у него все меньше и меньше времени,



а)





Рис. 2.1 «Пирамиды» качества услуг (а) и успеха (б) КО

чтобы приспособиться и привести в порядок управление предприятием. Наиболее эффективной борьбой с этой проблемой является разработка и внедрение на предприятие модели всеобщего управления качеством. Предприятие, которое быстрее сможет среагировать на быстро меняющиеся запросы потребителя при меньших издержках на обеспечение качества, и станет победителем в борьбе за качество, а значит, и за потребителя, а, следовательно, за прибыль.

Наиболее сложным является вопрос о механизме управления качеством на базовом уровне – на уровне общества, как и о способах оценки успехов в обеспечении качества общества. По аналогии с «пирамидой качества» можно построить «пирамиду успеха» в области качества КО (рис. 2.1, б), в которой те же ступени оказываются перевернутыми, так как с успеха услуг начинается успех общества.

**Энгельс Ф. писал: «Всякое качество имеет бесконечно много количественных градаций, например, оттенки цвета, жесткость и мягкость, долговечность и т.п., хотя они качественно различны, они доступны измерению и познанию».**

**Познаваемость свойств продукции/услуг и доступность их измерения имеют важное значение для оценки их качества. Из-за большого разнообразия производимой продукции/услуг трудно дать достаточно представительный перечень их показателей качества. Сложность проявляется еще и в том, что свойства продукции можно разделить на две группы: которые можно измерить объективными средствами измерений и степень которых может быть измерена только экспертом (например, запах, вкус и т.п.). Поэтому существуют количественные и качественные характеристики продукции, которые выражаются с помощью показателей качества (ПКП). ПКП – это количественная характеристика одного или нескольких свойств продукции/услуги, которые и составляют их качество, рассматриваемые применительно к определенным условиям их создания, эксплуатации или потребления.**

В каждой организации на качество влияют самые разнообразные факторы, которые можно разделить на внутренние и внешние.

К внутренним факторам, влияющих на качество продукции/услуг, относятся:

- 1) технические, которые более всего влияют на качество (надежность, безотказность, долговечность, ремонтпригодность, сохраняемость и т.п.);
- 2) организационные, которые связаны с совершенствованием организации производства и труда;
- 3) экономические – это затраты на производство, реализацию качественной продукции, ее цена, методы стимулирования персонала за выпуск качественной продукции;
- 4) **социально-психологические. К ним относятся нормальные условия работы и отношения между работниками, моральное стимулирование за хорошую работу, преданность компании и т.п.**

К внешним факторам, влияющих на качество продукции/услуг, относятся:

- 1) требования рынка, т.е. покупателей (необходимо производить то, что будут покупать);
- 2) конкуренция;
- 3) нормативные документы (стандарты, ГОСТы, технические условия);
- 4) имидж фирмы – это ее известность и популярность у покупателей.

Эти основные факторы лишь малая часть того, что оказывает влияние на выпуск высококачественных продукции и услуг. Но уже по ним можно заметить, как сложна проблема повышения качества, насколько тесно переплетаются в ней инженерно-технические вопросы с социально-экономическими и организационными.

## **2.2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЗАКОНОМЕРНОСТЬ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ**

Вопрос о том, как развивается человеческое общество, давно привлекает внимание людей. Социальные проблемы живо затрагивают каждого из нас, наши материальные и духовные интересы. У каж-

дого человека наверняка есть множество вопросов о его жизни, производственных отношениях людей и экономическом строе общества. Ответы на вопросы помогают найти общественные и экономические науки.

С давних пор задачей любой науки было познание и раскрытие законов, действующих в природе и в обществе для использования их в интересах людей.

Экономические законы проявляют прочную, постоянно повторяющуюся, необходимую связь и взаимозависимость экономических явлений – сущность процессов экономической жизни и развитие производственных отношений. Многие экономические законы действуют лишь в рамках одного способа производства – это специфические законы. Если явление или процесс устраняется, то и действие закона прекращается. Другие же законы действуют во всех или нескольких способах производства – это общие законы.

Объективный характер экономических законов проявляется через субъективную деятельность людей, обусловленную объективными обстоятельствами. Например, законы природы (день меняет ночь, смена времен года, движение небесных тел и др.) действуют независимо от воли и сознания людей – объективно. Но нам может показаться, что действие экономических законов, в отличие от законов природы, зависит от воли и сознания людей, так как если не было бы людей и отношений между ними, то и не было бы и экономических законов. Но экономические законы действуют не сами по себе, подобно молнии или буре в природе, а они выражают сущность, главное содержание и общее направление хозяйственной деятельности людей. Вне субъективной деятельности людей экономических законов не может быть. Люди не могут действовать произвольно, не считаясь с окружающими условиями. Когда люди изучают и учитывают в своей практике материальные условия, требования объективных экономических законов, их усилия приносят успех. Общество по собственному хотению не может отменять экономические законы, так как они определяют ход истории, действуя в форме тенденций, определяющих общее направление развития производственных отношений при наличии противодействующих факторов.

Модель рыночной экономики, как показывает мировой опыт, является единственной в экономической эволюции моделью, позволившей достигнуть высокой эффективности производства в сочетании с высоким уровнем реализации потребностей.

В истории цивилизации можно выделить две основные формы общественного хозяйства: натуральную и товарную (рыночную).

Натуральная форма хозяйства – это такая форма организации хозяйства, в которой производство материальных благ и услуг осуществляется для потребления внутри отдельной хозяйственной единицы. Для натурального хозяйства характерен ручной труд, исключаящий его разделение; продукция делится между участниками хозяйства и идет в личное потребление. Таким образом, натуральная форма хозяйства имеет ограниченную цель – удовлетворение незначительных по объему и однообразных по качественному составу потребностей.

Товарная (рыночная) форма хозяйства – это общественная форма организации экономики, при которой продукты создаются для их продажи на рынке, и посредством рынка осуществляется взаимодействие производства и потребления (продавца и покупателя). Рыночное хозяйство зародилось в противоположность натуральному. Рыночное производство предполагает производство всех продуктов обособленными производителями, каждый из которых специализируется на выработке какого-то одного продукта. Чтобы удовлетворить общественные потребности, необходима купля-продажа продуктов на рынке.

Субъектами современного рыночного хозяйствования являются:

1) домашнее хозяйство, когда одно или несколько лиц потребительской сферы экономики, которые обеспечивают производство и воспроизводство человеческого капитала, самостоятельно принимают решения, являются собственником и поставщиком какого-либо фактора производства и стремятся к максимальному удовлетворению личных потребностей;

2) предприятие – экономическая единица, функционирующая с целью получения и максимизации прибыли. Предприятие использует факторы производства для изготовления продукции с целью ее продажи и самостоятельно принимает решения. Прибыль предприятие использует для расширения производства;

3) банк – финансово-кредитное учреждение, регулирующее движение денежной массы;

4) государство – различные правительственные учреждения, наделенные юридической и политической властью. Государство осуществляет контроль над хозяйственными субъектами и рынком для достижения общественных целей.

Именно с помощью рынка стимулируются труд, заинтересованность предприятий и их работников в потреблении и накоплении производственного потенциала. Сложный механизм рынка включает в себя: цены, спрос, предложение, конкуренцию, рекламу, организационные формы, методы управления, рычаги и инструменты социально-экономического регулирования и многое другое. Наиглавнейшей функцией рынка является обеспечение эффективной взаимосвязи и взаимозависимости между производством и потреблением (продавцом и покупателем).

Существование каждого человека уже невозможно представить без удовлетворения его элементарных нужд в пище, одежде, тепле, безопасности. Нужда – это ощущение человеком нехватки чего-либо.

С развитием человека у него появляется желание иметь то, что имеют окружающие его люди, т.е. человек испытывает нужду в определенных объектах. То, что может удовлетворить нужду, называется потребностью. Но не все потребности человека могут быть удовлетворены, а только те, которые не противоречат законам общества и за которые он может заплатить, т.е. потребности ограничиваются покупательной способностью человека. Потребность, подкрепленная покупательной способностью, называется спросом. Все то, что может удовлетворить потребность, нужду и предлагается на рынке называется товаром. Самый распространенный способ удовлетворения потребностей на рынке – это обмен (получение желаемого объекта с предложением чего-либо взамен). Можно сказать, что рынок – это совокупность людей, производящих обмен своими ценностями для удовлетворения своих потребностей. Или рынок – это совокупность покупателей и продавцов товаров, обменивающихся своими ценностями для удовлетворения своих интересов.

Если на рынке не хватает товаров для удовлетворения запросов покупателей, то продавец может диктовать свои условия – это «рынок продавца». И наоборот, если предложение товаров на рынке превышает спрос на них – это «рынок покупателя». На рынке продавца покупатель вынужден брать только то, что предлагается, а на рынке покупателя, вследствие широкого выбора, он приобретает только то, что ему нравится. Таким образом, рынок способен обеспечить высокую экономическую эффективность производства, а ориентация на потребителя делает рынок более социально направленным, т.е. способным уловить и удовлетворить как общие запросы покупателей, так и потребности отдельного человека по доступным ценам.

Авторы под термином «качество» подразумевают информацию о характеристиках объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности. Качество должно соответствовать предъявляемым к нему требованиям, достигаемым наиболее экономичным путем. Но в условиях рыночной экономики обеспечение качества ограничивается эффективностью затрат на него. В конкурентной борьбе за рынок сбыта и за каждого потребителя предприятия должны стремиться к разработке и изготовлению продукции/услуги, не только соответствующей требованиям потребителей, но и имеющей приемлемую, конкурентоспособную цену потребления.

Исторически сложившийся административный подход к качеству продукции, при котором предполагалось повышение качества изделий до 100 % путем анализа и устранения возникающих дефектов, на сегодня утратил свою актуальность. С развитием технологий, появлением наукоемких производств понятие «качество» трансформировалось в экономическую категорию. В результате назрел и появился подход к качеству чисто с экономической точки зрения. Современное качество изделий на рынке ставится в зависимость от экономически целесообразной величины затрат на его достижение. Экономический подход к менеджменту качества предполагает достижение 100%-ного уровня качества продукции для потребителя при оптимальных затратах на ее изготовление.

Опыт передовых зарубежных фирм показывает, что основа экономического успеха любого предприятия на рынке – это нацеленность всей его деятельности на удовлетворение существующих и предполагаемых потребностей покупателей, а это и есть качество, отвечающее запросам потребителей. Современный рынок – это та сфера общественных отношений, где продукция изготовителей, конкурируя между собой, проходит проверку на соответствие требованиям потребителей. Для ведущих зарубежных фирм потребители являются источником их существования и благосостояния, поэтому потребители заслуживают самого внимательного и вежливого отношения. Основа деятельности всех преуспевающих фирм – это маркетинговые исследования рынков сбыта, которые выявляют существующие или предполагаемые потребности потребителей. Маркетинг определяет те качества

продукции, которые нужны потребителю. По определению Американской ассоциации маркетинга (АМА), маркетинг – это процесс планирования и управления разработкой изделий и услуг, ценовой политики, продвижением товаров к покупателям и сбытом, чтобы достигнутое таким образом разнообразие благ приводило к удовлетворению потребностей как отдельных личностей, так и организаций.

Качество формируют следующие основные экономические законы через систему экономических отношений:

- 1) спроса;
- 2) предложения;
- 3) зависимости между предложением и спросом;
- 4) возрастания дополнительных затрат;
- 5) убывающей доходности;
- 6) экономической взаимосвязи затрат (в сферах производства и потребления);
- 7) эффекта масштаба производства;
- 8) эффекта опыта;
- 9) экономии времени;
- 10) конкуренции.

Анализ воздействия данных законов на рыночную конъюнктуру позволяет сделать следующие выводы.

1 Улучшение качества товаров увеличивает спрос на них.  
2 С качества продукции начинается ее авторитет, а с авторитетом продукции растет репутация ее страны-производителя.

3 Качество помогает повысить жизненный уровень населения и внести стабильность в социально-экономическую жизнь России.

4 Качество не имеет пределов, и следовательно, привлекательно для науки и исследований. Улучшение качества товаров и услуг поможет начать процесс интеграции науки и производства и более эффективное использование научно-технического потенциала России.

5 Улучшение качества продукции одним предприятием стимулирует улучшение качества продукции поставщиков этого предприятия, что в свою очередь контролирует качество субподрядчиков, и так далее. Таким образом, вся российская промышленность 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 и методические подходы одновременно улучшают качество и снижают затраты.

7 Качество является системообразующей характеристикой развития предприятия. От качества функционирования предприятия зависит производительность труда, себестоимость и цена продукции, экономия ресурсов и т.д.

8 Качество продукции формирует такие показатели работы предприятия, как себестоимость, прибыль, рентабельность и др.

9 Улучшение качества продукции – это формирование высокого уровня конкурентоспособности, рост эффективности производства, а значит и выживаемость предприятия в условиях рынка.

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

- 1) закон массового производства;
- 2) закон самофинансирования;
- 3) закон соответствия отношений постоянных затрат к переменным и относительной цены;
- 4) закон снижения себестоимости продукции с увеличением объема выпуска и срока нахождения в серийном производстве;
- 5) закон соответствия номенклатуры, качества и объема продукции потребностям и условиям спроса;
- 6) закон возмещения затрат.

Анализ вышеперечисленных законов экономического функционирования КО позволяет сделать следующие выводы.

1 Важной стратегией развития КО является уменьшение переменных затрат на единицу продукции. Их можно снизить за счет качества: применения новых технологий; автоматизации и механизации производственного процесса; специализации основного оборудования, основного и управленческого персонала; контроля качества приобретаемых сырья, материалов и комплектующих.

2 В рыночных условиях предприятие само должно заботиться о себе. Нормальные темпы реализации выпущенной продукции улучшают финансовое состояние предприятия за счет своевременного выполнения баланса затрат от поступления выручки. Ускорить и увеличить объем реализации продукции позволит улучшение ее качества.

3 Качество (техники, технологии, персонала, продукции) оказывает влияние на прибыльность или убыточность производства и сбыта продукции предприятием.

4 Высокий уровень качества, направленный на удовлетворение текущих и будущих потребностей потребителей, обеспечивает длительное нахождение продукции в серийном производстве, снижает затраты предприятия и увеличивает его прибыль.

5 Качество продукции является основой ее 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 низкокачественный товар), так и производителю (низкое качество увеличивает расход ресурсов, затраты от брака, ремонта и переделок).

6 В России, во многих отраслях промышленности, сложилась такая ситуация, что цены на продукцию, услуги, работу гораздо выше, чем их качество, а 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. Улучшение качества отечественных товаров способствует повышению конкурентоспособности российских предприятий как на отечественном, так и на международном рынках, от чего во многом зависит вхождение России во всемирную торговую организацию.

Функционирование КО в пределах ее жизненного цикла формируется за счет действия двух групп законов:

1) статические экономические: закон композиции; закон пропорциональности; закон наименьших; закон онтогенеза;

2) динамические экономические: закон синергии; закон информированности; закон единства анализа и синтеза; закон самосохранения.

Их анализ с позиций качества позволяет сделать следующие выводы.

1 Каждое предприятие функционирует целенаправленно. Ведущие предприятия мира ставят перед собой цель производить продукцию стабильно высокого качества. Во всем мире качество продукции становится рычагом экономического развития и равновесия. Высокое качество, отвечающее требованиям потребителей – вот главная цель и основной фактор финансового успеха промышленного предприятия.

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

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

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

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

6 От качества информации зависит порядок и организованность во всем. Следовательно, от качества в первую очередь информации (выявление запросов потребителей, анализ конкурентов, выбор сегментов рынка, реклама и др.) зависит стратегия развития предприятия или продукции на рынке.

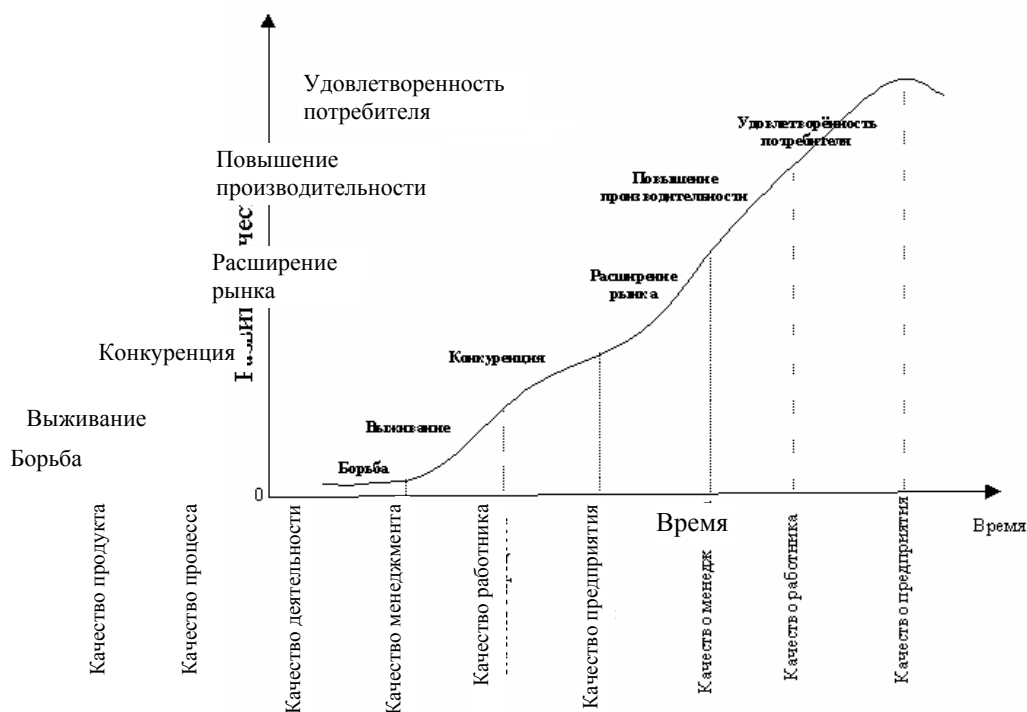
7 В условиях рыночных отношений основные экономические законы, законы экономического функционирования предприятия, статические и динамические экономические законы эволюционного развития предприятия проявляют себя интегральным образом, что позволяет сформулировать закономерность непрерывного совершенствования качества: постоянное улучшение и совершенствование качества являются неуклонным и непрерывным процессом развития, устойчивого и эффективного функционирования любой системы, обеспечивающим ее выживание в условиях неопределенных изменений ноосферы.

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 любого предприятия*. Поэтому непрерывное совершенствование качества формирует стратегию (вектор качества) эволюционного развития предприятия, рынка, региона, государства и человечества в целом.

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 выявляют многоплановость и многоаспектность качества, требующие его анализа и синтеза на макро-, мезо- и микроуровнях экономического развития через объединения усилий, творческого потенциала и практического опыта многих ученых и специалистов.

На рис. 2.2 изображено влияние закона непрерывного совершенствования качества на предприятия и потребителя (продавца и покупателя).

Рассмотрение качества как экономической закономерности рыночных отношений позволяет выявить, что для того чтобы выдержать жесткую конкурентную борьбу на рынке, предприятие должно постоянно обновлять и улучшать качество своей продукции и качество своего функционирования в целом. По теории американского экономиста



**Рис. 2.2 Действие закона непрерывного совершенствования качества на предприятие и потребителя**

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.

### 2.3 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

История развития менеджмента (управления) качества идет из глубины веков. Уже при строительстве пирамид в Египте использовался контроль размеров каменных блоков (до наших дней до-

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

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

В чем же заключается сущность управления качеством? Вот что говорил по этому поводу японский специалист по качеству профессор Каору 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». Управление качеством понимают как воздействие на производственный процесс с целью получения продукции требуемого качества. Из этого следует, что процесс управления состоит из трех основных элементов: объект управления (на что направлено воздействие), субъект управления (кто воздействует) и механизм воздействия.

Американский статистик Б. Джойнер очень емко выразил суть современной концепции управления качеством в целом, а также управления фирмой. Менеджер высокого уровня, руководитель управляет только людьми. Он не участвует непосредственно в производственных процессах. Что же он должен? Треугольник Джойнера дает ответ на этот вопрос:

1) руководитель должен создать такой климат в коллективе, чтобы качество стало не только формальной целью деятельности, но и настолько увлекло персонал, что стало бы главной ценностью для каждого работника. Это вершина треугольника Джойнера – одержимость качеством;

2) руководитель должен создать систему управления, где решения принимаются не случайным опытом, где каждому серьезному решению предшествуют сбор и анализ фактов, а решения носят обоснованный и доказательный характер – это и есть суть научного подхода. Расчеты, моделирование и испытание, использование данных контроля, измерений, диагностики, исследования в эксплуатации и потреблении, история качества – фундамент современного управления, основанного на научном подходе. Такое управление требует технической базы в виде различных средств испытаний, измерений, анализа, моделирования, компьютерного и программного обеспечения. Это и есть научный подход к управлению – правый угол треугольника Джойнера;

3) американский менеджмент добился высоких результатов благодаря умению управляющих разложить сложную задачу на простые, где от исполнителя не требуется высокой квалификации, а требования к его действиям просты и понятны: четкое, ясное задание; бескомпромиссный контроль за исполнением; четкая и жесткая экономическая и административная ответственность за ошибку. Япония продемонстрировала другие принципы: ставь общую для коллектива задачу; разделяй на подзадачи, доступные подготовке персонала; обучай и помогай при ошибках; объединяй людей так, чтобы они помогали друг другу в стремлении к общей цели – высшему качеству. Все как одна семья, одна команда. Хотя функции и конкретные задачи у всех разные – выигрывают все. Это коллективный подход – левый угол треугольника Джойнера.

Современное управление качеством состоит из следующих основных этапов:

- 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.

Но в реализации этих пяти этапов важно выделить следующее.

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

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 невозможно.

Потребитель – это не просто человек, который покупает вещь, а это очередной этап производственного процесса. Любое изделие или технологический процесс – результат совместного труда многих людей, и задачей каждого работника является внесение своей лепты и передача работы другому человеку в производственном процессе. Таким образом, главная цель управления качеством это не только удовлетворение внутрифирменных и национальных стандартов, а удовлетворение требований потребителей, предъявляемых к качеству продукции.

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.

По международным стандартам ИСО серии 9000 версии 2000 г. менеджмент качества – это политика в области качества (как отдельная категория); планирование качества; управление качеством; обеспечение качества; улучшение качества. Итак, 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. Так как любая деятельность, в которой используются ресурсы (например, производство продукции предприятием), состоит из многочисленных взаимосвязанных и взаимодействующих процессов (где выход одного процесса является входом другого), то менеджмент качества на предприятии – это процесс создания продукции высокого качества, основанный на:

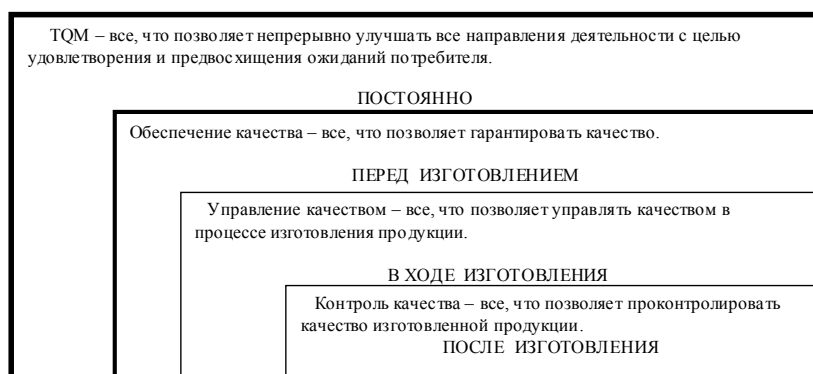
- 1) понимании и выполнении требований к качеству;
- 2) постоянном улучшении процессов;
- 3) удовлетворении заинтересованных сторон.

Еще раз отметим, что существенное влияние на качество продукции оказывают заинтересованные в нем стороны, а это в основном потребители продукции.

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 отвечая на вопрос, как обеспечить качество.

Эволюция концепции TQM (рис. 2.3) сформировала следующие основные принципы своей идеи: вся деятельность предприятия ориентирована только на удовлетворение требований потребителя; непрерывное совершенствование всех сфер деятельности предприятия в области качества; участие каждого работника предприятия в решении проблем качества; упор на предупреждение несоответствий; качество конечного объекта – следствие достижения качества на всех предшествующих этапах.

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





### РИС. 2.3 ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИИ TQM

Эффективность всеобщего управления качеством зависит от трех условий.

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

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

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 системе управления качеством (СУК). 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.

Какое же место и роль играет менеджмент качества в современной системе менеджмента? Для ответа на этот вопрос воспользуемся материалами статьи В.Е. Швеца, опубликованными в журнале «Стандарты и качество». 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 вариабельности 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-х до начала 1980-х гг.) пути развития общего менеджмента и менеджмента качества разошлись. Главная проблема качества воспринималась и разрабатывалась специалистами преимущественно как инженерно-техническая проблема контроля и управления вариабельностью продукции и процессов производства, а проблема менеджмента – как проблема в основном организационного и даже социально-психологического плана. В 1920 – 1950-е гг. развитие получили статистические методы контроля качества – SQC (В.А. Шухарт, Г.Ф. Додж, Г.Г. Ромиг и др.), появились контрольные карты, обосновывались выборочные методы контроля качества продукции и регулирования техпроцессов.

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

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

Началось историческое движение навстречу друг другу общего менеджмента и менеджмента качества. Это движение объективно и исторически совпало, с одной стороны, с расширением новых пред-

ставлений о качестве продукции и способах воздействия на него, а с другой, с развитием системы внутрифирменного менеджмента. Было обращено внимание на необходимость применения для решения проблем качества системного подхода на основе интеграции и координации всех видов деятельности на предприятии.

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

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

### **3 ИЗУЧЕНИЕ И СИСТЕМАТИЗАЦИЯ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

---

#### **3.1 СРЕДСТВА, МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

За почти вековой период своего развития менеджмент качества сформировал и имеет в своем арсенале мощный набор теоретических и практических средств, методов и инструментов. Средства менеджмента качества включают: Стандарты ИСО серии 9000 версии 2000 г.; 24 международных стандарта ИСО серии 9000 и требования в области экологии ИСО 14000; Отраслевые стандарты QS-9000 и Технические условия ИСО /ТУ 16949 для автомобилестроения, проекты стандарта TL-9000 для телекоммуникационной отрасли, стандарт AS 90000 для авиастроения и др.; Международная система сертификации систем качества, включая сотни аккредитованных органов по сертификации; Сложившаяся система аудита систем менеджмента качества. Модели самооценки; Система международных, национальных и региональных премий качества.

Методы менеджмента качества включают:

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

В простые инструменты менеджмента качества (контроль качества) входят:

- 1) схема процесса (маршрутная карта) – позволяет проследить фактические или подразумеваемые стадии процесса, которые проходят изделие или услуга, и определить отклонения;

2) причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы) – позволяет исследовать и показать причины определенных проблем или условий;

3) диаграммы рассеивания – позволяют графически представить взаимосвязь полученных данных;

4) диаграмма Парето – позволяет представить относительную важность всех проблем или условий для решения задач и выявить основные причины проблем или проследить за результатами процессов;

5) контрольные листки – позволяет ответить на вопрос: «Как часто случается определенное событие»;

6) контрольные карты – позволяют оценить колебания процесса и проверить, находится ли он под контролем или нет;

7) гистограмма – позволяет графически представить изменчивость данных процесса или явления;

8) временной ряд (график) – позволяет наглядно представить ход изменения наблюдаемых данных, событий за определенный период времени;

9) анализ возможностей процесса – удовлетворение техническим требованиям.

Новые инструменты менеджмента качества (управление качеством) состоят из:

- диаграммы связей – устанавливает логические связи в комплексных проблемах;
- диаграммы сродства – помогает оценить сложные ситуации и идентифицировать проблему;
- древовидной диаграммы – проводит поиск эффективного пути достижения целей;
- матричной диаграммы – выбирает пути решения проблем из различных мнений;
- анализа матричных данных – упрощает использование матричной диаграммы;
- диаграммы процесса осуществления программы – подбирает процесс для достижения желаемого результата;

- стрелочной диаграммы – представляет взаимосвязи узловых процессов для контроля сроков выполнения всей планируемой работы.

Инструменты планирования качества включают:

1) групповое интервью (выявляет нужду и требования потребителей);

2) исследование при помощи вопросников (проверяет и подтверждает нужду и требования потребителей);

3) анализ способности продукции (оценка способности различных продуктов завоевать и удерживать рынок);

4) творческое мышление (метод мозгового штурма);

5) объединенный анализ (оптимизация выбранной концепции);

6) структурирование функции качества (трансформация выбранной концепции в соответствующие стадии проектирования);

7) планирование эксперимента (ускорение проведения исследований и оперативного получения данных, на основе которых осуществляется проектная деятельность).

В инструменты разработки стратегии менеджмента качества входят:

- оценка привлекательности бизнеса;
- бенчмаркинг;
- анализ сегментирования рынка;
- оценка рыночных возможностей и позиции предприятия;
- существующий портфель продукции;
- стратегический анализ факторов развития;
- оптимизация ресурсов.

Стандарты ИСО серии 9000 являются необходимым минимумом в фундаменте современной системы качества, и их требований уже недостаточно для оценки фирмы. Если стандарты ИСО 9000 рассматривают внутренние проблемы предприятия в вопросах управления, обеспечения и улучшения качества, то премии качества нацелены на внешние проблемы фирмы – в этом и заключается их разница. Наиболее престижными премиями качества являются: в Японии – приз Деминга (Deming Application Prize – DAP), в США – национальная награда за качество Мэлкома Бэлдриджа (Melcom Baldrige National Quality Award – MBNQA) и для компаний Европы – Европейская награда за качество (European Quality Award – EQA). Российский же приз качества – Премия Правительства Российской Федерации в области качества.

ва, которая была учреждена 12 апреля 1996 г., явился давно ожидаемым событием среди специалистов по качеству и многих руководителей предприятий. Учреждение этой премии – кропотливый труд отечественных специалистов по качеству, которые обобщили в ней зарубежный и отечественный опыт управления качеством и совершенствование методов его обеспечения. Главной особенностью всех премий качества является то, что они призваны не только выделять и награждать лидеров в этой области, но и ориентировать те предприятия, которые хотят сократить свое отставание от них. Стандарты с ИСО серии 9000 и критерии премий по качеству имеют общие цели: удовлетворение требований потребителя, вовлечение каждого работника предприятия в борьбу за качество, предупреждение несоответствий. Организация и проведение самооценки, т.е. подробного и всестороннего анализа деятельности предприятия и определения степени ее соответствия модели, установленной премией в области качества, – необходимый элемент современного менеджмента качества. Некоторые шведские специалисты по качеству считают, что решение проблемы качества нужно начинать не с внедрения стандартов ИСО серии 9000, а с самооценки по критериям национальной премии качества и разработки мероприятий по совершенствованию деятельности фирмы.

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

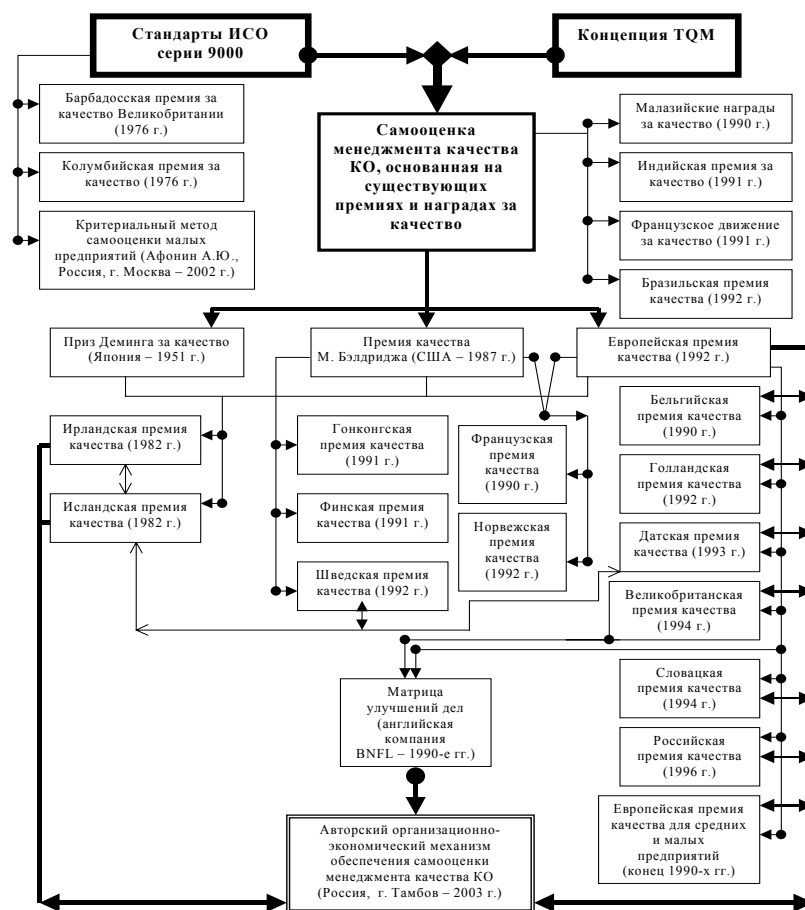
Наиболее престижной является Европейская премия качества, которая предусматривает оценку деятельности предприятия на соответствие модели, рассчитанной на долговременный успех в бизнесе. Оценка возможностей предприятия ведется по следующим критериям:

- 1) руководство;
- 2) управление людьми;
- 3) политика и стратегия;
- 4) ресурсы;
- 5) процессы;
- 6) удовлетворение работников;
- 7) удовлетворение потребителя;
- 8) воздействие на общество;
- 9) результаты бизнеса.

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

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

Изучение, систематизация и классификация зарубежных и отечественных премий качества показали, что их различия не принципиальны и обусловлены спецификой той или иной страны. Технология самооценки (подробного и всестороннего анализа деятельности предприятия и определения степени ее соответствия модели, установленной премией в области качества) и критерии разных премий качества, в общем, схожи. Суть оценки состоит в том, что в основу любой премии



**Рис. 3.1 Классификация методов экономического анализа менеджмента качества КО и комплексность их природы**

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.

На рис. 3.1 представлена авторская классификация методов обеспечения самооценки менеджмента качества КО, основанных на авторитетных моделях оценки качества и других существующих национальных наград и премий за качество, а также показано место и взаимозависимость предложенного механизма обеспечения самооценки менеджмента качества КО. Вышеизложенное позволило сформулировать следующий вывод: решение проблем качества продукции/услуг и менеджмента качества КО следует начинать в первую очередь с самооценки ее менеджмента качества (как центральной части концепции TQM) по критериям национальной премии качества и разработке на этой основе мероприятий по совершенствованию функционирования хозяйственной деятельности предприятия.

### 3.2 Системный подход к менеджменту качества кредитной организации

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

Вообще под термином «система» следует понимать широкую организационную структуру, которая выполняет не только присущие ее функции, но и включает элементы из других сфер деятельности, влияющих на функционирование этой системы.

Согласно стандарту ИСО 8402, п. 3.6 «Система качества – это совокупность организационной структуры, ответственности, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством». В стандарте ИСО 9000 версии 2000 г. (ИСО 9000 : 2000) «Система менеджмента качества – это система менеджмента, которая направляет и контролирует организацию в отношении качества».

Если же термин «система менеджмента качества» относится к какому-нибудь конкретному виду продукции, то такая система является средством, обеспечивающим высокое качество продукции. Такую

систему менеджмента качества называют «системой обеспечения качества». Система обеспечения качества является частью (подсистемой) системы менеджмента качества, которую обычно демонстрируют заказчикам, потребителям, аудиторам.

Достижение высокого качества – это результат работы всего предприятия, которая должна включать все элементы деятельности предприятия. Отсюда следует, что такая большая и важная подсистема предприятия, как система менеджмента качества переходит границы других систем этого предприятия, существенно влияющих на качество (проектирование, производство, снабжение, сервис и др.). Это говорит нам о том, что на современном этапе систему менеджмента качества следует рассматривать не как подсистему, а как всю систему внутрифирменного управления, функционирование которой нацелено на критерии качества выпускаемой продукции, процессов и всей многообразной деятельности. Система менеджмента качества предприятия должна слиться и стать системой управления всем предприятием. Именно так любое предприятие сможет достичь, поддерживать и повышать эффективность своих возможностей, удовлетворенность потребителей и других заинтересованных сторон (работников, поставщиков, акционеров и др.).

Система менеджмента качества имеет очень простую иерархическую структуру. Она состоит из трех уровней.

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 аудиторами.

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:

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 взаимоувязана 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 должны быть предметом регулярного внутреннего аудита качества.

- Система качества должна подвергаться 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 разработке 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 оценением 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 трех основных этапов:

- 1) обнаружение несоответствующей продукции;
- 2) обследование несоответствующей продукции;
- 3) 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.

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

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.

В состав семейства стандартов ИСО 9000 : 2000 входят:

- ИСО 9000, описывающий основные положения систем менеджмента качества и устанавливающий терминологию для систем менеджмента качества;
- ИСО 9001, определяющий требования к системам менеджмента качества для тех случаев, когда организации необходимо продемонстрировать свою способность представлять продукцию, отвечающую требованиям потребителей и применимым обязательным требованиям, и направленный на повышение удовлетворенности потребителей;
- ИСО 9004, содержащий 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, содержащий методические указания по аудиту (проверке) систем менеджмента качества и охране 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.:

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 системой вносят 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:

- 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;
- преимущества деятельности организации, жизненный цикл продукции, а также репутацию;



- 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.

Система менеджмента качества является той частью системы менеджмента организации, которая направлена на достижение результатов в соответствии с целями в области качества, чтобы удовлетворять потребности, ожидания и требования заинтересованных сторон. Цели в области качества дополняют другие цели организации, связанные с развитием, финансированием, рентабельностью, окружающей средой, охраной труда и безопасностью. Различные части системы менеджмента организации могут быть интегрированы вместе с системой менеджмента качества в единую систему менеджмента, использующую общие элементы. Это может облегчить планирование, выделение ресурсов, определение дополнительных целей и оценку общей эффективности организации. Система менеджмента предприятия может быть оценена на соответствие собственным требованиям организации. Она может быть также проверена на соответствие требованиям международных стандартов, таких, как ИСО 9001 и ИСО 14001. Эти аудиты (проверки) могут проводиться отдельно или совместно.

Требования к системам менеджмента качества установлены в стандарте ИСО 9001. Они являются общими и применимыми к организациям в любых секторах промышленности или экономики независимо от категории продукции. ИСО 9001 как таковой не устанавливает требований к продукции. Семейство стандартов ИСО 9000 устанавливает различие между требованиями к системам менеджмента качества и требованиями к продукции.

Требования к продукции могут быть установлены потребителями или организацией, исходя из предполагаемых запросов потребителей или требований регламентов. Требования к продукции и в ряде случаев связанным с ней процессам могут содержаться, например, в технических условиях, стандартах на продукцию, стандартах на процессы, контрактных соглашениях и регламентах.

Организация должна разработать, задокументировать, внедрить, поддерживать в рабочем состоянии систему менеджмента качества и постоянно улучшать ее результативность в соответствии с требованиями международных стандартов.

Организация должна: определить процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение во всей организации; установить последовательность и взаимодействие этих процессов; определить критерии и методы, необходимые для обеспечения эффективности как работы, так и управления этими процессами; обеспечить наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки работы и наблюдения за этими процессами; наблюдать, измерять и анализировать эти процессы; принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

Подход к разработке и внедрению системы менеджмента качества состоит из нескольких ступеней, включающих:

- установление потребностей и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон;
- разработку политики и целей организации в области качества;
- установление процессов и ответственности, необходимых для достижения целей в области качества;
- установление и определение необходимых ресурсов и обеспечение ими для достижения целей в области качества;
- разработку методов для измерения результативности и эффективности каждого процесса;
- применение результатов этих измерений для определения результативности и эффективности каждого процесса;
- определение средств, необходимых для предупреждения несоответствий и устранения их причин;
- разработку и применение процесса для постоянного улучшения системы менеджмента качества.

Организация, принимающая указанный выше подход, создает уверенность в возможностях своих процессов и качестве своей продукции, а также обеспечивает основу для постоянного улучшения. Это может привести к возрастанию удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон и

успеху организации. Данный подход также применим для поддержания в рабочем состоянии и улучшения имеющейся системы менеджмента качества.

Выделяют следующие этапы организации системы менеджмента качества на предприятии:

I Выбор системы менеджмента качества. Обычно определяется возникшей проблемой.

II Выбор целей системы менеджмента качества. Цель должна быть реальной, достижимой, научно обоснованной, правильно сформулированной; преследовать только желаемое состояние системы; иметь возможность разбиваться на подцели для различных уровней управления и представлять общую цепь – «дерево целей». По каждой подцели должен быть разработан комплекс задач и определены сроки их достижения. Подцели могут выступать ограничениями по отношению к общей цели системы управления. Основой выбора целей, как правило, являются результаты анализа процессов обеспечения качества продукции (брака и рекламаций) и факторов, влияющих на данный процесс. Все выбранные подцели «дерева целей» должны быть направлены на достижение общей цели системы менеджмента качества – обеспечивать качество продукции в соответствии с требованиями потребителей.

III Определение структуры подсистем менеджмента качества. Формирование структур подсистем целесообразно осуществлять по целям и факторам, влияющим на качество стадии (исследование и проектирование, производство, реализация и потребление). Каждая стадия и фактор представляют собой вполне обоснованные элементы систем и могут служить базой для выделения самостоятельных подсистем, которые органически увязываются с организационной структурой управления производством в целом.

IV Выбор целей и функций подсистем. Производится на основе анализа всех работ по выпуску продукции. Каждая выбранная цель системы представляет собой требование той или иной подсистемы. Цель-требование достигается функциями, представляющими собой виды деятельности, которые в свою очередь достигаются целями-средствами. Такое построение целей представляет систему целей («дерево целей») по каждой подсистеме. Необходимое качество по каждой системе целей принимается равным единице. Экспертам требуется оценить цели так, чтобы оценки в сумме составляли единицу, означающую качество продукции, которое формируют данные цели. Степень реализации той или иной цели в обеспечении качества продукции оценивается по отношению к степени ее значимости в формировании требуемого качества продукции. Затем определяется обобщенное мнение экспертов по целям, выявляются цели первостепенной важности и степень их готовности обеспечить качество на определенный период времени.

V Формирование структуры органов управления, выбор их целей и функций ее подразделений. Структура органов системы менеджмента качества определяется существующей организационной структурой управления предприятием. Изменения здесь вносятся в соответствии с возникающими проблемами. Цели органов управления производством увязываются с целями подсистемы менеджмента качества и исходя из высших целей предприятия. Учитывая высшую цель, каждое структурное подразделение разрабатывает свои цели, которые увязываются между собой и с целями системы управления качеством, формирует функции управления (для достижения поставленной цели), выявляет потребность в информации.

VI Выбор средств достижения целей. В каждом отдельном случае выбирается определенное средство достижения целей.

VII Определение структуры областей принятия решений. Процесс принятия решения – это часть технологии управления (управленческого труда), отвечающей на вопросы: кто и что, когда, где и как часто должен делать. Процесс принятия решения означает, как входная информация по обеспечению качества продукции преобразуется в выходную. Каждый выход представляет собой принятое структурным органом управленческое решение, а вход – поступление принятого решения другому структурному органу, который его перерабатывает, уточняет, согласовывает с целью выработки нового решения. По подсистемам системы управления качеством в соответствии с ее целями выбираются области принятия решения. Для руководящих органов выбор осуществляется более укрупненно по тем целям, которые в основном формируют качество продукции.

VIII Выявление потребности в информации. С помощью информации орган управления узнает о фактах, противоречащих целям, или о благоприятном ходе достижения целей. С помощью информации планируются мероприятия по достижению цели, осуществляется технология управления. Информация должна быть полной и своевременной. Это позволяет органам системы менеджмента качества более оперативно и более обоснованно принимать управленческие решения по каждой цели и подцели.

IX Проектирование коммуникационных каналов связи. Данный этап системного подхода предполагает увязку всех целей системы путем отношений между органами управления посредством информации. Эти отношения проявляются через коммуникационные связи между органами и объектом управления. Коммуникации устанавливаются между органами, являющимися источниками информации, преобразующими первичную информацию и принимающими управленческие решения, и органами, исполняющими эти решения. Коммуникационный канал – это связь через информацию органов управления. Когда определены области принятия решений (цели) и выявлена вся необходимая информация, процесс управления, технология управления осуществляются органами управления: органами как источниками информации; органами, принимающими решения; органами, исполняющими решения.

X Анализ загруженности коммуникационных каналов и ее регулирование. Анализ позволяет выявить загруженность органов управления необходимой информацией. Для этого по каждой области принятия решения (цели) устанавливается срок принятия решения в днях (Д) а также экспертным путем по трехбалльной системе определяется относительная важность координации (ВК) между органами управления. Оценка, равная 1, означает незначительную важность координации, 2 – среднюю, 3 – высокую. На основании установленных оценок определяется важность коммуникационных каналов (ЦК):

$$\text{ЦК} = \frac{\text{ВК}}{\text{Д}} \cdot 100.$$

СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ МОЖНО ПРОВОДИТЬ ДВУМЯ СПОСОБАМИ. ПЕРВЫЙ – ЭТО ДОРАБОТКА УЖЕ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА ДО СООТВЕТСТВИЯ ЕЕ МЕЖДУНАРОДНЫМ СТАНДАРТАМ 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 В СЛЕДУЮЩЕЙ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ:

1) Информационное совещание руководства и управленческого персонала предприятия. Цели такого совещания заключаются в следующем:

- определить роль и значение системы менеджмента качества, создаваемой для предприятия;
- сравнить существующую систему управления предприятием, работу системы управления качеством (если она есть) с рекомендациями и новейшими достижениями международных стандартов в области менеджмента качества;
- определить обязанности и ответственность каждого работника предприятия в системе менеджмента качества;
- описать структуру системы менеджмента качества, структуру ее служб, принцип их функционирования и статус.

2) Принятие решения о создании системы менеджмента качества. На данном этапе решение о создании системы менеджмента качества (если оно принято) оформляется в виде приказа, в котором:

- назначается руководитель, ответственный за работу по созданию и функционированию системы менеджмента качества;
- формируется служба качества;
- устанавливаются этапы, исполнители, сроки создания системы менеджмента качества.

3) Разработка плана графика создания системы менеджмента качества. Он включает в себя следующие работы:

- разработка политики в области качества;
- определение элементов системы менеджмента качества с учетом рекомендаций международных стандартов и особенностей предприятия;
- определение состава подразделений системы менеджмента качества и их функций;
- разработка структурной и функциональной схем системы менеджмента качества на предприятии;
- создание руководства по качеству (разработка новых и корректировка действующих документов системы менеджмента качества);
- проверка и доработка системы менеджмента качества при ее внедрении и функционировании.

4) Определение элементов системы менеджмента качества. На данном этапе важно проанализировать процесс создания новой или уже изготавливаемой продукции и представить его в виде подробного и детализированного перечня работ, охватывающего каждую стадию жизненного цикла продукции. Исходя из анализа, определяется базовая модель системы менеджмента качества для предприятия (ИСО

9001, ИСО 9002, ИСО 9003). По выбранной модели системы качества определяется перечень ее элементов.

5) Определение состава структурных подразделений системы менеджмента качества. На данной стадии создания системы качества определяются структурные подразделения предприятия, ответственные за ее элементы. Функции существующих подразделений здесь сравнивают с функциями создаваемой системы качества. После этого каждой функции системы качества назначается свой исполнитель, а каждому исполнителю – новые функции и обязанности. В результате этого система менеджмента качества предприятия обретает вполне конкретные очертания.

Приведем пример определения обязанностей и полномочий на предприятии в системе менеджмента качества:

*Руководитель предприятия* несет полную ответственность и имеет все полномочия в отношении предприятия и качества производимых им товаров и услуг. Сюда относятся следующие конкретные обязанности:

- наблюдение за внедрением политики качества и обязательств;
- выработка целей в области качества;
- обеспечение ресурсами для достижения целей;
- назначение представителя руководства для контроля соответствия системы качества требованиям стандарта ИСО 9000.

*Менеджер по технике* подчиняется руководителю предприятия и несет полную ответственность за функционирование техники. Конкретные обязанности по обеспечению качества:

- выполнение обязанностей члена группы по управлению качеством;
- помощь руководителю предприятия в разработке задач в области качества;
- управление внедрением политики качества в технических подразделениях;
- обеспечение техническими ресурсами для достижения целей.

*Менеджер по инженерным вопросам* подчиняется менеджеру по технике и отвечает за создание новой продукции. Конкретные обязанности в области качества:

- выполнение обязанностей члена группы по управлению качеством;
- создание новых технологий для совершенствования возможностей производства;
- внедрение непрерывных технологий производства;
- администрирование в области контроля документации.

*Менеджер по персоналу* подчиняется руководителю предприятия и отвечает за создание положительного климата в отношениях между сотрудниками предприятия. Конкретные обязанности в области качества:

- выполнение обязанностей члена группы по управлению качеством;
- организация, документирование и выполнение программ по подготовке кадров на предприятии;
- поиск квалифицированного персонала для нужд предприятия.

*Менеджер по обеспечению качества* подчиняется руководителю предприятия и отвечает за то, чтобы требования руководства по качеству были внедрены и использовались на практике. Конкретные обязанности включают:

- выполнение обязанностей представителя руководства по ИСО 9000;
- выполнение обязанностей члена группы по управлению качеством;
- выполнение роли представителя заказчика при разрешении жалоб;
- выполнение внутренних проверок качества;
- наблюдение за качеством и составление отчетов;
- контроль за эффективностью действий по исправлению несоответствий.

*Менеджер по операциям* подчиняется руководителю предприятия и несет полную ответственность за производственные операции. Конкретные обязанности в области качества:

- выполнение обязанностей члена группы по управлению качеством;
- помощь руководителю предприятия в разработке целей в области качества;
- управление внедрением политики качества в производстве;
- обеспечение производственными ресурсами для достижения целей.

*Менеджер по бизнес-услугам* подчиняется менеджеру по операциям и отвечает за бизнес-услуги предприятия (обработка поступающих заказов, транспортирование и приемка). Его конкретные обязанности по качеству:

- выполнение обязанностей члена группы по управлению качеством;
- наблюдение за работой поставщиков;
- администрирование в вопросах снабжения;
- контроль качества полученных материалов;
- администрирование в вопросах транспортирования и приемки.

*Менеджер подразделения по бизнесу* подчиняется менеджеру по операциям и отвечает за качество, стоимость и поставку продукции, изготавливаемой в подразделении. Его конкретные обязанности в области качества:

- выполнение обязанностей члена группы по управлению качеством;
- внедрение системы качества во вверенном подразделении;
- выбор, обучение и совершенствование кадров;
- планирование производства;
- контроль производственных процессов;
- контроль за постоянным совершенствованием качества продукции;
- контроль и выпуск качественной продукции;
- контроль материалов, не соответствующих требованиям;
- выявление проблем и принятие необходимых корректировочных действий.

6) Разработка структурной схемы системы менеджмента качества. Данный этап создания системы качества дает возможность показать состав и взаимосвязь всех структурных подразделений в системе качества.

7) Разработка функциональной схемы системы менеджмента качества. Эта схема показывает наглядную работу системы качества на всех этапах производства продукции – петли качества. Целесообразно для каждой функции указать структурные подразделения, которые будут их выполнять. Функциональная схема менеджмента качества помогает выявить и устранить пробелы при организации работ по качеству, когда для выполнения функций нет исполнителей.

8) Определение состава и состояния нормативно-методических документов системы менеджмента качества. Определив исполнителей системы качества и их функции, теперь нужно установить, какими методами им действовать и по каким документам. Для этого отделу по менеджменту качества совместно со службой по стандартизации необходимо рассмотреть состав нормативной документации предприятия и определить или разработать те документы, которые служат для выполнения функций создаваемой системы качества. Для большинства функций потребуется, как правило, несколько документов.

9) Разработка нормативных документов и «Руководства по качеству». Когда состав и состояние документов системы качества определены, приступают к разработке конкретных нормативных документов. Наиболее распространенные документы предприятия – это стандарты предприятия (СТП). В системе качества предприятия необходимо разработать также обобщающий документ – «Руководство по качеству».

В нем дается общее описание системы качества предприятия и его политика. Руководство по качеству предоставляют заказчикам продукции предприятия и его аудиторам при сертификации системы качества.

10) Доработка существующих систем менеджмента качества. Многие отечественные предприятия в 1970 – 1980-е гг. внедряли разработанные ими системы качества. 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. В 1958 г. на промышленных предприятиях города Горького была создана и внедрена система КАНАР-СПИ – качество, надежность, ресурс с первых изделий, составным элементом которой стала система БИП. В 1961 г. на Львовском заводе телеграфной аппаратуры была разработана система бездефектного труда – СБТ (вариант саратовской системы БИП). Следующей отечественной системой менеджмента качества стала система НОРМ – научная организация работ по повышению моторесурса, разработанная и внедренная на Ярославском моторном заводе в 1964 г.

В 1975 г. в ведущих предприятиях Львовской области появились комплексные системы управления качеством продукции – КС УКП, в основу которых были положены единые принципы государственной системы стандартизации. 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). В это же время в Краснодаре создается КС ПЭП – комплексная система повышения эффективности производства, которая была на-

правлена на повышение эффективности производства и качества продукции путем рационального использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов предприятия. 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. К середине 1990-х гг. на ряде предприятий России, имеющих вышеперечисленные системы качества, работа по их доведению до соответствия стандартам ИСО серии 9000 была проведена. Если нет, то первое, что нужно сделать, – это выявить уже имеющиеся элементы системы качества предприятия, рекомендуемые стандартами ИСО 9000. Если какой-либо элемент системы качества, рекомендуемый ИСО 9000, отсутствует, то его необходимо разработать и назначить исполнителя.

11) Внедрение, проверка и корректировка системы менеджмента качества. После проведения действий вышеперечисленных десяти этапов можно с уверенностью сказать, что предприятие внедрило у себя систему качества. Теперь ее следует проверить и если нужно подкорректировать. Для проверки системы качества разрабатывается стандарт или инструкция; привлекаются квалифицированные специалисты либо с предприятия, либо со стороны. При выявленных в результате проверки несоответствий устанавливаются сроки и исполнители для исправления ошибок.

Предназначение системы качества заключается в выполнении руководством предприятия и всеми его подразделениями своих функций и задач для обеспечения высокого качества выпускаемой продукции.

В реализации функций системы качества участвуют все работники предприятия, каждый из которых решает свои задачи. Отсюда возникает необходимость выполнения вспомогательных задач для обслуживания системы качества. Для обеспечения эффективной работы системы качества послужат следующие задачи:

- 1) оценка процессов системы менеджмента качества;
- 2) проверка системы менеджмента качества (аудит);
- 3) анализ системы менеджмента качества;
- 4) самооценка предприятия;
- 5) организация кружков качества;
- 6) сертификация продукции и системы качества.

Теперь более подробно расскажем о каждой из них:

**1 Оценка процессов системы менеджмента качества.** При оценке систем менеджмента качества следует задавать четыре основных вопроса в отношении каждого оцениваемого процесса:

- 1) Выявлен и определен ли соответствующим образом процесс?
- 2) Распределена ли ответственность?
- 3) Внедрены и поддерживаются ли в рабочем состоянии процедуры?
- 4) Эффективен ли процесс в достижении требуемых результатов?

Совокупные ответы на приведенные выше вопросы помогут определить результаты оценивания. Оценка системы менеджмента качества может различаться по области применения и включать такие виды деятельности, как аудит (проверку) и анализ системы менеджмента качества, самооценку.

**2 Проверка системы менеджмента качества (аудит).** Аудиты применяются для определения степени выполнения требований к системе менеджмента качества для оценки эффективности системы менеджмента качества и определения возможностей для улучшения. Аудиты, проводимые первой стороной (самой организацией) или от ее имени для внутренних целей, могут служить основой для декларирования организацией о своем соответствии. Аудиты, проводимые второй стороной, осуществляются потребителями продукции или другими лицами от имени потребителей. Аудиты, проводимые третьей стороной, – независимыми внешними организациями. Такие организации, обычно имеющие аккредитацию, проводят сертификацию на соответствие требованиям, например, требованиям ИСО 9001 (ИСО 19011 содержит методические указания по аудиту (проверке)).

Стандарты серии ИСО 9000 подчеркивают необходимость эффективного процесса внутреннего контроля. Стандарты ИСО 9000 требуют, в особенности, чтобы:

- требования всех элементов были проверены;
- проверки планировались;
- проверки документировались;
- расписание проверок основывалось на важности и статусе каждого элемента;
- контролеры были квалифицированными;

- проверки рассматривались вместе с руководством;
- дефекты устранялись своевременными действиями по исправлению несоответствий.

Внутренний аудит необходим для того, чтобы выявить, что все требуемые элементы системы качества:

- имеются в наличии;
- соответствуют требованиям стандартов;
- являются эффективными в достижении своей цели.

Эффективный контроль системы качества должен обеспечивать:

- свободный и беспристрастный подход к принятию решений;
- выявление возможностей для усовершенствования;
- оценку фактического положения дел;
- оценку возможностей имеющейся системы качества;
- выявление потребностей в обучении и его эффективности.

Результаты внутренних проверок качества должны быть задокументированы. Документация по этим проверкам оформляется и хранится согласно требованиям стандарта, поскольку орган по сертификации наверняка захочет обсудить результаты с вами. Орган по сертификации потребует, чтобы все аспекты системы качества подверглись проверке хотя бы один раз перед проведением официальной оценки.

Организация обязана проводить внутренние аудиты (проверки) в запланированные интервалы с целью установления, что система менеджмента качества:

- соответствует запланированным мерам, требованиям международного стандарта и требованиям к системе менеджмента качества, разработанным организацией;
- эффективно внедрена и поддерживается в рабочем состоянии.

Программа аудитов (проверок) должна планироваться с учетом статуса и важности процессов и участков, подлежащих проверке, а также результатов предыдущих аудитов. Критерии, область применения, частота и методы аудитов должны быть определены. Выбор аудиторов (экспертов по сертификации систем качества) и проведение аудитов должны обеспечить объективность и беспристрастность процесса аудита.

Аудиторы не должны проверять свою собственную работу.

Ответственность и требования к планированию и проведению аудитов (проверок), а также к отчету о результатах и поддержанию в рабочем состоянии записей должны быть определены в документированной процедуре. Руководство, ответственное за проверяемые участки, обязано обеспечить, чтобы действия для устранения обнаруженных несоответствий и вызвавших их причин предпринимались без излишней отсрочки. Последующие действия должны включать проверку предпринятых мер и отчет о подтвержденных результатах.

**3 Анализ системы менеджмента качества.** Одна из задач высшего руководства – проведение регулярного систематического оценивания пригодности, адекватности, эффективности и результативности системы менеджмента качества с учетом политики и целей в области качества. Этот анализ может включать рассмотрение необходимости адаптации политики и целей в области качества в ответ на изменение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон. Анализ включает определение потребности в действиях. При анализе системы менеджмента качества наряду с другими источниками информации используются отчеты по аудитам (проверкам).

Руководство должно проводить официальный периодический анализ и оценку системы качества в целом. Группа по управлению качеством идеально подходит для выполнения такого анализа, поэтому ей должно быть предоставлено такое право. Целью анализа со стороны руководства является уверенность в годности и эффективности внедренных в практику различных процедур и подсистем при удовлетворении требований стандарта. Следует вести протоколы (регистрацию данных) таких анализов.

Организация должна установить, проводить сбор и анализ соответствующих данных для подтверждения пригодности и эффективности системы менеджмента качества и оценки возможного осуществления постоянного улучшения системы менеджмента качества. Это должно включать данные, полученные в результате мониторинга и измерения и от любых других соответствующих источников.

Анализ данных должен обеспечить информацию по:

- удовлетворенности потребителей;
- соответствию требованиям на продукцию;

- характеристикам и тенденциям процессов и продукции, включая возможности проведения предупредительных действий;

- поставщикам.

Организация должна спланировать и внедрить процессы контролирования, измерения, анализа и улучшения, необходимые, чтобы:

- продемонстрировать соответствие продукции;
- обеспечить соответствие системы менеджмента качества;
- постоянно улучшать эффективность системы менеджмента качества.

Это должно включать определение применяемых методов, в том числе статистических, и расширение их использования.

Организация должна держать под контролем информацию, касающуюся восприятия потребителями выполнения организацией требований потребителей как одного из измерений работы системы менеджмента качества. Должны быть установлены методы получения и использования этой информации.

Организация должна держать под контролем и измерять характеристики продукции с целью проверки выполнения требований к продукции. Это должно осуществляться на соответствующих стадиях процесса производства продукции в соответствии с запланированными мероприятиями.

По идеологии стандартов ИСО серии 9000 система качества должна функционировать таким образом, чтобы обеспечить уверенность в том, что проблемы предупреждаются, а не выявляются после возникновения.

Система исправления несоответствий и процесс внутреннего контроля являются партнерами в создании и совершенствовании системы качества в целом. Процесс исправления несоответствий должен включать следующие действия:

- описание проблемы. Следует четко определить конкретную проблему, к которой вы адресуетесь;
- выявление основной причины. Следует изучить потенциальные причины, чтобы выявить основную причину. Изучение обычно требует глубокого анализа продукции, процесса, данных и других многочисленных факторов;

- предупреждающие действия. Следует определить конкретные действия, которые нужно предпринять или запланировать для исключения основных причин. Эти действия должны быть достаточными, чтобы предотвратить появление проблемы в будущем. Должны вестись значительный контроль и документация, позволяющая гарантировать, что предпринятые действия полностью реализованы;

- проверка эффективности. Вслед за внедрением запланированных действий по исправлению несоответствий следует провести оценку их эффективности.

**4 Самооценка предприятия.** Самооценка предприятия – это систематический и всесторонний анализ деятельности организации и результатов по отношению к системе менеджмента качества. Самооценка дает общее представление о деятельности предприятия и степени развития системы менеджмента качества. Она помогает определить области, нуждающиеся в улучшении, и приоритеты.

Хотя каждый раздел системы качества подлежит оценке, как часть процесса анализа, со стороны руководства требуется начальная самооценка для сравнения текущего состояния системы качества с требованиями стандарта. В процессе самооценки выявляются пробелы и слабые места существующей системы, чтобы организация могла планировать и внедрять требуемые усовершенствования. Обратите внимание, какие вопросы следует отнести к главным и сосредоточиться на них в первую очередь. Крейг Р. писал, что «Очень важно в первую очередь сосредоточиться на главном. Если вы стараетесь исправить целую систему сразу, все будут перегружены и сбиты с толку. Если вы сосредоточитесь на главном и будете внедрять эффективные корректирующие действия по мере того, как появляются проблемы, то детали будут естественно следовать за главным. Старайтесь искать самые простые, насколько возможно, решения, соответствующие духу стандарта. Избегайте разработки ненужных процедур или бумажной работы исключительно ради сертификации по ИСО. Взвешивайте каждое действие по его влиянию на ваш бизнес».

**5 Организация кружков качества.** Как бы совершенна ни была бы техника и технология, каким бы эффективным ни было бы руководство и управление, именно простые рабочие предприятия играют важную роль в обеспечении высокого качества изделий. Из этого следует, что вовлечение рабочих в менеджмент качества и их обучение имеют большое значения для решения проблем качества на предприятии. Опыт передовых предприятий США, Японии и стран Западной Европы показал, что кружки каче-



ства благотворно влияют на качество продукции. Кружки качества – это добровольные объединения работников для решения проблем на рабочих местах. При их создании следует уделить внимание следующим моментам:

1 Принципу добровольности. Кружки создаются на добровольной основе, а не по команде сверху. Начинайте кружковую деятельность с теми, кто в этом заинтересован.

2 Самосовершенствованию. Члены кружка должны проявлять желание учиться.

3 Взаимному развитию. Члены кружка должны стремиться к расширению своего кругозора и сотрудничать с членами других кружков.

4 Всеобщему участию в конечном итоге. Конечной целью кружков качества является полноценное участие всех рабочих в управлении качеством.

Несмотря на добровольный характер и инициативу «снизу», создание таких кружков на фирмах не следует пускать на самотек, а должно координироваться и стимулироваться руководством предприятия. Для организации работы кружков качества на предприятии нужно создать условия, при которых персонал был бы заинтересован участвовать в их работе. Деятельность кружков качества приносит фирмам значительный экономический эффект, несмотря на то, что далеко не все предложения внедряются в производство, хотя все они оплачиваются администрацией. Кружки качества создают здоровую конкуренцию идей и предложений рабочих по преодолению трудностей; стимулируют творческое отношение к труду; повышают производительность труда и качество продукции; снижают себестоимость продукции.

Порядок организации и работы кружков качества, права и обязанности администрации и работников по внедрению поданных предложений, а также моральное и материальное поощрение членов кружков качества целесообразно изложить и утвердить в специальном «Положении о кружках качества». Такое «Положение» должно быть согласовано с профсоюзом, так как работа кружков качества связана с выделением рабочего времени, предоставлением помещений, оборудования, охраной труда, а также – вознаграждением за поданные предложения.

**6 Сертификация продукции и системы качества.** Сертификация – это документальное подтверждение соответствия продукции определенным требованиям, конкретным стандартам или техническим условиям. Сертификация системы качества – это подтверждение ее соответствия требованиям, установленным изготовителем (самостоятельно или по требованию заказчика), а причины сертификации различают:

1) внешние: требования заказчиков, все вокруг так поступают;

2) внутренние: решение проблем, улучшение деятельности.

Сертификация является очень эффективным средством развития торгово-экономических связей страны, продвижения продукции предприятия на внешний и внутренний рынок сбыта, а также закрепления на них на 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 – обязательные к выполнению требования, касающиеся характеристик продукции, вводимой в обращение.

#### **4 РАЗРАБОТКА ОПЕРАТИВНОГО ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА САМООЦЕНКИ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

---

Теоретической и методической основой этапов самооценки менеджмента качества КО и критериев их оценки является Европейская премия за качество, как наиболее универсальная и распространенная во всем мире. В соответствии с ней оценка менеджмента качества КО 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.); удовлетворение 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 (см. прил.). Целесообразно для каждой организации разрабатывать свои критериальные показатели оценки менеджмента качества, основанные на принципах концепции всеобщего качества.

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 КО складывается из 9 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:

$$1) \quad P = 10 \sum_{i=1}^{10} P_i ;$$

$$2) \quad PC = 8 \sum_{j=1}^{10} PC_j ;$$

$$3) \quad UL = 9 \sum_{k=1}^{10} UL_k ;$$

$$4) \quad Res = 9 \sum_{l=1}^{10} Res_l ;$$

$$5) \quad P = 14 \sum_{m=1}^{10} P_m ;$$

$$6) \quad UZ = 20 \sum_{n=1}^{10} UZ_n ;$$

$$7) \quad UP = 9 \sum_{o=1}^{10} UP_o ;$$

$$8) \quad VO = 6 \sum_{p=1}^{10} VO_p ;$$

$$9) \quad RB = 15 \sum_{r=1}^{10} RB_r .$$

Оценка менеджмента качества (МК) КО в целом складывается из результатов оценки всех критериев:

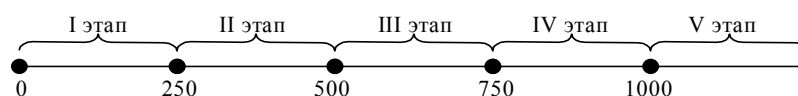
$$МК = P + PC + UL + Res + П + УЗ + УП + ВО + РБ.$$

Согласно этому максимальное значение самооценки может быть равно 1000 баллов.

В общем виде механизм проведения самооценки менеджмента качества КО представлен следующими этапами:

- 1) решение о применении организационно-экономического механизма самооценки своего менеджмента качества;
- 2) проведение первичной самооценки;
- 3) подсчет критериев, показателей и их суммирование;
- 4) определение этапа развития предприятия в области качества и выработка первоочередных мер;
- 5) выявление наиболее дефектных показателей и их критериев;
- 6) построение причинно-следственной диаграммы наиболее злободневных дефектов;
- 7) принятие решений и выработка мер для устранения найденных нарушений.

Выявление особенностей формирования инструментария оценки качества принимаемых управленческих решений по этапам самооценки менеджмента качества КО позволило разработать рейтинговую шкалу баллов результатов самооценки (рис. 4.1), по которой выводится оценка состояния дел в области качества и выстраивается первоочередной вектор преодоления проблем менеджмента качества (табл. 4.1).



**Рис. 4.1 Диапазоны результатов самооценки менеджмента качества КО**

#### 4.1 Этапы состояния менеджмента качества КО

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

Реализацию механизма экономического анализа менеджмента качества КО, выявляющего резервы повышения качества КО и КУ, осуществим на примере двух коммерческих банков (КБ): столичного (С<sub>КБ</sub>) и регионального (Р<sub>КБ</sub>).

Представление относительной важности проблем С<sub>КБ</sub> и Р<sub>КБ</sub> с целью выбора «стартовой» точки для их решения осуществляется при помощи диаграммы Парето – особой формы вертикального столбикового графика, которая позволяет выявить первоочередные проблемы и выбрать порядок их решения. Для ее построения использованы проблемы, найденные при помощи первоначальной самооценки критериев менеджмента качества С<sub>КБ</sub> и Р<sub>КБ</sub> (табл. 4.2). После этого строится диаграмма Парето, которая отображает проблемы (резервы) менеджмента качества С<sub>КБ</sub> (рис. 4.2) и Р<sub>КБ</sub> (рис. 4.3).

Проведенные исследования выявили, что качество функционирования С<sub>КБ</sub> составляет 776,5 баллов, а деятельность в области качества Р<sub>КБ</sub> находится на уровне 543,8 баллов из максимально возможных 1000 баллов (табл. 4.1). Другими словами, качество услуг С<sub>КБ</sub> и Р<sub>КБ</sub> составляет 77,7 и 54,4 % соответственно из необходимых для потребителей 100 %.

Из кривой Лоренца (рис. 4.2, б и 4.3, б), характеризующей накопление конфликтов в зависимости от весомости критерия, следует, что, подчиняясь закону «80/20», необходимо в первую очередь все усилия направить на устранение дефектов (негативных причин, ошибок) в критериях, имеющих совокупную весомость в появлении дефектов, равную 80 %: 6) удовлетворение заказчиков; 9) результаты бизнеса; 5) процессы; 1) руководство; 3) управление людьми; 4) ресурсы. В дальнейшем каждый из наиболее негативных по оценке критериев анализируется аналогичным образом.

Вышеизложенное позволило сформировать резервы С<sub>КБ</sub> и Р<sub>КБ</sub>, которые составляют в числовом эквиваленте 22,3 и 45,6 % соответственно, и разработать ве дерево целей реализации резервов повышения качества услуг и менеджмента качества С<sub>КБ</sub> и Р<sub>КБ</sub> на основе причинно-следственной диаграммы Исикавы (рис. 4.4). Построение диаграммы Исикава осуществляется разложением главных факторов, определяющих итоговый результат анализируемого показателя, на более простые факторы. На ней динамично представлены проблемы менеджмента качества КБ. Эти проблемы записаны справа налево по убыванию их значимости. Самым близким к «хребту» несоответствиям следует уделить наибольшее внимание.

Было установлено, что если системный анализ проблем менеджмента качества осуществляется одним коллективом, то в состав дерева целей КО следует включать лишь собственно цели, непосредственно определяющие показатели эффективности функционирования КО, и не включать пути (средства) достижения этих целей.

Принимая во внимание основные положения оперативного механизма обеспечения самооценки менеджмента качества КО, был разработан алгоритм поэтапного процесса самооценки менеджмента качества КО (рис. 4.5) и определены условия перехода между этапами, входящими в его общий процесс.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

*Билл Лус*

Общество пришло к таким удивительным достижениям цивилизации: научным, техническим, в области культуры, этики, законодательства, государственного регулирования многих сфер своей деятельности, – что уже в состоянии подойти к решению столь сложной и неоднозначной проблемы, как качество жизни.

Известно, что ряд стран на разных континентах: и в Европе, и в Америке, и в Азии, – достигли высокого уровня качества жизни благодаря обостренному вниманию к этой проблеме их правительств, руководств фирм и компаний, каждого специалиста, наконец, каждого жителя страны. Особенно показателен в этом отношении опыт Японии и Германии, оказавшихся в послевоенные годы в кризисной ситуации и сумевших благодаря вниманию к качеству, к совершенствованию методов управления преодолеть разруху, голод, обеспечить возрождение экономики и занять достойное место в мировой хозяйственной системе. Поэтому и в нашей стране, экономика которой переживает сегодня нелегкие времена, именно повышение качества работ, продукции и услуг видится как одно из наиболее эффективных средств преодоления кризисных явлений, призванное сыграть роль определяющего фактора в успехе проводимых рыночных реформ.

Качество – понятие многоплановое, обеспечение его требует объединения творческого потенциала и практического опыта многих специалистов. Проблема повышения качества может быть решена только при совместных усилиях государства, федеральных органов управления, руководителей и членов трудовых коллективов предприятий. Важную роль в решении этой проблемы играют потребители, диктующие свои требования и запросы производителям товаров и услуг. Качество продукции и услуг в нашей стране на протяжении многих лет было значительно ниже, чем в других развитых странах. Однако этот разрыв компенсировался высоким качеством и техническим уровнем продукции военно-промышленного комплекса. За последнее десятилетие суммарный рост качества отечественной продукции резко снизился, в то время как в развитых в промышленном отношении странах качество производимой продукции продолжает расти.

Значительное влияние на качество образа жизни оказывает материальная среда – качество товаров и услуг. Поэтому проблема качества продукции и услуг была и остается актуальной. Она является стратегической проблемой, от решения которой зависит стабильность экономики нашего государства. Процесс улучшения качества, объединяющий деятельность многих производств, коллективов конструкторов, сферы услуг, необходим не только для получения прибыли при сбыте товаров или услуг, но главное – обществу в целом и его интересам.

Автоматизация производства – замена машинами и механизмами не только ручного физического труда, но и функций труда по управлению машинами и механизмами. Рабочие осуществляют лишь функции наладки и настройки машин, контроля над их работой.

**Автоматизированная система управления (АСУ)** – система «человек – машина», обеспечивающая эффективное функционирование объекта, в которой сбор и обработка информации, необходимой для реализации функции управления, осуществляется с применением средств автоматизации и вычислительной техники.

**Административно-территориальная стандартизация** – стандартизация, которая проводится на уровне какой-либо административно-территориальной единицы. Внутри страны или административно-территориальной единицы стандартизация может проводиться на уровне отрасли или сектора экономики (например, на уровне министерства), на местном уровне – на уровне ассоциации и фирмы в промышленности и на отдельных фабриках, заводах или учреждениях.

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

**Активы** – совокупность имущества и прав (нематериальных активов), принадлежащих физическому или юридическому лицу.

**Амортизация** – износ и устаревание со временем средств производства и основных фондов. Часть их стоимости списывается каждый год в качестве издержек в течение срока полезной службы.

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

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

**АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ – ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ, ЗАКЛЮЧАЮЩАЯСЯ В ОБРАБОТКЕ УЧЕТНЫХ, ПЛАНОВЫХ, ПРОЕКТНЫХ И НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИХ ДАННЫХ О ПРЕДПРИЯТИИ И ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ЦЕЛЯХ ПРИНЯТИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.**

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

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

**Анализ контракта** – систематическая деятельность, предпринимаемая поставщиком до подписания контракта, чтобы убедиться, что требования к качеству точно определены, избавлены от двусмысленности, документально оформлены и могут быть выполнены поставщиком. 1) Анализ контракта является обязанностью поставщика, но может быть выполнен совместно с потребителем. 2) Анализ контракта может быть повторен на различных стадиях, если это необходимо.

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

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

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

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

**Ассортимент** – состав однородной продукции по видам, типам, сортам, размерам, маркам, а также подбор различных видов и сортов в торговом или изделий в производственном предприятии.

**Ассортиментная группа** – совокупность схожих товарных ассортиментов.

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

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

**Аудит (проверка) качества продукции** – количественная оценка соответствия установленным показателям качества продукта.

**Аудит (проверка) качества процесса** – анализ элементов процесса, оценка его полноты, правильности выбора условий проведения и возможной эффективности.

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

**Аудитор** – человек, проводящий аудит.

**Аудиторская фирма** – хозрасчетная или коммерческая организация, осуществляющая независимую финансовую и бухгалтерскую экспертизу или контроль за деятельностью хозяйствующих субъектов (предприятий, ассоциаций, организаций и т.п.) – аудит с целью объективной оценки их финансового положения, правомерности проведенных сделок, соблюдения законодательства, в первую очередь налогового, а также достоверности представляемой отчетности.

## Б

**База данных** – это совокупность данных, используемых при функционировании автоматизированной системы управления, которая организована по определенным правилам, предусматривающим общие принципы описания, хранения и манипулирования данными, и независима от прикладных программ.

**Баланс** – система показателей, характеризующая какое-либо явление путем сопоставления или противопоставления отдельных его сторон. Баланс предприятия характеризует состояние его активов, пассивов и акционерного капитала на данный момент времени.

**Балансовая прибыль** – общая сумма прибыли предприятия по всем видам деятельности, отражаемая в его балансе.

**Банк данных** – представляет собой комплекс специальным образом организованных данных большого объема и сложной структуры, называемых базами данных, и совокупности программ, обеспечивающих централизованное поддержание, обновление и использование этих данных различными пользователями.

**Безопасность** – состояние, при котором риск вреда (персоналу) или ущерб ограничен допустимым уровнем. Безопасность является одним из аспектов качества.

**Безубыточность** – объем сбыта, при котором валовые издержки покрываются поступлениями.

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

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

**Бизнес-план** – программа деятельности предприятия, план конкретных мер по достижению конкретных целей деятельности компании, включающей оценку ожидаемых расходов и доходов. Разрабатывается на основе маркетинговых исследований.

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

**Брак** – изделия, товары, изготовленные с нарушением стандартов или отступлением от них, а также изъян, недостаток, обусловленные таким нарушением или отступлением. Брак товаров и изделий устанавливается с помощью бракеража.

**Бракераж** – проверка соответствия качества товара, его оформления и упаковки условиям сделки или установленным стандартам. Бракераж осуществляется специальными государственными организациями или так называемыми бракеражами.

**Браковка** – признание товара не соответствующим нормам, стандартам, ГОСТ и т.д., часто – по причине природных, температурных и других влияний.

## В

**Валидация** – подтверждение посредством представления объективных свидетельств того, что требования, предназначенные для конкретного предполагаемого применения, выполнены.

**Валовая выручка** – полная сумма денежных поступлений от реализации товарной продукции, работ, услуг и материальных ценностей.

**Валовая прибыль** – прибыль предприятия до уплаты налогов, обязательных платежей, взносов и отчислений. Валовая прибыль предприятия рассчитывается как разность между общим доходом предприятия и суммой расходов на производство и реализацию продукции. Валовая прибыль является базой расчета сумм, уплачиваемых по налогам на прибыль.

**Валовая продукция** – вся продукция, произведенная предприятием за планируемый период независимо от степени ее готовности. В состав валовой продукции включаются товарная продукция и изменение остатка незавершенного производства, полуфабрикатов, оснастки и запчастей к оборудованию своего производства.

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

**Взаимозаменяемость** – пригодность одного изделия, процесса или услуги для использования вместо другого изделия, процесса или услуги в целях выполнения одних и тех же требований. Функциональный аспект взаимозаменяемости называется «функциональная взаимозаменяемость», а размерный аспект – «размерная (геометрическая) взаимозаменяемость».

**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.

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



**Внешняя среда системы** – компоненты макросреды (страны), инфраструктуры региона, в котором находится система, и микросреды системы, с которыми она имеет прямые или косвенные связи. Компоненты входа и выхода системы к внешней среде не относятся, они относятся к внешнему окружению.

**Внутренние потери** – потери от несоответствующего качества, выявленные в ходе реализации инновационного проекта.

**Всеобщий менеджмент качества (TQM)** – подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение успеха путем удовлетворения требований потребителя и выгоды для членов организации и общества. Основная философия TQM – улучшению нет предела.

**Всеобщее руководство качеством** – подход к руководству организации, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения требований потребителя и выгоды для членов организации и общества. 1) «Все члены» означает персонал во всех подразделениях и на всех уровнях организационной структуры. 2) Сильное и настойчивое руководство со стороны высшей администрации, обучение и подготовка всех членов организации являются существенными моментами для успешной реализации приведенного подхода. 3) При всеобщем руководстве качеством концепция качества имеет отношение к достижению всех целей управления. 4) «Выгоды для общества» подразумевают выполнение требований общества.

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

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

## Г

**Гарантированный экономический эффект** – это ожидаемый, согласованный разработчиком с заказчиком (потребителем результатов разработки) экономический эффект, рассчитанный на основе гарантируемой разработчиком удельной эффективности новой техники и гарантируемого заказчиком объема ее внедрения.

**Гармония** – согласованность, стройность в сочетании чего-либо.

**Государственная метрологическая служба (ГМС)** – метрологическая служба, выполняющая работы по обеспечению единства измерений в стране на межрегиональном и межотраслевом уровне и осуществляющая государственный метрологический контроль и надзор.

**Государственная система обеспечения единства измерений (ГСИ)** – комплекс нормативных документов межрегионального и межотраслевого уровня, устанавливающих правила, нормы, требования, направленные на достижение и поддержание единства измерений в стране (при требуемой точности), утверждаемых Госстандартом России. В ГСИ выделяются основополагающие стандарты, устанавливающие общие требования, правила и нормы, а также стандарты, охватывающие какую-либо область или вид измерений.

**Государственный метрологический контроль** – деятельность, осуществляемая государственной метрологической службой по утверждению типа средств измерений, поверке средств измерений (включая рабочие эталоны), по лицензированию деятельности юридических и физических лиц по изготовлению, ремонту, продаже и прокату средств измерений.

**Государственный метрологический надзор** – деятельность, осуществляемая органами государственной метрологической службы по надзору за выпуском, состоянием и применением средств измерений (включая рабочие эталоны), за аттестованными методиками измерений, соблюдением метрологических правил и норм, за количеством товаров при продаже, а также за количеством фасованных товаров в упаковках любого вида при их расфасовке и продаже.

**Государственный научный метрологический центр (ГНМЦ)** – метрологический научно-исследовательский институт (как центр государственных эталонов), несущий в соответствии с законодательством ответственность за создание, хранение и применение государственных эталонов и разработку нормативных документов по обеспечению единства измерений в закреплённом виде измерений.

**Готовая продукция** – это изделия, обработка которых завершена на данном предприятии и которые приняты техническим контролем.

**Градация, сорт, класс** – категория или разряд, присвоенные объектам, имеющим то же самое функциональное применение, но различные требования к качеству. 1) Градация (класс, сорт) отражает

предусмотренное или признанное различие в требованиях к качеству. Упор делается на взаимосвязь функционального использования и затрат. 2) Объект высокого класса (например, гостиница «люкс») может быть неудовлетворительного качества и наоборот. 3) Когда класс обозначен численным значением, высшему классу обычно присваивается 1-й, а с понижением класса – соответственно 2, 3, 4-й. Когда класс обозначен количеством знаков, например числом звездочек, то обычно низший класс имеет меньшее число звездочек.

**Градуировка, калибровка** – сравнение двух инструментов или измерительных приборов, один из которых служит эталоном известной точности (правильности), установленной национальными стандартами для определения, регистрации и исключения при корректировке любых расхождений в точности (правильности) измерительного прибора.

## Д

**Дедукция** – логическое умозаключение от общих суждений к частным.

**Декларация о соответствии** – декларация поставщика о том, что продукция, процесс или услуга соответствуют конкретному стандарту или другому нормативному документу.

**Дефект** – невыполнение заданного или ожидаемого требования, касающегося объекта, а также требования, относящегося к безопасности. Ожидаемое требование должно быть целесообразным с точки зрения существующих условий.

**Дефект продукции** – несоответствие продукции установленным требованиям. Различают дефекты: критические, значительные, малозначительные, сырьевые, технологические и др.

**Дефектная единица** – единица продукции или услуга, содержащие, по крайней мере, один дефект или имеющие несколько недостатков, которые в комбинации делают изделие, не удовлетворяющим заданным нормативным требованиям.

**Дефицит** – в широком смысле недостаток, нехватка чего-либо; в узком смысле ресурс или товар, которого в данный момент времени нет в достаточном количестве.

**Диверсификация** – процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения (СХП – самостоятельное отделение или подразделение, отвечающее за ассортиментную группу или какой-либо товарный отдел в рамках организации с концентрацией на конкретном рынке). Идея диверсификации имеет многолетнюю историю. В настоящее время многие компании, располагая большими капиталами, получаемыми в основных сферах бизнеса, рассматривают диверсификацию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно если дальнейшая экспансия в основных сферах бизнеса ограничена. При осуществлении стратегии диверсификации фирма: 1) либо выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые сферы деятельности, дополняющие существующие в технологическом и/или коммерческом плане, с целью добиться эффекта синергизма (концентрическая диверсификация); 2) либо осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля (чистая диверсификация).

**Доктрина** – учение, научная теория.

**Документ технических условий** – документ, устанавливающий технические требования, которым должна удовлетворять продукция, процесс или услуга. В документе технических условий должны быть указаны, в случае необходимости, процедуры, с помощью которых можно установить, соблюдены ли данные требования.

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

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

**Доступ к системе сертификации** – возможность для соискателя свидетельства (в области сертификации) пользоваться сертификацией согласно правилам системы.

## Е

**Единая система конструкторской документации (ЕСКД)** – комплекс государственных стандартов, устанавливающих единые, взаимосвязанные правила и положения по состоянию, оформлению и обращению конструкторской документации, применяемой в промышленности.

**Единая система технологической документации (ЕСТД)** – комплекс мероприятий, устанавливающий единые взаимосвязанные правила, нормы, положения формирования, комплектации и обращения, унификации и стандартизации технологической документации.

**Единая система технологической подготовки производства (ЕСТП)** – установленная ГОСТ система организации и управления технологической подготовкой производства.

**Единство измерений (ЕИ)** – состояние измерений, характеризующееся тем, что их результаты выражаются в узаконенных единицах, размеры которых в установленных пределах равны размерам единиц, воспроизводимых первичными эталонами, а погрешности результатов измерений известны и с заданной вероятностью не выходят за установленные пределы.

**Естественная монополия** – вид производства, который обеспечивает все предприятия и население важнейшими экономическими условиями (снабжение водой, газом, электроэнергией, коммунальное обслуживание и др.), не допускает конкурентного соперничества частных фирм и дает большую экономию от управления хозяйством.

## Ж

**Жизненный цикл изделия** – промежуток времени от замысла изделия до снятия его с производства и продажи. В маркетинге жизненный цикл изделия – это период чередования следующих различных жизненных фаз изделия: разработки, выхода на рынок, серийного производства и широких продаж, насыщения рынка, морального старения (затухания продаж и производства изделия).

**Жизненный цикл товара** – период чередования пяти различных жизненных фаз изделия: разработки, производства, выхода на рынок, роста, насыщения рынка и морального старения. Определение жизненного цикла товара необходимо для проведения правильной товарной политики. В зависимости от этапа жизненного цикла товара варьируются элементы комплекса маркетинга, и меняется стратегия фирмы.

**Жизненный цикл продукта** – эволюция в жизни продукта через этапы разработки, выведения на рынок, роста, зрелости и упадка. Продолжительность каждого этапа жизненного цикла различна для каждого продукта.

## З

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

**Заказ** – предложение покупателя (заказчика) изготовить, поставить (продать) продукт с указанием количества, ассортимента, качества, сроков и других необходимых данных либо выполнить работу. Заказ на услугу – договор между потребителем и исполнителем услуги, определяющий юридическое, экономическое и техническое отношения сторон.

**Заказ на услугу** – договор между потребителем и исполнителем услуги, определяющий юридическое, экономическое и техническое отношения сторон.

**Заключительное совещание** – совещание в конце аудита аудиторов и представителей проверяемых, во время которого представляется черновой вариант находок и наблюдений аудита.

**Закон** – необходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение между явлениями в природе и обществе.

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

**Законы управления** – это общие, существенные и необходимые связи явлений, изучаемых наукой управления. Законы управления хотя и объективны, но как бы вторичны к фундаментальным законам экономики.

**Запаздывание** – разность между временем получения выручки от продажи продукции и временем ее изготовления. Величина запаздывания влияет на динамику поступления выручки. В период  $n$  (где  $n$  – номер периода) поступает выручка за продукцию, произведенную в предыдущие  $(n - r)$  периоды.

**Заработанная плата** – форма материального вознаграждения за труд, часть стоимости созданной и реализованной продукции (услуг), поступающая работникам предприятий и учреждений.

**Затраты** – широко распространенное в экономической литературе понятие, не имеющее, однако, общепринятого определения. В самой общей форме – это ресурсы, «уничтожаемые» в процессе деятельности ради получения продуктов (результатов) такой деятельности.

**Затраты безвозвратные** – затраты, понесенные в прошлом.

**Затраты завершённые** – расходы на приобретение ресурсов, от использования которых не ожидается получение доходов.

**Затраты контролируемые (неконтролируемые)** – затраты, по которым возможен (или невозможен) контроль по центрам ответственности. Такое разделение затрат обосновано с точки зрения принятия решений менеджером инновационного проекта и возможности менеджера повлиять на них. 1) Контролируемые затраты – это такие затраты, на которые можно повлиять и которые изменятся в результате действий того или иного менеджера в течение заданного периода. 2) Неконтролируемые затраты – такие, на которые менеджер инновационного проекта в течение заданного периода времени повлиять не может.

**Затраты косвенные** – часть накладных расходов, которая косвенно связана с объектом и которые нельзя непосредственно связать с данным объектом (проектом, стадией проекта). Такие затраты трудно или дорого подсчитывать в текущий момент времени.

**Затраты маргинальные и прибыльные** – Маргинальные – это предельные затраты. Прибыльные затраты – расходы, которые изменяются от принятия управленческих решений.

**Затраты незавершённые** – расходы на приобретение ресурсов, от использования которых ожидается получение доходов.

**Затраты переменные** – затраты, зависящие от изменения объемов работ.

**Затраты периодические** – затраты, рассматриваемые как расходы периода, за который они произведены.

**Затраты постоянные** – затраты, не зависящие от изменения объемов работ.

**Затраты прямые** – затраты, которые в текущий момент могут быть однозначно определены по первичным документам учета без излишних значительных усилий и расчетов.

**Затраты, связанные с качеством** – затраты, возникающие при обеспечении и гарантировании удовлетворительного качества, а также связанные с потерями, когда такое качество не достигнуто.

**Защита продукции** – предохранение продукции от воздействия климатических или других неблагоприятных условий при ее использовании, транспортировке или хранении.

**Заявитель (в области сертификации)** – лицо, которое обращается с заявкой на получение сертификата о компетентности органа по сертификации.

**Знак соответствия** – зарегистрированный в установленном порядке знак, которым по правилам, установленным в данной системе сертификации, подтверждается соответствие маркированной им услуги установленным в стандартах требованиям.

**Знак соответствия (для сертификации)** – защищенный в установленном порядке знак, применяемый или выданный в соответствии с правилами системы сертификации. Указывает, что данная продукция, процесс или услуга соответствует конкретному стандарту или нормативному документу.

## И

**Идентификация** – признание тождественности, отождествление объектов, опознание (установление подобия двух предметов, понятий) на основании определенных признаков, являющихся отличительными для данного объекта.

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

**Иерархия потребностей** – порядок расположения человеческих потребностей по степени значимости от одного до пяти: физиологические потребности, потребности самосохранения, социальные потребности, потребности в уважении и потребности в самоуважении. Человек будет стремиться удовлетворить в первую очередь самые важные из них. Как только ему удастся удовлетворить какую-то важную потребность, она на время перестает быть движущим мотивом. Одновременно появляется побуждение к удовлетворению следующей по важности потребности.

**Издержки** – текущие затраты на изготовление продукта или на его обращение, выраженные в ценностных, денежных показателях (издержки обращения). Для анализа экономической деятельности на-

ряду с фактическими издержками должны учитываться вмененные издержки, т.е. издержки с упускаемыми возможностями использования ресурсов.

**Изобретения** – новые и обладающие существенными отличиями технические решения задач в любой области экономики, социально-культурного строительства, дающие положительный эффект.

**Имущество предприятия** – принадлежащие ему основные фонды и оборотные средства, а также иные материальные ценности и финансовые ресурсы, размер которых отражается в самостоятельном балансе предприятия. Имущество предприятия составляет его материально-техническую базу и средства предприятия. Предприятие осуществляет права владения, пользования и распоряжения своим имуществом. Оно обеспечивает воспроизводство материально-технической базы на прогрессивной основе, эффективное использование производственных мощностей и основных фондов.

**Инвестиции** – вложение средств в основной капитал и материально-товарные запасы для развития производства или какой-либо сферы деятельности, вложение средств в финансовые активы с целью получения прибыли, а также сами вложенные средства.

**Индивидуум** – отдельный человек, личность.

**Индукция** – логическое умозаключение от частных, единичных случаев к общему выводу.

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

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

**Интеграция** – объединение в целое каких-либо частей.

**Интенсивность** – показатель, которым измеряются потоки: годовой выпуск продукции предприятия, оборот запасов на складе, годовой объем потребления продуктов и др. Мерой интенсивности является количество рассматриваемых объектов в единицу времени (год, квартал, месяц, сутки).

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

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

**Инфраструктура** – комплекс отраслей хозяйства, обслуживающих промышленное производство, а также население. Включает транспорт, связь, торговлю, материально-техническое обеспечение, науку, образование, здравоохранение.

**Исполнитель** – предприятие, организация или предприниматель, оказывающие услугу потребителю.

**Испытание** – техническая операция, заключающаяся в установлении одной или нескольких характеристик данной продукции, процесса или услуги, в соответствии с установленной процедурой.

## К

**Кадры предприятия** – члены трудового коллектива предприятия. Особая роль кадров предприятия в процессе производства обусловлена тем, что в любом обществе главной производительной силой являются люди. Только рабочая сила человека, его физические и умственные способности, знания и умения «оживляют» средства производства, обеспечивают их производственное функционирование.

**Капитал** – все средства производства, созданные людьми.

**Капитализированная прибыль** – прибыль, направленная на развитие производства, обновление основных фондов, расширение и реконструкцию.

**Капитальное строительство** – процесс создания и совершенствования основных фондов путем строительства новых, реконструкции, расширения, технического перевооружения и модернизации действующих.

**Капитальные вложения** – затраты на строительство новых, реконструкцию, расширение и техническое перевооружение действующих основных фондов производственного и непроизводственного назначения.

**Категория** – 1) общее понятие, отражающее наиболее существенные свойства и отношения явлений; 2) группа предметов, явлений с какими-либо общими признаками.

**Качественный признак – атрибут** – показатель или свойство, оцениваемое в терминах «да» («есть») или «нет» относительно заданных требований.

**Качество** – совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворить установленные и предполагаемые потребности. 1) При заключении контракта в регламентированной окружающей среде, например в области безопасности ядерных установок, потребности четко устанавливаются, тогда как в других условиях предполагаемые потребности должны быть выявлены и определены. 2) Во многих случаях потребности могут меняться со временем; предполагает проведение периодического анализа требований к качеству. 3) Обычно потребности переводятся в характеристики на основе установленных критериев. Потребности могут включать, например, такие аспекты, как эксплуатационные характеристики, функциональная пригодность, надежность (готовность, безотказность, ремонтпригодность), безопасность, окружающая среда, экономические и эстетические требования. 4) Для выражения превосходной степени в сравнительном или в количественном смысле при проведении технических оценок термин «качество» не используется изолированно. Чтобы выразить эти значения, должно примениться качественное прилагательное. Например, могут использоваться следующие термины: а) «относительное качество», когда объекты классифицируются в зависимости от их степени превосходства или в сравнительном смысле (не путать с градацией (классом, сортом); б) «уровень качества» в количественном смысле (применяется при статистическом приемочном контроле) и «мера качества», когда проводятся точные технические оценки. 5) Достижение удовлетворительного качества включает все стадии петли качества как единое целое. Вклад в качество этих различных стадий иногда идентифицируется отдельно с целью их выделения, например качество, обусловленное потребностями, качество, обусловленное проектированием продукции, качество, обусловленное соответствием. 6) В некоторых справочных источниках качество обозначается как «пригодность для использования» или «соответствие цели», или «удовлетворение нужд потребителя», или соответствие требованию. Все это представляет собой только некоторые стороны качества, определенного выше.

**Качество продукции** – совокупность полезных свойств продукта труда, обуславливающих его способность служить удовлетворению определенных потребностей человека и общества.

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

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

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

**Клиент, заказчик, заявитель** – лицо или организация, нуждающиеся в аудите. В зависимости от обстоятельств клиент может быть самой проверяющей организацией, данной проверяемой организацией или какой-нибудь третьей стороной.

**Клиринг** – система безналичных денежных расчетов, основанная на взаимном зачете сторонами требований и обязательств.

**Комбинирование** – одна из форм общественного производства, заключающаяся в технологическом сочетании взаимосвязанных разнородных производств в одной или различных отраслях промышленности в рамках одного предприятия.

**Коммерческая тайна** – сведения о деятельности фирмы, предприятия, распространение которых наносит ущерб их интересам.

**Комплексная система управления качеством продукции (КС УКП)** – предусматривает мероприятия, методы и средства, обеспечивающие скоординированные действия органов управления предприятием с целью установления, обеспечения и поддержания необходимого уровня качества продукции при ее разработке, изготовлении, обращении и эксплуатации или потреблении.

**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.

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

**Конкурентоспособность товара** – способность товара отвечать требованиям рынка данного вида товара.

**Конкурентоспособный товар** – товар, который по совокупности качественных и стоимостных характеристик сопоставим или превосходит аналогичные товары, выпускаемые конкурентами.

**Конкуренция** – процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы изготовителей и поставщиков при реализации продукции, экономическое соперничество между обособленными товаропроизводителями или поставщиками товаров (услуг) за наиболее выгодные условия сбыта.

**Контроль** – деятельность, включающая проведение измерений, экспертизы, испытаний или оценки одной или нескольких характеристик (с целью калибровки) объекта и сравнение полученных результатов с установленными требованиями для определения, достигнуто ли соответствие по каждой из этих характеристик.

**Контроль качества услуги (обслуживания)** – совокупность операций, включающая проведение измерений, испытаний, оценки одной или нескольких характеристик услуги (обслуживания) и сравнения полученных результатов с установленными требованиями.

**Контроль по качественным признакам** – проверка, классифицирующая продукцию или ее показатели либо как дефектные, либо как годные, или же подсчитывающая число дефектов в единице продукции.

**Контроль по количественным признакам** – контроль, при котором определенные показатели качества оцениваются по результатам измерений.

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

**Концепция** – система взглядов, способ понимания каких-либо явлений, процессов, основополагающая идея какой-либо теории.

**Конъюнктура** – сложившаяся на рынке экономическая ситуация, которую характеризует соотношение между спросом и предложением, уровень цен, товарные запасы, портфель заказов и иные экономические показатели.

**Корректирующее воздействие** – действие, предпринимаемое для устранения коренной причины (причин) и симптома (симптомов), имеющих нежелательных отклонений или несоответствий для предотвращения их повторений.

## Л

**Ликвидность** – возможность быстрого превращения активов предприятий, банков в денежные средства с целью своевременного погашения их обязательств, задолженности, а также сами наличные деньги и быстрореализуемые активы.

**Ликвидный товар** – товар, который легко реализуется, продается за короткое время.

**Лимитированный** – ограниченный предельным количеством чего-либо.

**Лицензирование** – система предоставления государственными органами лицензий на осуществление определенной предпринимательской деятельности.

**Лицензия** – разрешение, выдаваемое государственными органами на право той или иной хозяйственной деятельности.

**Локальный** – местный, не выходящий за определенные пределы.

## М

**Маркетинг** – система организации и управления производственной, сбытовой и торговой деятельностью предприятия, фирмы, организации, ориентированная на требования рынка, удовлетворение потребностей покупателей в товарах и услугах.

**Маркетинговый подход к управлению** – предусматривает ориентацию.

**Материалоемкость продукции** – затраты сырья, материалов и других материальных ресурсов на единицу произведенной продукции. Снижение материалоемкости уменьшает себестоимость продукции и затраты на развитие сырьевых отраслей.

**Материальная услуга** – услуга по удовлетворению материально-бытовых потребностей потребителя услуг. Материальная услуга обеспечивает восстановление (изменение, сохранение) потребительских свойств изделий или изготовление новых изделий по заказам граждан, а также перемещение грузов и людей, создание условий для потребления. В частности, к материальным услугам могут быть отнесе-

ны бытовые услуги, связанные с ремонтом и изготовлением изделий, жилищно-коммунальные услуги, услуги общественного питания, услуги транспорта и т.д.

**Материальные затраты** – материальные издержки производства, поступающие на возмещение средств производства, потребленных в производственном процессе. Они представляют собой перенесенную стоимость, то есть овеществленный прошлый труд.

**Международная организация по стандартизации (МОС или ИСО (англ. International Standard Organization – ISO))** – неправительственная организация, созданная в 1946 г. Целью ИСО является содействие стандартизации в мировом масштабе для обеспечения международного товарообмена и взаимопомощи, расширения сотрудничества в области интеллектуальной, научной, технической и экономической деятельности. Для этого разработаны международные стандарты, отвечающие достигнутому мировому уровню, НТП.

**Международная рекомендация МОЗМ (МР МОЗМ)** – нормативный документ Международной организации законодательной метрологии, устанавливающий требования к метрологическим характеристикам различных видов средств измерений, к методам и средствам их поверки, калибровке и другие требования.

**Международная стандартизация** – стандартизация, участие в которой открыто для соответствующих органов всех стран.

**Международный документ МОЗМ (МД МОЗМ)** – нормативный документ общего характера Международной организации законодательной метрологии, предназначенный для улучшения деятельности метрологических служб.

**Международный стандарт ИСО (МС ИСО)** – нормативный документ, принятый Международной организацией по стандартизации. Разработка стандартов ИСО осуществляется техническими комитетами ИСО.

**Международный стандарт МЭК** – нормативный документ, принятый Международной электротехнической комиссией.

**Менеджмент** – самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение фирмой, действующей в рыночных условиях, намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов. Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях.

**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.

**Менеджмент качества (по международным стандартам ИСО серии 9000 версии 2000)** – это: 1) *Политика в области качества* – основные направления предприятия в области качества; установление целей и задач (оперативных и стратегических); разработка руководства по качеству; внедрение системы качества на предприятии; понимание, продвижение и поддержка политики в области качества на всех уровнях предприятия. 2) *Планирование качества* – планирование качества продукции и процессов; подготовка плана по качеству; выработка основных положений по улучшению качества (продукции, процессов, систем); идентификация, классификация, разработка характеристик и оценки качества продукции; установление целей, требований и действий, если характеристики качества не соответствуют техническим требованиям. 3) *Управление качеством* – выполнение требований к качеству (контроль качества, испытания, диагностика, анализ, измерения); статистическое управление качеством; выбор корректирующих действий. 4) *Обеспечение качества* – создание уверенности у руководства предприятия в выпуске качественной продукции (внедрение системы качества, соответствующей стандартам ИСО серии 9000); создание уверенности у потребителя предприятия в приобретении качественной продукции (сертификация системы качества на соответствие стандартам ИСО серии 9000); предотвращение возникновения проблем. 5) *Улучшение качества* – любая неполадка является проблемой обеспечения качества; снижение нормы дефектности; уменьшение вариаций; непрерывность улучшения.

**Методология** – 1) совокупность приемов, способов, применяемых в какой-либо науке; 2) учение о научном методе познания.

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



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

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

**Модель для обеспечения качества** – стандартизованный или избранный набор требований системы качества, объединенных с целью удовлетворения потребностей обеспечения качества в данной ситуации.

**Моральный износ** – уменьшение степени полезности оборудования из-за появления более совершенного оборудования, новой моды или по другим причинам, не относящимся к эксплуатационному состоянию оборудования.

**Мотивация** – процесс побуждения, стимулирования людей и деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации.

**Моторесурс** – технический параметр изделия: время работы изделия при нормальных условиях, с возможной заменой отдельных быстроизнашивающихся деталей, до первого его капитального ремонта.

## Н

**Наблюдение** – элемент объективных данных, полученных во время аудита.

**Наблюдение в ходе проверки качества** – констатация факта, сделанная в ходе проверки качества и основанная на объективном доказательстве.

**Надежность** – собирательный термин, используемый для описания характеристики готовности и влияющих на нее факторов: безотказности, ремонтпригодности и обеспеченности технического обслуживания и ремонта.

**Надзор за деятельностью в области качества** – постоянное прослеживание и проверка состояния процедур, методов, условий, изделий, процессов и услуг; анализ отчетов с точки зрения установленных рекомендаций для обеспечения выполнения требований к качеству.

**Надзор за качеством** – непрерывное наблюдение и проверка состояния объекта, а также анализ протокола с целью удостоверения того, что установленные требования выполняются.

**Надзор за соответствием** – оценивание соответствия с целью установления, что продукция, процесс или услуга продолжают соответствовать заданным требованиям.

**Накладные расходы** – расходы на хозяйственное обслуживание производства и управления предприятием, являющиеся дополнительными к основным затратам и наряду с ними включаемые в издержки производства.

**Направленность** – характеристика любого метода управления. Конечным объектом, на который направлено управляющее воздействие в системе общественного производства, являются люди и, прежде всего, круг их интересов.

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

**Несоответствие значительное** – отсутствие, неприменение или полное нарушение какого-либо элемента или подэлемента системы качества.

**Несоответствие малозначительное** – единичное наблюдаемое упущение или упущение в документации, в элементе системы качества или в подэлементе как части системы качества.

**Несоответствующее изделие** – изделие или услуга, имеющие, по крайней мере, одно несоответствие.

**Нестабильность** – неустойчивость.

**Номенклатура** – классифицированный перечень ассортиментных групп товаров и товарных единиц.

**Нормативный документ** – документ, устанавливающий правила, руководящие принципы или характеристики различных видов деятельности или их результатов.

**Ноу-хау** – совокупность определенным образом зафиксированных, но не запатентованных, часто сохраняемых в тайне, технических, технологических, коммерческих и других знаний, навыков и опыта, необходимых для организации производства.

## О

**Обеспечение** – совокупность мер и средств; создание условий, способствующих нормальному протеканию экономических процессов, реализации намеченных планов, программ, проектов, поддержанию стабильного функционирования экономической системы и ее объектов, предотвращению сбоев, нарушений законов, нормативных установок, контрактов.

**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.

**Обеспечение единства измерений (ОЕИ)** – деятельность метрологических служб, направленная на достижение поддержания единства измерений в соответствии с законодательными актами, а также правилами и нормами, установленными государственными стандартами и другими нормативными документами по обеспечению единства измерений.

**Обеспечение соответствия** – процедура, результатом которой является заявление, дающее уверенность в том, что продукция, процесс или услуга соответствуют заданным требованиям. Применительно к продукции данное заявление может иметь форму документа, ярлыка или другого эквивалентного средства, но может быть напечатано в сообщении, каталоге, накладной, руководстве по эксплуатации и т.д., относящихся к продукции.

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

**Обслуживание** – деятельность исполнителя при непосредственном контакте с потребителем услуги.

**Общее руководство качеством, административное управление качеством** – те аспекты общей функции управления, которые определяют политику в области качества, цели и ответственность, осуществляемые с помощью таких средств, как планирование качества, управление качеством, обеспечение качества и улучшение качества, в рамках системы качества.

**Объект** – то, что может быть индивидуально описано и рассмотрено. Объектом может быть, например: деятельность или процесс, продукция, организация, система или отдельное лицо, или любая комбинация из них.

**Объект сертификации в сфере услуг** – услуга, результат услуги, процесс предоставления услуги, подлежащие сертификации.

**Объект стандартизации** – объект, который должен быть стандартизован. В Руководстве для отражения понятия «объект стандартизации» в широком смысле принято выражение «продукция, процесс или услуга», которое следует понимать как относящееся в равной степени к любому материалу, компоненту, оборудованию, системе, их совместимости, протоколу, функции, методу или деятельности. Стандартизация может ограничиваться определенными аспектами любого объекта. Например, применительно к обуви размеры и критерии прочности могут быть стандартизованы отдельно.

**Оптимизация** – процесс нахождения экстремума рассматриваемой функции, т.е. выбор наилучшего варианта из множества возможных, процесс выработки оптимальных решений по приведению системы в наилучшее (оптимальное) состояние.

**Орган** – юридическая или административная единица, имеющая конкретные задачи и структуру. Примерами органов являются организации, органы власти, фирмы, учреждения.

**Ответственность за качество продукции** – общий термин, описывающий обязательства, возлагаемые на изготовителя или других лиц, по возмещению ущерба из-за нанесения травм, повреждения собственности или другого вреда, вызванного продукцией. Юридическое и финансовое значение ответственности за качество продукции может меняться от одной области применения юридических актов к другой.

**Отклонение** – несоответствие (или отклонение) показателя продукта, процесса или системы установленным требованиям.

**Открытие** – это установление неизвестных ранее объективно существующих закономерностей, свойств и явлений материального мира. Открытие решает научную задачу, продвигает науку вперед, обогащает запас человеческих знаний.

**Отрасль** – в стратегическом управлении совокупность всех производителей какого-либо продукта или продавцов, предлагающих какой-либо продукт или группу продуктов, полностью заменяющих друг друга.

**Оценивание** – испытание процесса или группы процессов на соответствие определенным стандартам и выработка в результате некоторых выводов.

**Оценка качества** – систематическая проверка, насколько объект способен выполнять установленные требования. 1) Оценка качества может проводиться с целью определения возможности поставщика в области качества. В этом случае, в зависимости от конкретных условий, результат оценки качества может быть использован в целях квалификации, одобрения, регистрации или аккредитации 2) С термином «оценка качества» может использоваться дополнительный определитель в зависимости от области деятельности (например, процесс, персонал, система и время). 3) Общая оценка качества поставщика может также включать оценку финансовых и технических ресурсов.

## II

**Парадигма** – теория, принятая в качестве образца решения исследовательских задач. Категория «качество» в своем развитии формировалась вокруг следующих парадигм: 1) *Философская парадигма качества*. Древнегреческим мыслителем Аристотелем были предприняты первые исследования категории «качество», которые были связаны с рассмотрением предметного характера качества: объективная реальность и устойчивость, динамическая природа состояний и свойств объекта. Развивая философскую парадигму качества Аристотеля по функциональному признаку, Гегель выявил диалектику качества и количества. Качество, как отмечал Гегель, «есть вообще тождественная с бытием непосредственная определенность в отличие от рассматриваемого после него количества, которое, правда, также есть определенность бытия, но уже не непосредственно тождественная с последним, а безразличная к бытию, внешняя ему определенность. Нечто есть благодаря своему качеству то, что оно есть, и, теряя свое качество, оно перестает быть тем, что оно есть». 2) *Механистическая парадигма качества*. Она исходила из положения существования жесткой технологии производственного процесса, выпускающего узкий товарный ассортимент с затратной ценовой политикой, причем конкурентоспособность товара осуществлялась преимущественно с помощью ценовой конкуренции, а в качестве основного способа достижения цели использовался экономико-математический метод максимизации прибыли за счет роста объемного производства. В качестве методологической основы механистической парадигмы качества было взято положение К. Маркса об объективно существующем внутреннем противоречии товара, как единства потребительной стоимости, способной удовлетворять необходимые потребности, и стоимости, зависящей от качества товара через затраты на его производство. К. Маркс писал: «Так как товар покупается покупателем не потому, что он есть «потребительная стоимость» и употребляется для определенных целей, то разумеется, что потребительные стоимости «оцениваются», т.е. исследуется их качество, что когда различные сорта товаров могут заменить друг друга для тех же целей потребления, тому или иному сорту отдается предпочтение и т.д.» С помощью абстрактной категории стоимости, в определении К. Маркса, нельзя формализовать модель экономической категории качества реального товара поскольку стоимость отражала только количественную сторону труда без его результативности – качества. Маркс впервые основательно исследовал свойство труда создавать стоимость и при этом нашел, что не всякий труд, который кажется необходимым или даже действительно необходим для производства товаров, при всех условиях придает этому товару стоимость такой величины, которая соответствует затраченному количеству труда. Для преодоления противоречий в конце XIX в. сформировалось субъективное маргинальное направление в экономике качества на основе линейной теории предельной полезности, причем категория полезности определялась как количественная мера предпочтения, отдаваемая потребителем товару конкретного качества из предлагаемого товарного набора, а база качества – через предельную полезность. Главная особенность теории с точки зрения качества заключается в том, что процесс формирования качества и стоимости переносится из сферы производства в сферу обращения, что приводит к абсолютизации спроса. 3) *Кибернетическая парадигма качества*. Она сформировалась в процессе объединения трех организационно-экономических направлений по обеспечению заданного уровня

качества: 1) разработка принципов триединства качества (теория качества – теория оценки и контроля качества – теория управления качеством); 2) изменение функций оценки и контроля качества в зависимости от способов отбора пробы; 3) развитие и эволюция организационных форм оценки, контроля и управления качеством. Развитие массового производства, рост промышленного предприятия, увеличение объема выпускаемой продукции приводят к обособлению технического контроля как специализированной операции от непосредственно производственных операций по организационному оформлению и выделению функций контроля качества в самостоятельный вид производственной деятельности (Л.А. Конарева). По оценке Л.А. Конаревой «технология контроля качества» стала областью специализированной деятельности, направленной на регулирование качества, анализ причин возникновения дефектов, выработку мер по их устранению, проведение мероприятий профилактического характера, и поскольку именно последнее направление деятельности со временем приобретало все большее значение – «технология контроля» по сути своей превращалась в «технологии обеспечения качества». 4) *Системная парадигма качества*. Ее сформулировал А. Фейгенбаум в середине 1950-х гг. в США на базе концепции системного подхода к анализу качества продукции, согласно которой качество продукта формируется на всех этапах его создания и потребления, т.е. в процессе изучения требований потребителя, проектирования, производства и эксплуатации. Широкое применение при изучении системной парадигмы качества получили экономико-математические методы. В связи с этим были созданы комплексные системы управления качеством продукции – многоуровневые, интегрированные системы, удовлетворяющие наиболее экономичным путем требования потребителей на базе организационно-экономических подходов, направленных на движение уровня качества от оценки до оптимального значения. 5) *Информационная парадигма качества*. Мировая экономика конца XX в. переходит к новому – информационному способу производства. Основой формирования информационной парадигмы экономической теории должен стать, по мнению Е. Майминаса, методологический плюрализм. Информация обусловлена разнообразием объекта и уменьшает именно его. Вне исходного разнообразия нет информации. Гличев А.В., рассмотрев высказывания Аристотеля, Гегеля, К. Маркса по поводу качества, пишет, что «в философском смысле качество – это непосредственная характеристика непосредственного бытия; существует не качество, а предметы, обладающие качеством». Поэтому следует признать, что «качество есть информация о свойствах объекта».

**Патент** – законодательная защита технического решения, процесса или формулы, предоставляемая Федеральным правительством. Защищает права изобретателя в течение определенного срока.

**Переделка** – действие, предпринятое в отношении несоответствующей продукции с тем, чтобы она удовлетворяла исходным установленным требованиям. Переделка является одним из видов устранения несоответствующей продукции.

**Пересмотр (ревизия) системы качества** – официальное оценивание руководством состояния и адекватности системы качества с точки зрения политики в области качества и/или новых целей, возникших в связи с изменившимися обстоятельствами.

**Петля качества** – концептуальная модель взаимозависимых видов деятельности, влияющих на качество на различных стадиях – от определения потребностей до оценки их удовлетворения 1) Маркетинг, поиски и изучение рынка. 2) Проектирование и/или разработка технических требований, разработка продукции. 3) Материально-техническое снабжение. 4) Подготовка и разработка производственных процессов. 5) Производство. 6) Контроль, проведение испытаний и обследований. 7) Упаковка и хранение. 8) Реализация и распределение. 9) Монтаж и эксплуатация. 10) Техническая помощь в обслуживании. 11) Утилизация после использования от определения потребностей до оценки их удовлетворения. Спираль качества является аналогичным понятием.

**План повышения качества** – документ, устанавливающий конкретную практику работы в области качества, выделение ресурсов, процедуры, план действий, относящихся к отдельному изделию, процессу, услуге, контракту или проекту.

**Планирование качества** – деятельность, которая устанавливает цели и требования к качеству и применению элементов системы качества.

**Подрядчик** – любая организация, которая по условиям контракта обязуется выполнять работу по снабжению или обслуживанию (продавец, поставщик, субподрядчик, производитель или представитель любого промежуточного звена, если в нем появится потребность).

**Политика в области качества** – основные направления и цели организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством.

**Поправка** – значение величины, вводимое в неисправленный результат измерения с целью исключения составляющих систематической погрешности. Знак поправки противоположен знаку погрешности. Поправку, прибавляемую к номинальному значению меры, называют поправкой к значению меры; поправку, вводимую в показание измерительного прибора, называют поправкой к показанию прибора.

**Потери качества** – потери, вызванные нереализацией потенциальных возможностей ресурсов в процессах и в ходе деятельности. Примерами потерь качества являются утрата удовлетворенности потребителя, потеря возможности дополнительно увеличить стоимость потребителю, организации или обществу, также расточительное использование ресурсов и материалов.

**Потребитель** – гражданин, получающий, заказывающий либо имеющий намерения получить или заказать услуги для личных нужд.

**Принципы управления качеством** – 1) формирование управленческих решений с учетом производственно-экономических, социальных, рыночных факторов; 2) взаимосвязь целей и ресурсов, их сбалансированность, поиск путей рационального использования и преобразования ресурсов для достижения намеченных целей; 3) полнота учета ресурсных потребностей, включая трудовые, материальные, финансовые, природные, информационные ресурсы; 4) учет взаимодействия региональных и отраслевых факторов; 5) учет взаимосвязей между разными уровнями хозяйственного руководства и взаимодействия интересов разных уровней; 6) рассмотрение в единстве натурально-вещественного и стоимостного измерения объемов производства, потребления и затрат; 7) взаимосвязь краткосрочных проблем с долгосрочной стратегией развития, учет долгосрочных последствий принимаемых решений и их действия в разных временных горизонтах; 8) учет воздействия управленческих решений на социальную среду и среду обитания человека; 9) анализ мотивов деятельности и интересов разных социальных групп; 10) учет внешнеэкономических аспектов рассматриваемой проблемы; 11) сочетание количественного и качественного анализа и оценок, использование количественно-качественных измерителей (ранговых, интервальных или «вилочных» и т.п.); 12) совмещение объективных и субъективных оценок, исключение субъективистских оценок, когда субъект сознательно, из корыстных целей нарушает объективность, навязывает собственное суждение вопреки всякой логике; 13) сочетание внутреннего (исполнителем) и внешнего (контрольным органом) оценивания; 14) непрерывность и этапность осуществления оценок качества, развитие системы менеджмента качества.

**Приоритет качества** – практика показывает, что выживают те технические, социально-экономические системы, которые из всех факторов функционирования и развития отдают приоритет качеству различных объектов (подсистем).

**Проверка** – подтверждение путем экспертизы и представления объективного доказательства того, что установленные требования были выполнены.

**Проверка качества** – систематический и независимый анализ, позволяющий определить соответствие деятельности и результатов в области качества запланированным мероприятиям, а также эффективность внедрения мероприятий и их пригодность поставленным целям.

**Программа качества** – документ, регламентирующий конкретные меры в области качества, ресурсы и последовательность деятельности, относящейся к специфической продукции, проекту или контракту.

**Продукция** – результат деятельности или процессов. 1) Продукция может включать услуги, оборудование, перерабатываемые материалы, программное обеспечение или комбинации из них. 2) Продукция может быть материальной (например, узлы или перерабатываемые материалы) или нематериальной (например, информация или понятия), или комбинацией из них. 3) Продукция может быть намеренной (например, предложение потребителям) или ненамеренной (например, загрязнитель или нежелательные последствия).

**Проект** – целенаправленное, заранее проработанное и запланированное изменение какой-либо системы (технической или социально-экономической) и перевод ее из одного состояния в другое. Существуют следующие виды проектов: *научно-технический* – научное исследование или разработка, направленные на решение конкретной научно-технической задачи; *научно-технический инновационный* – проект, одной из задач которого является создание научно-технической продукции, реализуемой как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Под научно-техническим инновационным проектом понимается весь жизненный цикл определенного новшества (нового продукта, технологического процесса, новой услуги и пр.), процесс его создания и использования (исследование, разработка опытного образца, освоение производства и продаж, модернизация и обновление продукта, прекращение его выпуска).

## Р

**Распределение** – определение доли участников производства в использовании созданного продукта и дохода.

**Регистрация** – процедура, посредством которой какой-либо орган указывает определенные характеристики продукции, процесса или услуги, особенности органа или лица в соответствующем общедоступном перечне.

**Регламент** – документ, содержащий обязательные правовые нормы и принятый органом власти.

**Рейтинг** – оценка чего-либо, отнесение чего-либо к какому-либо разряду, категории, а также уровень известности, популярности.

**Реклама** – широкое распространение информации о фирме и ее продукции с целью увеличения сбыта и завоевания деловой репутации, а также аудиовизуальные материалы, которые содержат такую информацию.

**Рекламация** – заявление покупателя, заказчика, выражающее протест продавцу, поставщику по поводу нарушений условий договора, и содержащее в связи с этим требования возмещения убытков, снижения цены, устранения недостатков.

**Реконструкция** – процесс коренного переустройства действующего производства на базе технического и организационного совершенствования, комплексного обновления и модернизации основных фондов.

**Ремонт** – действие, предпринятое в отношении несоответствующей продукции с тем, чтобы она удовлетворяла заданным эксплуатационным требованиям, хотя может не соответствовать исходным установленным требованиям. 1) Ремонт является одним из видов устранения несоответствующей продукции. 2) Ремонт включает действие по исправлению, предпринятое для восстановления с целью использования однажды соответствовавшей, но сейчас не соответствующей продукции, т.е. является частью технического обслуживания.

**Реновация** – процесс обновления основного капитала, выходящего по причине износа.

**Рентабельность** – показатель экономической эффективности производства, который характеризует уровень отдачи и степень использования средств в процессе производства и реализации продукции.

**Рентинг** – краткосрочная аренда машин и оборудования без права их последующего приобретения арендатором.

**Ресурсосбережение** – система мероприятий, направленных на минимизацию материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

**Рефракция** – скидка цены или веса товара, которая производится продавцом в связи с порчей или утечкой товара.

**Риск** – вероятность успеха по сравнению с вероятностью провала какого-либо бизнеса. Оценить риск – значит, попытаться количественно определить вероятность успеха или провала.

**Руководство** – письменные инструкции, отражающие практический опыт, но не обязательные.

**Руководство качеством** – единство подразделений (функций), вовлеченных в определение и достижение качества.

**Руководство по качеству** – документ, посвященный политике в области качества и системе качества организации.

## С

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

**Самокупаемость** – принцип функционирования предприятия, при котором все свои расходы оно возмещает за счет выручки от реализации продукции или услуги.

**Свидетельство в области сертификации (лицензия)** – документ, изданный в соответствии с правилами системы сертификации, посредством которого орган по сертификации наделяет лицо или орган правом использовать сертификаты или знаки соответствия для своей продукции, процессов или услуг в соответствии с правилами соответствующей системы сертификации.

**Свод правил** – документ, рекомендуемый технические правила или процедуры проектирования, изготовления, монтажа, технического обслуживания или эксплуатации оборудования, конструкций или изделий. Свод правил может быть стандартом, частью стандарта или самостоятельным документом.

**Свойство** – как и качество, философская категория, выражающая такую сторону предмета, которая обуславливает его различие или общность с другими предметами и обнаруживается в его отношении к ним.

**Сертификат продукции** – процедура принятия и реализации международных норм оценки и контроля качества продукции; осуществляется созданием независимых от изготовителей специальных центров, оснащенных оборудованием и приборами для контроля продукции на соответствие международным стандартам.

**Сертификат соответствия** – документ, изданный в соответствии с правилами системы сертификации, указывающий, что обеспечивается необходимая уверенность в том, что должным образом идентифицированная продукция, процесс или услуга соответствуют конкретному стандарту или другому нормативному документу.

**Сертификация** – процедура, посредством которой третья сторона дает индивидуальную гарантию, что продукция, процесс или услуга соответствуют заданным требованиям.

**Синтез** – соединение (мысленное или реальное) разложенных элементов объекта в единое целое (систему). Синтез неразрывно связан с анализом (расчленением объекта на элементы).

**Система** – целостный комплекс взаимосвязанных компонентов, имеющий особое единство с внешней средой и представляющий собой подсистему системы более высокого порядка (глобальной системы). Единство системы с внешней средой определяет ее взаимосвязь с действием объективных экономических законов.

**Система управления качеством продукции** – организационная структура, четко распределяющая ответственность, процедуры, процессы и ресурсы, необходимые для управления качеством.

**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.

**Субподрядчик** – организация, предоставляющая продукцию поставщику.

## Т

**Технические условия** – документ, устанавливающий требования.

**Технический уровень продукции** – относительная характеристика качества продукции, основанная на сопоставлении значений показателей, определяющих техническое совершенство оцениваемой продукции, с соответствующими базовыми показателями, их значениями.

**Технический документ на услугу** – документ, устанавливающий технические, технологические, конструктивные и другие характеристики услуги. К техническим документам относят технические условия, технологические регламенты (карты), технические описания, инструкции, альбомы направляющей коллекции мод, чертежи, эскизы.

**Техническое перевооружение** – процесс повышения технического уровня отдельных участков производства до современного уровня.

**Техническое описание на услугу** – документ, разрабатываемый на услугу по изготовлению изделия по индивидуальным заказам в соответствии с утвержденным образцом – моделью.

**Товар** – продукт труда, произведенный для продажи, как экономическая категория. Предмет торговли.

**Требование** – положение, содержащее критерии, которые должны быть соблюдены.

**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. 1) Существенно, чтобы требования к качеству полностью отражали установленные и предполагаемые потребности потребителя. 2) Термин «требование» охватывает рыночные и контрактные требования, а также внутренние требования организации. Они могут быть разработаны, детализированы и актуализированы на различных этапах планирования. 3) Заданные количественные требования к характеристикам включают, например, номинальные значения, относительные значения, предельные отклонения и допуски. 4) Требования к качеству должны быть выражены на начальной стадии в функциональных терминах и документально оформлены. 5) Требования общества: обязательства, вытекающие из законов, инструкций, правил, кодексов, уставов и других соображений. «Другие соображения» включают защиту окружающей среды, здоровье, безопасность, надежность, сохранение

энергии и естественных ресурсов. При определении требований к качеству должны учитываться все требования общества. Требования общества включают юридические и нормативные требования. Они могут меняться от одной области применения юридических актов к другой.

## У

**Убытки** – выраженные в денежной форме потери физического или юридического лица, уменьшение его материальных и денежных ресурсов в результате превышения расходов над доходами.

**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.

**Универсум (всеохватность)** – группа популяций, часто отражающих различные характеристики рассматриваемых изделий или материалов.

**Унификация промышленности** – сведение многообразия продукции к конструктивно и технически улучшенному единообразию.

**Управление предприятием** – система организующих, регулирующих и координирующих воздействий на деятельность коллектива предприятия, направленных на решение стоящих перед ним задач.

**Управление** – это циклически повторяющийся процесс воздействия органа управления на управляемый объект, в котором последовательно на основании обработки исходной информации о состоянии объекта и оценки обстановки вырабатываются план достижения цели и меры для его реализации, осуществляются передача воздействий на объект управления и контроль их выполнения, коррекция плана в зависимости от изменения условий обстановки и состояния объекта, выработка и передача новых воздействий, выбранных из множества возможных вариантов и обеспечивающих достижение конкретной цели при оптимальных затратах ресурсов. Составными элементами управления являются целеполагание (определение цели), сбор, обработка и оценка информации об объекте управления и обстановке, динамическое планирование (планирование с периодическим вводом корректив в ранее разработанный план) воздействий на объект управления, контроль исполнения (оценка результата воздействия). Эти элементы циклически повторяются. Применение вычислительной техники позволяет повысить результативность управления экономическими объектами и техническими системами путем создания автоматизированных рабочих мест для персонала управления и автоматизации производства.

**Управление качеством** – методы и виды деятельности оперативного характера, используемые для выполнения требований к качеству.

**Управление качеством продукции** – система мероприятий (действий), осуществляемых предприятием на всех стадиях жизненного цикла продукции: при ее разработке, серийном производстве, эксплуатации или потреблении в целях установления, обеспечения, поддержания необходимого уровня качества и ее дальнейшего повышения.

**Управленческий учет затрат на качество** – экономический учет, анализ и планирование затрат на качество, необходимые для принятия управленческих решений.

**Уровень качества услуги (обслуживания)** – относительная характеристика качества услуги (обслуживания), основанная на сравнении фактических значений показателей ее (его) качества с нормативными значениями этих показателей.

**Услуга** – итоги непосредственного взаимодействия поставщика и потребителя и внутренней деятельности поставщика по удовлетворению потребностей потребителя.

**Устранение несоответствия** – действие, предпринимаемое в отношении имеющегося несоответствующего объекта с целью устранения несоответствия. Это действие может быть предпринято в форме, например, такой коррекции, как ремонт или переделка, превращение в лом, разрешения на отступление от требований и внесения поправки в документ или требование.

## Ф

**Факторы производства** – производственные резервы, капитал, людские ресурсы и т.п.

**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 характеризует-



ся 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 поставщикам 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.

**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.

**Фондовооруженность** – показатель оснащенности основными производственными фондами (размер ОПФ в расчете на одного работника).

**Фондоемкость** – отношение средней стоимости ОПФ к объему произведенной продукции.

**Фондоотдача** – количество продукции в расчете на 1 рубль основных производственных фондов (ОПФ).

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

## Х

**Характеристика** – взаимосвязь между зависимыми и независимыми переменными, выраженными в виде текста, таблицы, формулы, графика.

**Хосин-менеджмент** – создание гибкой организационной структуры на основе проектного подхода и увеличению значимости горизонтальных связей.

## Ц

**Целевой маркетинг** – разграничение сегментов рынка, выбор одного или нескольких из этих сегментов и проведение маркетинговых мероприятий в расчете на каждый из отобранных сегментов.

**Цели стандартизации** – общие цели стандартизации вытекают из определения термина «стандартизация». Перед стандартизацией могут стоять одна или несколько конкретных целей, обеспечивающих соответствие продукции, процесса или услуги своему назначению. Такими целями могут быть (но не ограничиваться ими) управление многообразием, применимость, совместимость, взаимозаменяемость, охрана здоровья, обеспечение безопасности, охрана окружающей среды, защита продукции, достижение взаимопонимания, улучшение экономических показателей, торговля. Реализация одних целей может осуществляться одновременно с реализацией других.

**Цель системы** – конечное состояние системы или ее выхода, к которому она стремится в силу своей структурной организации. Целью, например производственной системы, может быть достижение требуемой массы вновь созданной стоимости путем выпуска конкурентоспособных товаров для потребителей.

**Цена** – денежное выражение стоимости товара.

**Ценовая конкуренция** – продажа товаров или предложение услуг по более низким ценам, чем у конкурента.

**Ценообразование** – установление цен на товары, определение их уровней и соотношений.

**Центр ответственности** – подразделение (участок работы, исполнитель), для которого целесообразно аккумулировать информацию о деятельности такого центра.

**Цикл экономический** – следующий один за другим подъемы и спады экономической активности в течение определенного периода, проходящие через определенные фазы: кризис (спад), депрессия, оживление, подъем (бум).

## Ч

**Частная собственность** – форма собственности, при которой объекты собственности принадлежат частным лицам; имущество, право собственности на которое принадлежит частным лицам.

**Чистая прибыль** – часть прибыли, которая остается в полном распоряжении предприятия, банка после уплаты долгов и других обязательных платежей.

**Член системы сертификации** – орган по сертификации, действующий согласно правилам данной системы и имеющий возможность участвовать в управлении системой.

## Ш

**Широта ассортиментной группы** – количество различных товарных ассортиментов, составляющих ассортиментную группу.

**Широта товарного ассортимента** – количество различных размеров, расцветок, моделей, степеней качества, цен и т.п. из общего ассортимента, имеющегося в наличии в ассортиментной группе.

**Штраф** – платеж за нарушение одной из сторон обязательств по договору с целью возмещения убытков потерпевшей стороне.

## Э

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

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

**Экономика** – научная дисциплина, которая изучает главным образом прикладные экономические проблемы, связанные с использованием ограниченных экономических ресурсов с целью максимального удовлетворения потребностей, а также с обеспечением равновесия в системе рынка.

**Экономическая конъюнктура** – совокупность показателей, которые характеризуют экономическое состояние и динамику развития фирмы, страны, региона.

**Экономическая политика** – конкретные действия правительства в экономической сфере.

**Экономический рост** – увеличение общего объема производства в стране за определенный период.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Книги:

- 1 Азгальдов Г.Г. Потребительная стоимость и ее измерение. М.: Экономика, 1971. 167 с.
- 2 Азгальдов Г.Г., Райхман Э.П. О квалиметрии. М.: Изд-во стандартов, 1973. 172 с.
- 3 Андреев Б.Г. Экономическое значение повышения качества продукции. Л.: Лениздат, 1982. 133 с.
- 4 Андрианов Ю.М., Лопатин М.В. Квалиметрические аспекты управления качеством новой техники. Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1983. 288 с.
- 5 Андрианов Ю.М., Субетто А.И. Квалиметрия в приборостроении. Л.: Машиностроение, 1990. 216 с.
- 6 Бадалов Л.М. Экономические проблемы повышения качества продукции. М.: Экономика, 1982. 205 с.
- 7 Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2002. 212 с.
- 8 Белобрагин В.Я. Современные проблемы теории управления эффективностью производства и качеством продукции в условиях становления рынка. М.: Изд-во стандартов, 1994. 235 с.
- 9 Бендерский А.М. Обеспечение качества продукции. М.: Изд-во стандартов, 1988 г. 120 с. (Всеобуч по качеству).

- 10 Бобровников Г.Н., Клебанов А.И. Прогнозирование и управление техническим уровнем и качеством продукции. М.: Изд-во стандартов, 1984. 230 с.
- 11 Богатин Ю.В. Экономическая оценка качества и эффективности работы предприятия. М.: Изд-во стандартов, 1991. 196 с.
- 12 Богатин Ю.В. Экономическая оценка качества и эффективности работы предприятия. М.: Изд-во стандартов, 1991. 216 с.
- 13 Богатин Ю.В., Сульповар Л.Б., Ломазов М.Е. Качество техники и экономики. М.: Экономика, 1973. 295 с.
- 14 Богатырев А.А., Филиппов Ю.Д. Стандартизация статистических методов управления качеством. М.: Изд-во стандартов, 1990. 156 с.
- 15 Бойцов В.В. Научные основы комплексной стандартизации технологической подготовки производства. М.: Машиностроение, 1982. 245 с.
- 16 Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. 175 с.
- 17 Будищева И.А., Плоткин Я.Д. Регулирование затрат на обеспечение качества продукции. М.: Изд-во стандартов, 1989. 184 с.
- 18 Варакута С.А. Управление качеством продукции: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2001. 207 с. (Серия «Вопрос – ответ»).
- 19 Версан В.Г. Интеграционное управление качеством. Новые возможности и пути развития. М.: Изд-во Акад. информации, 1994. 86 с.
- 20 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.
- 21 Герасимов Б.И. Эффективные стратегии научно-технического прогресса: парадигмы качества. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 1998. 72 с.
- 22 Герасимов Б.И. Экономико-математические модели погрешностей оценки качества. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 1997. 80 с.
- 23 Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1995. 480 с.
- 24 Гиссин В.И. Управление качеством продукции: Учеб. пособие. Ростов н/Д: Феникс, 2000. 256 с. (Учебники «Феникса»).
- 25 Гличев А.В., Панов В.П., Азгальдов Г.Г. Что такое качество? М.: Экономика, 1968. 215 с.
- 26 Горбашко Е.А., Леонова Т.И., Кузьмина С.Н. Определение затрат на качество при выполнении инновационных проектов: Метод. рекомендации / Министерство образования Российской Федерации. М., 2002. 52 с. (Серия «Инновационная деятельность». Вып. 16).
- 27 Жданов С.А. Методы и рыночная технология экономического управления. М.: Дело и сервис, 1999. 272 с.
- 28 Жданов С.А. Основы теории экономического управления предприятием: Учебник. М.: Изд-во «Финпресс», 2000. 384 с.
- 29 Жданов С.А. Экономические модели и методы в управлении. М.: Изд-во «Дело и сервис», 1998. 176 с.
- 30 Исикава К. Японские методы управления качеством: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. А.В. Гличев. М.: Экономика, 1988. 215 с.
- 31 Керимов В.Э., Петрище Ф.А., Селиванов П.В., Керимов Э.Э. Методы управления затратами и качеством продукции: Учеб. пособие. М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. 108 с.
- 32 Когут А.Е. Экономическая метрология. Л.: Наука, 1990. 183 с.
- 33 Колесникова А.А., Колесникова Т.Г., Степанов С.А. Применение методов и средств управления качеством на основе международных стандартов серии ISO 9000 при выполнении инновационных проектов: Метод. рекомендации / Министерство образования Российской Федерации. М., 2002. 68 с. (Серия «Инновационная деятельность». Вып. 17).
- 34 Конарева Л.А. Управление качеством продукции в промышленности США. М.: Наука, 1977. 256 с.
- 35 Конарева Л.А. Качество – критерий мирового рынка. М.: Знание, 1989. 47 с.
- 36 Конарева Л.А. Стоимость качества. М.: Наука, 1971. 156 с.
- 37 Кремнев Г.Р. Управление производительностью и качеством: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5. М.: ИНФРА-М, 1999. 312 с.
- 38 Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров. М.: ОАО «Типография "Новости"», 2000. 432 с.

- 39 Лapidус В.А., Рекшинский А.Н. Диалог консультанта с руководителем. Н. Новгород: СМЦ «Приоритет», 2000. 84 с.
- 40 Львов Д.С. Экономика качества продукции. М.: Экономика, 1972. 316 с.
- 41 Майминас Е. Процессы планирования в экономике: информационный аспект. М.: Экономика, 1971. С. 35 – 36.
- 42 Машкович И.К. Стандарты и качество продукции в сельском хозяйстве. М.: Знание, 1974. 64 с.
- 43 Менеджмент качества и обеспечение качества продукции на основе международных стандартов ИСО / М.З. Свиткин, В.Д. Мацута, К.М. Рахлин. СПб.: Изд-во СПбкартфабрики ВСЕГЕИ, 1999. 403 с.
- 44 Месарович М., Тахакара Я. Общая теория систем: математические основы: Пер. с англ. / Под ред. С.В. Емельянова М.: Мир, 1978. 328 с.
- 45 Мильнер Б.З. Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 1998. 336 с.
- 46 Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга. М.: Юрист, 2002. 110 с.
- 47 Новицкий Н.И., Олексюк В.Н. Управление качеством продукции: Учеб. пособие. Минск: Новое знание, 2001. 238 с. (Экономическое образование).
- 48 Новожилов В.В. Измерение затрат и результатов. М.: Экономика, 1967. 376 с.
- 49 Общая теория статистики: Статистическая методология в изучении коммерческой деятельности: Учебник. 4-е изд. / А.И. Харламов, О.Э. Башина, В.Т. Бабурин и др.; Под ред. А.А. Спирина, О. Э. Башиной. М.: Финансы и статистика, 1997. 296 с.
- 50 Огвоздин В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики: Учеб. пособие. М.: Изд-во «Дело и Сервис», 1999. 160 с.
- 51 Окрепиллов В.В. Управление качеством: Учебник для вузов. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ОАО «Изд-во "Экономика"», 1998. 639 с.
- 52 Основы современного менеджмента качества. М.: Фонд «Новое тысячелетие», 1998. 208 с.
- 53 Основы управления персоналом: Учебник для вузов / Б.М. Генкин, Г.А. Кононова, В.И. Кочетков и др.; Под ред. Б.М. Генкина. М.: Высшая школа, 1996. 383 с.
- 54 Патричный В.А. Экономика метрологического обеспечения качества продукции и ресурсосбережения. М.: Изд-во стандартов, 1990. 242 с.
- 55 Политическая экономия: Учебник для школ основ марксизма-ленинизма / Руковод. авт. колл. А.Н. Малафеев и Ю.В. Яковец. М.: Политиздат, 1968.
- 56 Политэкономия (история экономических учений, экономическая теория, мировая экономика): Учебник для вузов / Под ред. Д.В. Валового. М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-синтез», 1999. 400 с.
- 57 Полищук А.Н. Организация системы управления качеством труда и продукции в растениеводстве и животноводстве. М.: Россельхозиздат, 1983. 86 с.
- 58 Полозов В.Р. Социально-экономическая структура общественного труда при переходе к коммунизму. Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1970. 168 с.
- 59 Попов Н.И. Вопрос изменения качества труда в сельском хозяйстве. М.: Экономика, 1978. 109 с.
- 60 Прокопенко Н.Ф. Экономические проблемы качества сельскохозяйственной продукции. М.: Колос, 1980. 133 с.
- 61 Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М, 1999. 479 с.
- 62 Райхман Э.П., Азгальдов Г.Г. Экспертные методы в оценке качества товаров. М.: Экономика, 1974. 151 с.
- 63 Робертсон Б. Лекции об аудите качества: Пер. с англ. 2-е изд., испр. / Под общей ред. Ю.П. Адлера. М.: Редакционно-информационное агентство «Стандарты и качество», 2000. 264 с.
- 64 Селиванов М.Н., Фридман А.Э., Кудряшова Ж.Ф. Качество измерений. Л.: Лениздат, 1987. 287 с.
- 65 Сергеев И.В. Экономика предприятия: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 1997. 304 с.
- 66 Серов М.Е. Модели для TQM. М.: СМЦ «Приоритет», 1998. 64 с.
- 67 Серов М.Е. Основные концепции и методология TQM. М.: СМЦ «Приоритет», 1998. 56 с.
- 68 Синько В.И. Проблемы экономики и качества продукции. М.: Экономика, 1971. 263 с.
- 69 Систематизированный материал по системам менеджмента качества на основе МС ИСО 9000 версии 2000 года для использования специалистами по качеству при повышении квалификации. М., 2001.
- 70 Современный финансово-кредитный словарь / Под общ. ред. М.Г. Лапусты, П.С. Никольского. М.: ИНФРА-М, 1999. 526 с.

- 71 Стандартизация и управление качеством продукции: Учебник для вузов / В.А. Швандар, В.П. Панов, Е.М. Купряков и др.; Под ред. проф. В.А. Швандара. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 487 с.
- 72 Субетто А.И. Квалиметрия. В 6 ч. / ВИКИ им А.Ф. Можайского. Л., 1979 – 1986.
- 73 Теоретическая экономика. Политэкономия: Учебник для вузов / Под ред. Г.П. Журавлевой и Н. Н. Мильчаковой. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. 485 с.
- 74 TQM-21. Проблемы, опыт, перспективы / Под ред. В.Л. Рождественского и В.А. Качалова. М.: ИздАТ, 1997. Вып. 1. 192 с.
- 75 TQM-21. Проблемы, опыт, перспективы / Под ред. В.Л. Рождественского и В.А. Качалова. М.: ИздАТ, 1997. Вып. 2. 288 с.
- 76 Управление качеством: введение в экономический анализ: Метод. рекомендации / Автор-сост. д-р экон. наук, проф. Б.И. Герасимов. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2000. 56 с.
- 77 Управление качеством: Учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1999. 199 с.
- 78 Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М, 2000. 312 с. (Серия «Высшее образование»).
- 79 Фейгенбаум А. Контроль качества продукции. М.: Экономика, 1986. 175 с.
- 80 Харринтон Дж. Х. Управление качеством в американских корпорациях. М.: Экономика, 1990. 323 с.
- 81 Швец В.Е. Стимулирование повышения качества продукции и труда. М.: Изд-во стандартов, 1983. 168 с.
- 82 Шепелев С.Н. Системы качества и конкурентоспособности продукции. М.: РИЦ «Татьянин день», 1993. 256 с.
- 83 Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг: Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1990.
- 84 Экономика предприятия / В.Я. Горфинкель, Е.М. Купряков, В. Ф. Прасолова и др.; Под ред. проф. Е.М. Купрякова. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1996. 367 с.
- 85 Экономическая теория: Учебник для вузов / Под ред. Г.П. Журавлевой, В.М. Юрьева. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. ун-та, 2000. 757 с.
- 86 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.
- 87 Юрьев В.М. Регрессирующее хозяйство. Размышления об экономике сегодняшней России. Тамбов: Изд-во гос. типографии «Пролетарский светоч», 1996. 223 с.

#### *Статьи:*

- 88 Акерлоф Дж. «Рынок «лимонов»: неопределенность качества и рыночный механизм // THESIS. 1994. № 5. С. 91 – 104.
- 89 Альперин Л. Критерии премии по качеству – инструмент самосовершенствования как промышленных предприятий, так и организаций социальной сферы // Стандарты и качество. 1996. № 9. С. 40 – 42.
- 90 Альперин Л.Н. Программа освоения Российской премии по качеству // Стандарты и качество. 1996. № 8. С. 3 – 6.
- 91 Альперин Л.Н. Российская премия по качеству: стимул и ориентир (Заметки с пресс-конференции) // Стандарты и качество. 1996. № 6. С. 7 – 9.
- 92 Боков В.А., Галяев В.И. Проблема «Качество» // Стандарты и качество. 1996. № 8. С. 49 – 52.
- 93 Лапидус В. Доктор Дж. Джуран критикует стандарты ИСО серии 9000 // Стандарты и качество. 1998. № 8. С. 51 – 54.
- 94 Гуленков В. Сколько стоит сертификация системы качества? // Стандарты и качество. 2000. № 3. С. 70 – 72.
- 95 Захаров М.Г. Система качества – это инструмент самосохранения предприятия в условиях кризиса // Стандарты и качество. 1999. № 2. С. 33 – 34.
- 96 Качалов В.А. Зарубежный опыт проведения самооценки деятельности в области качества // Стандарты и качество. 1997. № 5. С. 47 – 52.
- 97 Качалов В.А. Критерии выявления и оценки лидеров в обеспечении высокого качества: британско-европейский подход // Стандарты и качество. 1995. № 2. С. 30 – 36.

- 98 Критерии премии по качеству – инструмент совершенствования, как промышленных предприятий, так и организаций социальной сферы // Стандарты и качество. 1996. № 9.
- 99 Крянев Ю.В., Кузнецов М.А. Образ качества // Стандарты и качество. 1997. № 4. С. 66 – 69.
- 100 Крянев Ю.В., Кузнецов М.А. Социальное качество // Стандарты и качество. 1997. № 7. С. 40 – 43.
- 101 Лapidус В.А. Прежде чем внедрять стандарты ИСО серии 9000, надо навести элементарный порядок на производстве // Стандарты и качество. 1999. № 2. С. 32 – 33.
- 102 Лapidус В.А. Статистические методы, всеобщее управление качеством, сертификация и кое-что еще ... // Стандарты и качество. 1996. № 5. С. 66 – 68.
- 103 Рахлин К.М., Скрипко Л.Е. Состав затрат на обеспечение качества // Стандарты и качество. 1998. № 8. С. 51 – 54.
- 104 Свиткин М.З. От семейства стандартов ИСО 9000 к всеобщему менеджменту качества // Стандарты и качество. 1997. № 9. С. 43 – 48.
- 105 Фатхутдинов Р.А. Система обеспечения конкурентоспособности // Стандарты и качество. 1995. № 1. С. 48 – 52.
- 106 Шаборкина Л.В., Ключокова Г.А. Уровень конкурентоспособности новой продукции и управление нововведениями // Стандарты и качество. 1999. № 1. С. 51 – 52.
- 107 Швец В.Е. «Менеджмент качества» в системе современного менеджмента // Стандарты и качество. 1997. № 6. С. 48 – 50.
- 108 Алексеев В. Quality Progress. // Стандарты и качество. 1999. № 2. С. 48 – 51.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

---

---

### *ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПОКАЗАТЕЛЕЙ САМООЦЕНКИ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИЙ*

#### 1 Руководство организации

- 1 Руководители доступны, посещают рабочие места персонала, хорошо взаимодействуют со своими подчиненными, выслушивают их.
- 2 Руководители осознали для себя важность метода TQM и свою роль лидера в этом процессе.
- 3 Руководители стараются действовать на основе анализа их собственного поведения как руководителя.
- 4 Руководители демонстрируют свои обязанности в области TQM путем анализа своих достижений и действий на основе полученных результатов.
- 5 Руководители включены в процесс оценки того, что заслуживающие осознали метод TQM, участвуя в диагностических мероприятиях, семинарах, а также путем проведения регулярного анализа состояния дел совместно с подчиненными.
- 6 Оценка и поддержка деятельности в области TQM включены в обязательства руководителей и являются составной частью процесса TQM.
- 7 Руководители обеспечивают поддержку и признание деятельности групп и их успехов на всех уровнях.

8 Руководители выделяют 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.

9 Руководители регулярно встречаются с потребителями и поставщиками, участвуют в развитии партнерских отношений и создании совместных групп по улучшению деятельности.

10 Руководители активно поддерживают метод TQM вне организации путем участия в профессиональных объединениях, публикации статей и буклетов, выступлений на конференциях и среди местной общественности.

## **2 Политика и стратегия организации**

1 Имеется заявление о миссии организации.

2 Содержание п. 1 имеет непосредственную связь с концепцией TQM.

3 Существуют процедуры сбора мнений сотрудников о путях улучшения деятельности.

4 Осуществляются процедуры, позволяющие учитывать мнение заказчиков, поставщиков, регулирующих и полномочных органов, а также общественности при формировании политики и стратегии.

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.

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.

7 Политика и стратегия формируют основу бизнес-планов по специальной системе, обеспечивающей этот процесс. Планы регулярно проверяются на предмет их соответствия политике организации.

8 Как результат действий по п. 6 определяются и вводятся улучшения в политику и стратегию, тем самым обеспечивая более тесную связь с задачами бизнеса.

9 Процесс разработки политики и стратегии сопоставляется с уровнем достижений конкурентов и других первоклассных фирм.

10 Миссия и бизнес-политика охватывают все направления деятельности и весь персонал.

## **3 Управление людьми в организации**

1 Обеспечена связь снизу вверх и сверху вниз между отдельными сотрудниками, отделами и подразделениями путем регулярного проведения двусторонних встреч, дискуссий и других методов.

2 Эффективность этих взаимосвязей регулярно оценивается и сопоставляется с лучшей мировой практикой, процесс взаимосвязи постоянно улучшается.

3 Стратегический план обеспечения организации кадрами направлен на поддержку политики и стратегии компании.

4 Профессиональные возможности работников определены и сопоставлены с потребностями.

5 Разработан и реализован план первичной подготовки и обучения.

6 Эффективность подготовки кадров анализируется путем проведения курсовых экзаменов, годовых аттестаций, анализа степени удовлетворенности заказчика и регулярно сопоставляется с потребностями фирмы.

7 Задачи и цели каждого работника обсуждаются с ним (или с группами работников) путем переговоров.

8 Любой сотрудник участвует в деятельности по непрерывному улучшению путем внесения предложений, участия в работе групп по улучшению деятельности, внутрифирменных совещаний и собраний, в рабочих группах совместно с потребителями/поставщиками.

9 Сотрудникам предоставлено право действовать.

10 Процесс управления людскими ресурсами анализируется и улучшается на основе мнений контролеров и итогов регулярных аттестаций.

## **4 Ресурсы организации**

1 Финансовая стратегия отражает принципы TQM, в том числе предложения об основных расходах учитывают влияние, которое они могут иметь на удовлетворение заказчиков.

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.

3 Деятельность сфокусирована на увеличении прибыльности акций посредством инициатив, направленных на снижение текущих и капитальных составляющих затрат.

4 Информационная система постоянно анализируется, деятельность по сбору информации совершенствуется. Эти улучшения охватывают также информацию, предназначенную для потребителей, поставщиков и населения.

5 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.

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.

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.

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.

9 Существует эффективная процедура выявления и анализа альтернативных и предполагаемых технологий, которые могут иметь влияние на бизнес.

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.

## 5 Процессы организации

1 Ключевые бизнес-процессы определяются и развиваются исходя из целей организации.

2 Влияние этих процессов на бизнес постоянно анализируется на всех уровнях. Смежные проблемы решаются посредством регулярных совещаний.

3 Внутренние процессы точно установлены и определены в соответствующих рабочих инструкциях.

4 Внутри организации систематически проводится работа по улучшению процессов путем внедрения систем качества, удовлетворяющих международным стандартам.

5 Стандарты на процессы точно определены, и на всех соответствующих уровнях проводится оценка деятельности на соответствие этим стандартам.

6 При разработке стандартов и задач используется обратная связь от потребителей и поставщиков, например, посредством использования информации об удовлетворении потребителя.

7 Задачи текущей деятельности соотносятся с предшествующими достижениями, и каждая такая задача для каждого ключевого процесса, как минимум, ежегодно пересматривается.

8 Существует четкая система поддержки новых идей на всех уровнях и доказательства того, что улучшение продукции и процессов является следствием внедрения и предложений сотрудников.

9 Новые или измененные процессы опробованы и их внедрение контролируется. Все новации доведены до сведения персонала, который прошел соответствующую подготовку до проведения изменений.



10 Все изменения в процессах должны проверяться для обеспечения уверенности в том, что желаемые результаты достигнуты.

## 6 Удовлетворение заказчиков организации

1 Существует система (например, надзор, регулярные встречи), позволяющая установить требования заказчика и определить степень их удовлетворения.

2 Организован сбор информации по оценке степени удовлетворенности заказчика (например, опрос заказчиков, их жалобы) и состояния дел с поставками.

3 Подробная информация, относящаяся к потребителю, предоставляется всем соответствующим сотрудникам, постоянно анализируется и используется в управленческой деятельности.

4 Все служащие понимают важность уровня удовлетворения заказчика и значимость вклада каждого из них в повышение этого уровня.

5 Установлены цели деятельности, которые непосредственно связаны с повышением степени удовлетворенности заказчика.

6 Деятельность регулярно оценивается с точки зрения достижения поставленных целей.

7 Постоянно осуществляется сравнение с первоклассными компаниями (где это возможно) и с другими конкурентами и определяются важные для организации подходы.

8 Степень удовлетворения потребителей достигла запланированного уровня и определены новые, более высокие уровни во всех направлениях, являющихся важными для потребителей.

9 В течение последних трех лет степень удовлетворения потребителей демонстрирует свой рост и достижение поставленных целей.

10 Результаты удовлетворения заказчиков систематически анализируются и улучшаются с учетом их изменяющихся потребностей.

## 7 Удовлетворенность персонала организации

1 Существует система, позволяющая оценивать степень удовлетворенности сотрудников.

2 Система оценки степени удовлетворенности сотрудников дополнена доверительными (конфиденциальными) встречами с ними.

3 Выявлены ключевые составляющие, определяющие степень удовлетворенности персонала, которые постоянно оцениваются с помощью методов, описанных в п. 1 и 2.

4 Закрепление ключевых сотрудников контролируется и оценивается положительно. Уровень прогулов минимален.

5 Результаты применения методов, повышающих степень удовлетворенности персонала, анализируются внутри подразделений, публикуются и показывают тенденцию к улучшению.

6 Внутренние жалобы сотрудников учитываются, анализируются и имеют тенденцию к снижению в течение последних трех лет.

7 Существует активная поддержка и предоставляются соответствующие полномочия сотрудникам для работы в составе групп улучшения, что является одной из составляющих их удовлетворенности.

8 Итоги деятельности по повышению удовлетворенности персонала из года в год имеют положительную тенденцию, поставленные цели достигнуты.

9 Сравнение с показателями первоклассных фирм показывает приемлемый уровень удовлетворенности персонала.

10 Степень удовлетворенности персонала систематически анализируется, оценивается и повышается с учетом изменяющихся потребностей у сотрудников.

## 8 Влияние на общество

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.

2 Существует системный подход к безопасному применению, хранению и удалению продуктов/материалов.

3 Существует системный подход к учету, анализу и имеются улучшения в применении энергии, природного сырья, а также в повторном использовании материалов.

4 Применяются такие дополнительные показатели оценки деятельности, как жалобы населения, полученные премии, уровень занятости населения.

5 Существуют методы, обеспечивающие обратную связь от общественности, проживающей вокруг фирмы.

6 На основе информации, полученной в результате мероприятий, указанных в п. 1, 2, 3 и 5, принимаются там, где это возможно, соответствующие действия по улучшению.

7 Осуществляются мероприятия по поддержке местных жителей за счет участия организации в реализации местных проектов, помощи школам и колледжам, благотворительности в области медицины, спорта, досуга.

8 Проводятся мероприятия по поддержке местных технических обществ за счет предоставления возможностей в проведении различных исследований на базе оборудования и установок, имеющихся на фирме.

9 Итоги деятельности по п. 1 – 4, 6 – 8 показывают улучшения. Эти улучшения можно напрямую связать с политикой и стратегией.

10 Результаты влияния на общество систематически оцениваются, анализируются и повышаются с учетом улучшающихся условий.

## 9 Результаты бизнеса организации

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.

2 Определены также показатели деятельности, не относящиеся к финансовой сфере. Они должны включать меры по снижению отходов, уменьшению общего времени производственного цикла, по повышению уровня удовлетворения потребителей, уровня культуры на производстве и т.д.

3 Для всех ключевых показателей определены цели, которые напрямую связаны с политикой и стратегией подразделений и отражают непрерывное улучшение.

4 На местах разработаны планы деятельности подразделений по достижению целей бизнеса.

5 Фактическое положение дел регулярно анализируется с точки зрения достижения поставленных целей, и результаты анализа доводятся до сведения всех работников.

6 Все тенденции в деятельности компании хорошо понятны персоналу.

7 Для сравнения целей и задач внутри фирмы применяется метод сопоставления аналогичных показателей среди различных подразделений.

8 Имеются доказательства непрерывного улучшения во всех ключевых направлениях, и они напрямую связаны с политикой и стратегией.

9 Результаты бизнеса систематически анализируются и улучшаются так же, как и эффективность применяемых мер.

10 Результаты оказываются удовлетворительными при сравнении с результатами конкурентов и первоклассных компаний.

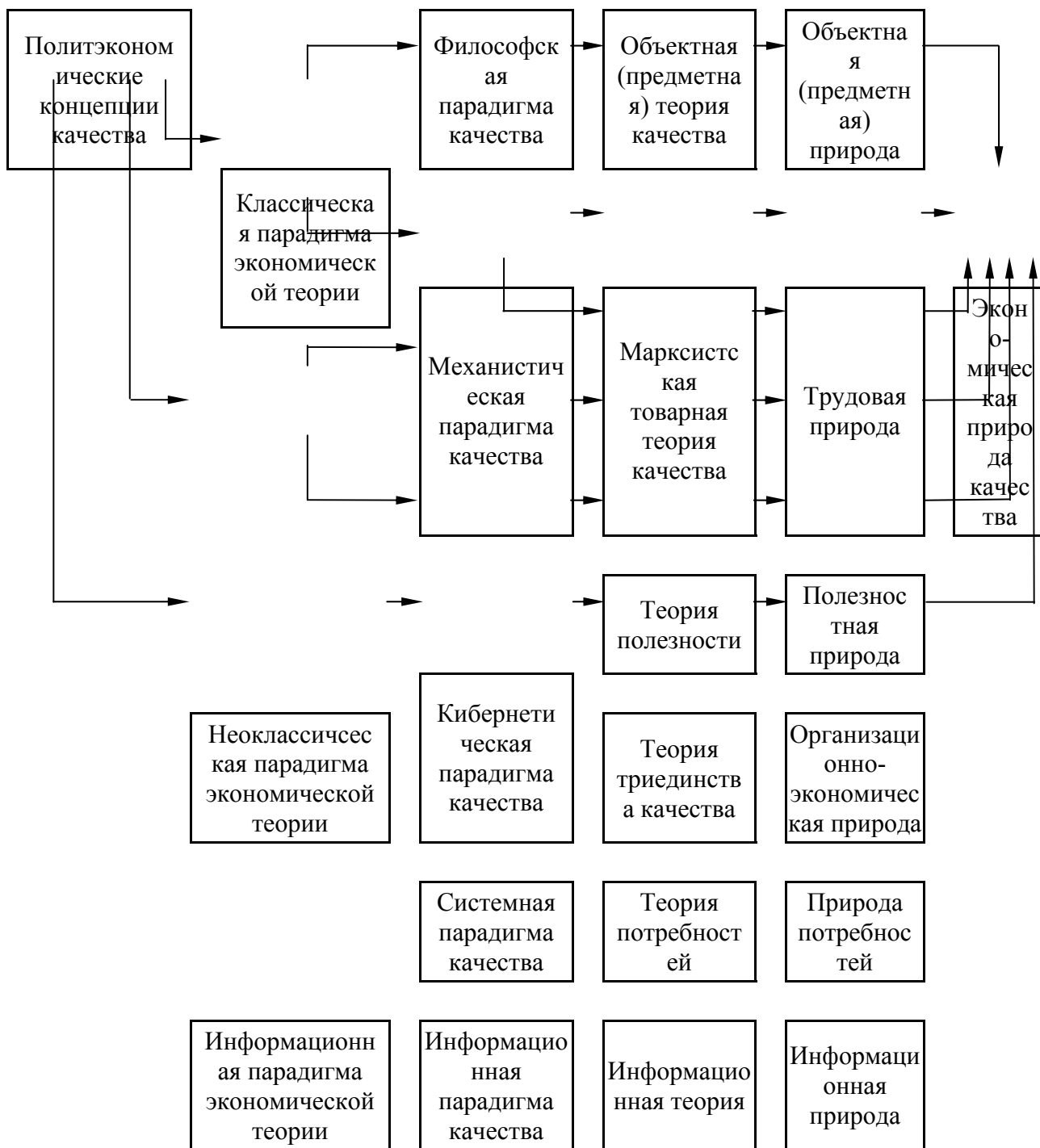


Рис. 1.2 Классификация концепций качества и комплексность их природы: феноменология качества

#### 4.2 Исходные данные для формирования резервов повышения качества услуг $S_{КБ}$ и $R_{КБ}$

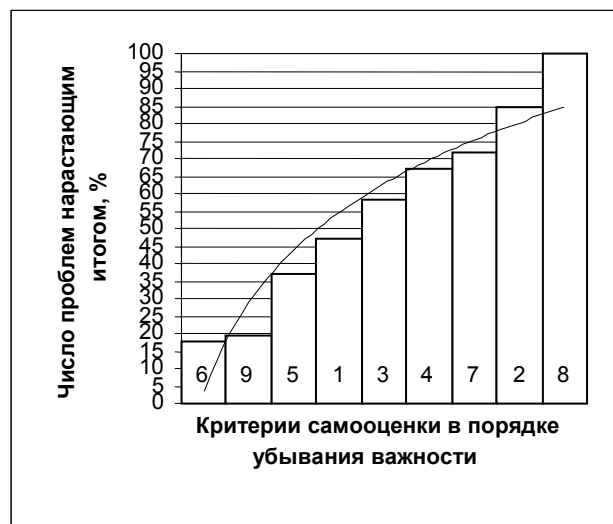
№	Критерий в порядке убывания важности	Важность критерия, балл	Требуемый результат, балл	Полученный результат, балл		Число несоответствий, усл. ед.		Несоответствия нарастающим итогом, усл. ед.		Несоответствия, %		Кумулятивный итог несоответствий, %	
				$S_{КБ}$	$R_{КБ}$	$S_{КБ}$	$R_{КБ}$	$S_{КБ}$	$R_{КБ}$	$S_{КБ}$	$R_{КБ}$	$S_{КБ}$	$R_{КБ}$
6	Удовлетворение заказчиков	20	200	160	145	40	55	40	55	17,8 9	12,05	17,8 9	12,0 5

9	Результаты бизнеса	15	150	146,25	108,75	3,75	41,25	43,75	96,25	1,67	9,04	19,57	21,09
5	Процессы	14	140	101,50	94,50	38,50	45,50	82,25	141,75	17,22	9,97	36,80	31,06
1	Руководство	10	100	77,50	40	22,50	60	104,75	201,75	10,06	13,15	46,86	44,21
3	Управление людьми	9	90	65,25	36	24,75	54	129,50	255,75	11,07	11,83	57,94	56,05
4	Ресурсы	9	90	69,75	33,75	20,25	56,25	149,75	312	9,06	12,32	67	68,38
7	Удовлетворение персонала	9	90	78,75	56,25	11,25	33,75	161	345,75	5,03	7,39	72,03	75,78
2	Политика и стратегия	8	80	52	10	28	70	189	415,75	12,52	15,34	84,56	91,12
8	Влияние на общество	6	60	25,50	19,50	34,50	40,50	223,5	456,25	15,43	8,87	100	100

\* Важность критериев самооценки обоснована Европейской наградой за качество (European Quality Award – EQA).



А)

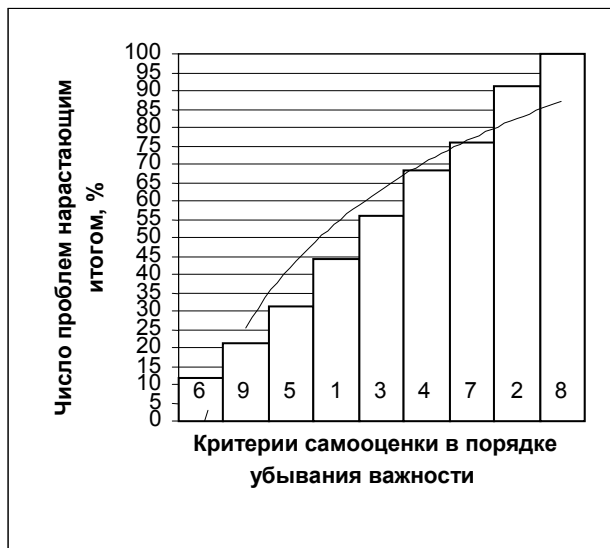


Б)

**РИС. 4.2 ДИАГРАММА ПАРЕТО РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ С<sub>КБ</sub>:**  
 А – РЕЗЕРВЫ; Б – РЕЗЕРВЫ НАРАСТАЮЩИМ ИТОГОМ

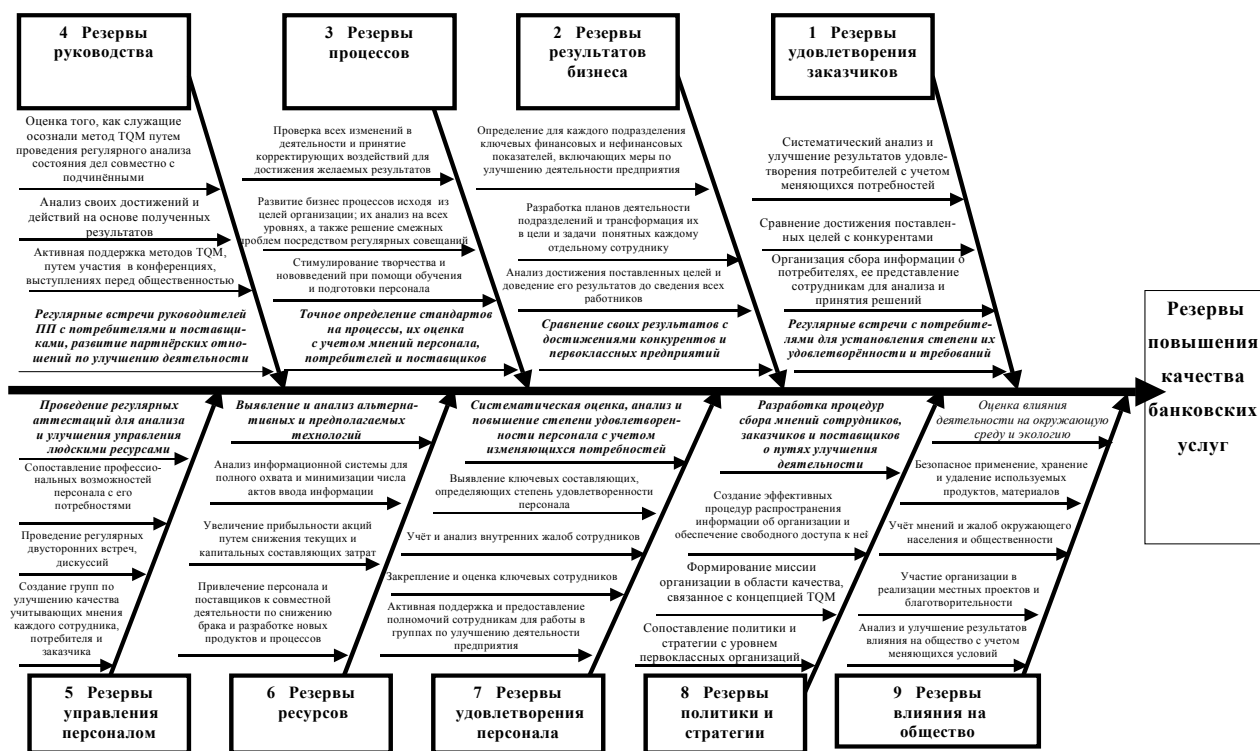


А)

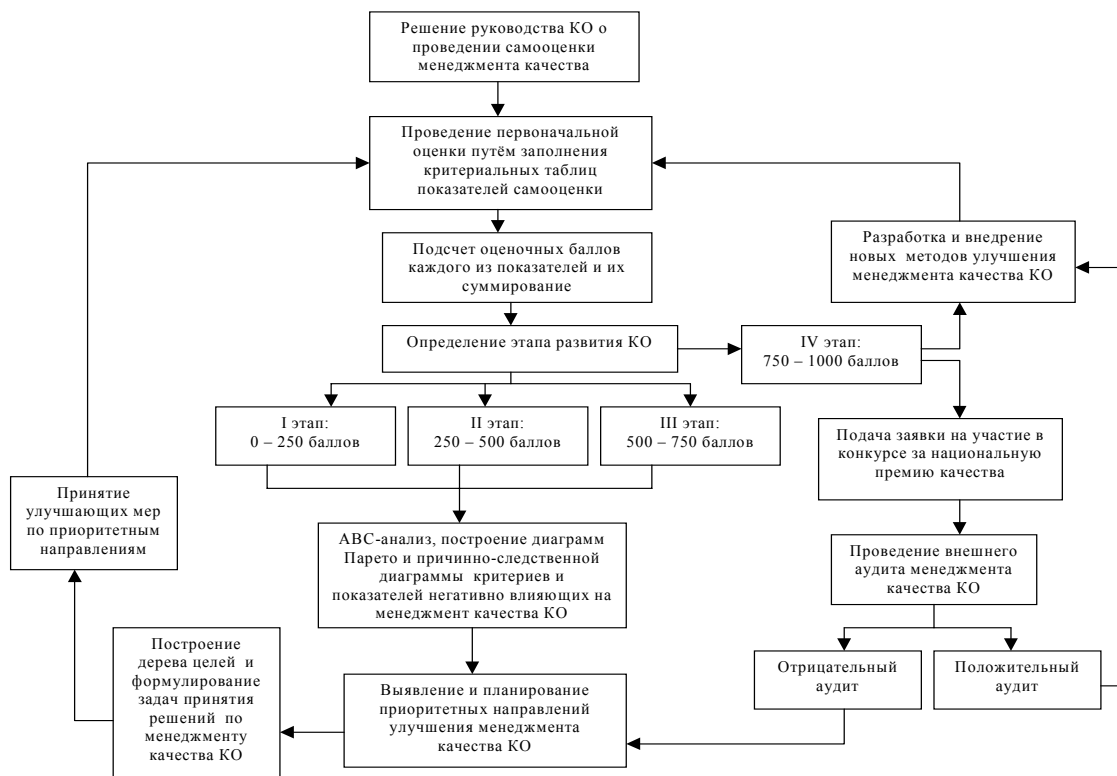


Б)

**РИС. 4.3 ДИАГРАММА ПАРЕТО РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ Р<sub>КБ</sub>: А – РЕЗЕРВЫ; Б – РЕЗЕРВЫ НАРАСТАЮЩИМ ИТОГОМ**



**Рис. 4.4 Дерево целей резервов повышения качества услуг и менеджмента качества С<sub>КБ</sub> и Р<sub>КБ</sub>**



**Рис. 4.5** Схема структуры механизма обеспечения самооценки менеджмента качества КО