

**В.В. ТЕН**

**ФИНАНСЫ:  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ  
БАНКОВСКИХ УСЛУГ**

**ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ**

УДК 336(075)  
ББК У9(2)26я73  
Т33

Рецензенты:

Заведующий кафедрой «Финансы и кредит»  
Тамбовского государственного технического университета,  
доктор экономических наук, профессор  
*Н.И. Куликов*

Заведующий кафедрой «Финансы и кредит»  
Тамбовского государственного университета имени Г.Р. Державина,  
доктор экономических наук, профессор  
*Т.Н. Толстых*

**Тен, В.В.**

Т33 Финансы: экономический анализ банковских услуг : учебное пособие / В.В. Тен ; под научной редакцией д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2008. – 116 с. – 400 экз. – ISBN 978-5-8265-0743-8.

Посвящено применению процедур анализа банковских услуг как методу мониторинга финансовой устойчивости кредитной организации.

Раскрываются следующие разделы: феноменология банковских услуг; анализ качества услуг; инструменты контроля качества услуг.

Предназначено для студентов, обучающихся по специальности «Финансы и кредит», преподавателей и финансовых аналитиков.

УДК 336(075)  
ББК У9(2)26я73

ISBN 978-5-8265-0743-8

© В.В. Тен, 2008

технический университет» (ТГТУ), 2008

© ГОУ ВПО «Тамбовский государственный

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет»

**В.В. ТЕН**

**ФИНАНСЫ:  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ  
БАНКОВСКИХ УСЛУГ**

*Рекомендовано Учёным советом университета  
в качестве учебного пособия для студентов,  
обучающихся по специальности «Финансы и кредит»*

Под научной редакцией доктора экономических наук, профессора  
Б.И. Герасимова



---

Тамбов  
Издательство ТГТУ  
2008

Учебное издание

ТЕН Валерий Валентинович

**ФИНАНСЫ:  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ БАНКОВСКИХ УСЛУГ**

Учебное пособие

Редактор О.М. Гурьянова  
Инженер по компьютерному макетированию М.А. Филатова

Подписано в печать 12.11.2008.  
Формат 60 × 84/16. 8,18 усл. печ. л. Тираж 400 экз. Заказ № 490.

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

Сфера банковских услуг (БУ) все прочнее завоевывает позиции рыночной экономики России. Ее структурно-институциональные сдвиги сформировали «стартовое качество» БУ в рамках системной и информационной парадигмы качества: экстенсивное и интенсивное (качественное) развитие БУ с целью получения конкурентного преимущества. Последнее отображается на рынке БУ через совокупность экономических отношений, складывающихся по поводу удовлетворения потребностей потребителей в банковских услугах. В целом качество коммерческого банка (КБ) как производителя БУ неэффективно только в случае ограничения его производительности. Поэтому состояние функционирования, которое не ограничивает производительность, при любых обстоятельствах эффективно, в силу чего не должно ограничиваться институциональным управлением. В противном случае такое регулирование неизбежно приводит к подавлению свободы производителя по удовлетворению потребностей потребителя БУ, тогда как последнего вполне устраивает любая деятельность, которая демонстративно не ограничивает производительность БУ, а значит, вполне конкурентоспособна.

В качестве критерия эффективности наиболее часто используется ограничение производительности КБ, связанное с производством БУ лучшего качества и в более короткие сроки.\* Это соответствует более высокой степени процесса и развития сферы БУ.

Обеспечение конкурентоспособности БУ на рынке достигается за счет кайзен резервов, позволяющих банку добиться стратегической революции, благодаря его способности постоянно и динамично улучшать качество услуг и процессов, с помощью которых функционирует КБ, а также возможности повышать степень удовлетворенности потребителей.

Коммерческим банкам необходима научно-методическая помощь в создании подходов обеспечения качества БУ, приемов и способов его контроля, а также экономической оценки результативности проводимых мероприятий.

## 1. РОЛЬ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ЭКОНОМИКИ

### 1.1. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА РОССИИ КАК ИНСТИТУТА КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ

Эволюционная теория развития экономических процессов и явлений предполагает рассмотрение коммерческого банка как предприятия особого рода, производящего услуги. Динамика понятийного аппарата «услуга» (табл. 1.1) позволяет выявить семантику слова «service» (услуга) через следующие её отличительные свойства применительно к банковской сфере: 1) деятельность по оказанию потребителю (клиенту) помощи или содействия в получении прибыли; 2) система, удовлетворяющая определённым потребностям; 3) квалифицированная помощь или ответ, подходящий для повседневного использования.

1.1. Динамика понятийного аппарата «услуга»

Семантическое определение	Источник
1. Помощь, пособие или угождение	Даль, В. Толковый словарь живого великорусского языка / В. Даль. – М. : Русский язык, 1991. – С. 512
2. Действие, приносящее пользу другому	Ожегов, С.И. Словарь русского языка / С.И. Ожегов. – М. : СЭ, 1980. – С. 826.
3. Все виды труда, непосредственно занятые изменением и приобретением форм материи и сил природы. Это виды труда, которые посредством обслуживания самого потребления вещей направлены на удовлетворение разнообразных индивидуальных запросов населения	Финансово-кредитный словарь. – М. : Финансы и статистика, 1994. – С. 256.
4. Виды деятельности, работ, в процессе выполнения которых не создается новый, ранее не существовавший продукт, но изменяется качество уже имеющегося, созданного продукта. Это блага, предоставляемые не в виде вещей, а в виде деятельности	Современный экономический словарь. – М. : Инфра-М, 1997. – С. 352.

Продолжение табл. 1

\*Brodley, J.F. The Economic goals of Antitrust: efficiency, consumer welfare and technological progress / J.F. Brodley // New York University Law Review. – Nov. – 1987. – Vol. 62.

Семантическое определение	Источник
5. Результат взаимодействия исполнителя и потребителя и собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребностей потребителя. По функциональному назначению услуги, оказываемые населению, подразделяются на две группы: 1) материальные, обеспечивающие восстановление (изменение, сохранение) потребительских свойств изделий или изготовление новых изделий по заказам граждан, а также перевозку грузов и людей, торговые, банковские услуги и т.п.; 2) нематериальные (социально-культурные), обеспечивающие поддержание и восстановление здоровья, духовное и физическое развитие личности, повышение профессионального мастерства и т.п.	Мишин, В.М. Управление качеством / В.М. Мишин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – С. 298.

Институционально-структурные сдвиги финансово-кредитной сферы экономики России как института качества (табл. 1.2, 1.3) формируют «стартовое» качество банковских услуг (рис. 1.1)\*.

В экономической теории существует спектр модификаций понятия качества, появление которых обусловлено сложным, комплексным характером этого феномена (рис. 1.2, табл. 1.4).

Категория качества возникла и наполнилась содержанием в процессе общественно-трудовой деятельности человека.

Содержание категории качества, как и других категорий, весьма сложно, оно включает в себя ряд моментов. Не случайно, что определение этой категории оказывается очень нелегким делом, так как существовали в прошлом и имеются в настоящее время различные определения качества.

Качество банковских услуг в соответствии с требованиями концепции TQM и международных стандартов качества ИСО 9000–2000 и ИСО 14000 – степень, с которой совокупность собственных характеристик банковских услуг выполняет требования. В этой связи качество банковских услуг может быть плохое, хорошее или отличное. Характеристика банковской ус-

#### 1.2. Ранги отраслей в структуре производства валовой добавленной стоимости (ВДС)

Отрасли	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004*
Промышленность	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Сельское хозяйство	2	2	2	3	4	5	5	5	6	5	4	4	4	4	4	4
Лесное хозяйство	18	18	19	20	21	22	21	22	20	20	20	18	17	17	19	19
Строительство	3	3		4	5	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5
Транспорт	4	4	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Связь	13	12	15	14	14	12	12	11	11	12	12	12	12	12	12	12
Торговля и общепит	7	5	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Финансы, кредит, страхование и пенсионное обеспечение	14	14	9	6	6	6	11	16	15	16	13	14	14	14	15	15
Общая коммерческая деятельность	20	20	12	19	12	14	16	15	13	11	14	13	13	13	13	13
Информационно-вычислительное обслуживание	17	17	20	22	22	23	23	23	23	22	22	–19	18	18	20	20
Жилищно-коммунальное хозяйство	6	7	8	8	8	8	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6

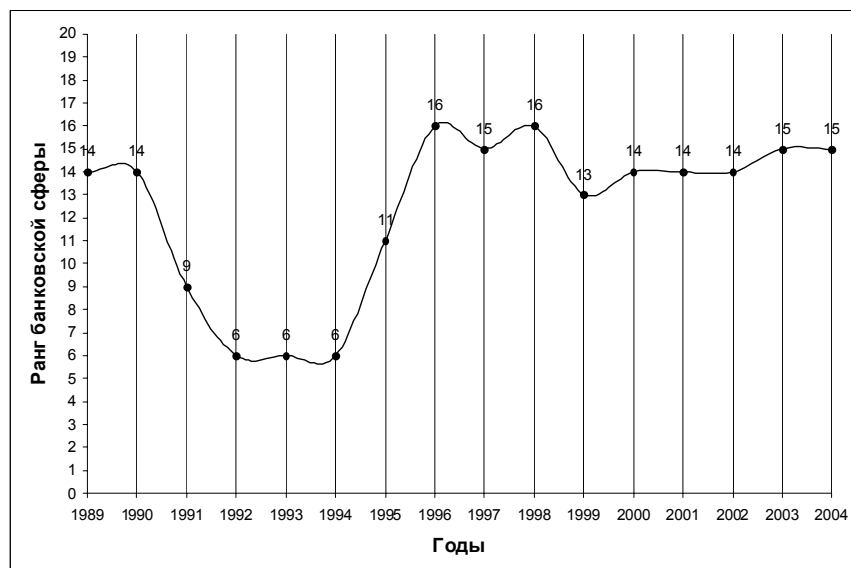
\* Данные получены из изданий органов статистики Российской Федерации и результатов исследований А.В. Потаповой.

Отрасли	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004*
Операции с недвижимостью	20	20	21	16	16	16	13	13	12	10	10	10	10	10	10	10
Геология, геодезия, гидрометслужба	20	20	22	15	19	20	19	18	17	18	18	17	16	16	18	18
Наука и научное обслуживание	8	9	10	12	13	13	14	13	14	14	15	14	14	14	14	14
Здравоохранение, физкультура и социальное обеспечение	9	8	7	9	9	9	9	9	9	9	8	7	8	8	8	8
Образование, культура, искусство	5	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	9	9	9	9	9
Общественные объединения	16	16	18	18	18	17	17	17	18	17	16	16	15	15	16	16
Оборона	10	10	11	11	10	10	10	10	10	13	11	11	11	11	11	11
Управление	12	13	14	13	11	11	8	8	8	8	9	8	7	7	7	7
* прогноз																

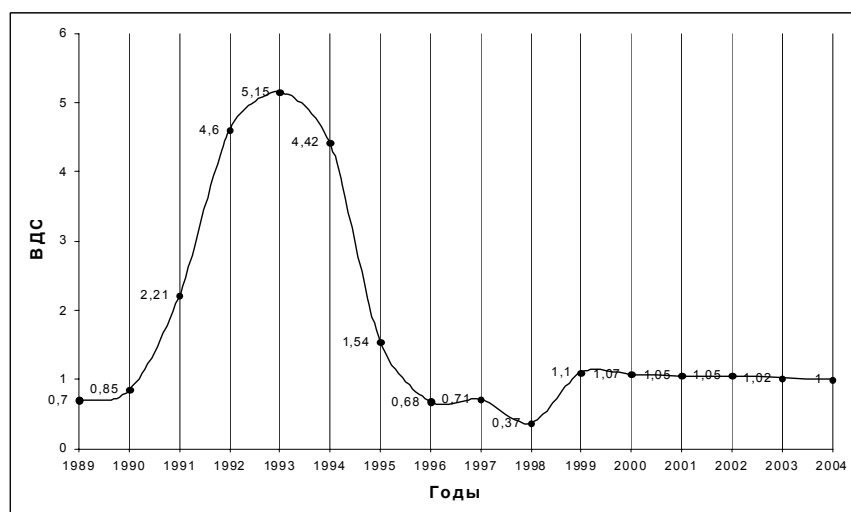
## 1.3. Отраслевая структура производства ВДС, %

Отрасли	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004*
Промышленность	38,73	37,85	38,16	33,75	34,37	32,78	30,72	29,76	28,33	29,06	31,91	31,02	30,75	30,91	30,33	30,05
Сельское хозяйство	16,66	16,44	13,87	7,02	7,83	6,07	7,58	7,28	6,36	5,75	6,75	6,57	6,61	6,33	6,59	6,59
Лесное хозяйство	0,07	0,08	0,11	0,12	0,15	0,18	0,15	0,14	0,17	0,16	0,14	0,15	0,14	0,15	0,14	0,14
Строительство	11,27	9,51	9,43	6,29	7,92	9,09	8,78	8,25	7,87	7,15	5,90	5,82	5,90	5,99	5,97	6,02
Транспорт	8,30	8,76	6,46	6,69	7,49	8,44	9,74	11,72	10,55	9,36	8,26	8,24	8,09	7,91	8,08	8,01
Связь	0,71	1,19	0,72	0,59	0,76	1,10	1,43	1,61	1,93	1,99	1,79	1,85	1,82	1,80	1,79	1,77
Торговля и общепит	3,68	5,57	11,89	28,75	18,68	18,10	18,42	15,67	17,47	20,10	21,95	21,33	21,04	21,16	20,72	20,48
Финансы, кредит, страхование и пенсионное обеспечение	0,7	0,85	2,21	4,60	5,15	4,42	1,54	0,68	0,71	0,37	1,10	1,07	1,05	1,05	1,02	1,00
Общая коммерческая деятельность	0,00	0,00	1,36	0,13	1,29	0,69	0,70	0,75	1,55	2,01	0,98	1,16	1,14	1,14	1,19	1,19
Информационно-вычислительное обслуживание	0,17	0,22	0,09	0,07	0,08	0,10	0,07	0,08	0,08	0,09	0,08	0,08	0,08	0,07	0,07	0,07
Жилищно-коммунальное хозяйство	4,19	3,77	2,50	1,94	3,27	3,58	5,09	6,65	6,46	5,39	4,47	4,85	5,24	5,23	5,44	5,63
Операции с недвижимостью	0,00	0,00	0,07	0,23	0,39	0,55	1,33	1,31	1,74	3,22	2,72	2,42	2,48	2,44	2,33	2,29

Отрасли	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004*
Геология, геодезия, гидрометслужба	0,00	0,00	0,00	0,32	0,19	0,24	0,24	0,27	0,33	0,32	0,29	0,30	0,28	0,29	0,30	0,29
Наука и научное обслуживание	3,09	2,72	2,07	0,94	1,10	0,97	0,85	1,22	1,05	0,81	0,81	1,07	1,05	1,05	1,06	1,06
Здравоохранение, физкультура и социальное обеспечение	2,81	2,75	2,75	1,68	2,69	3,20	2,86	2,90	3,56	3,46	2,98	3,48	3,55	3,61	3,65	3,89
Образование, культура, искусство	5,05	5,36	3,82	2,87	3,77	3,94	3,69	4,10	4,42	3,80	3,51	3,31	3,19	3,17	3,27	3,25
Общественные объединения	0,32	0,37	0,19	0,18	0,21	0,41	0,36	0,29	0,32	0,33	0,80	0,97	0,95	0,95	0,99	0,99
Оборона	1,25	1,82	1,37	1,24	1,59	2,77	1,84	2,06	1,96	1,85	2,00	1,98	1,98	2,00	1,98	1,98
Управление	0,86	1,00	1,08	0,89	1,54	1,96	3,27	3,77	4,02	3,63	2,86	3,39	3,71	3,80	4,09	4,31
* прогноз																



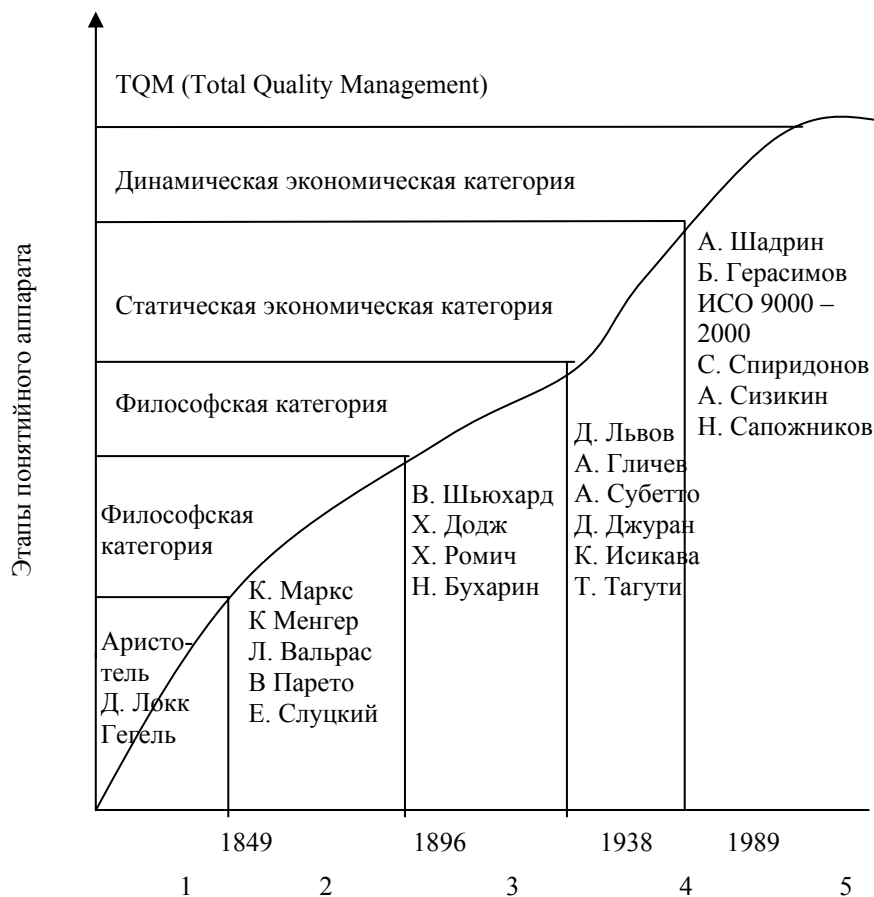
а)



б)

Рис. 1.1. Структурно-институциональная динамика качества банковской сферы России:





$a$  – ранг отрасли (уровень качества);  $b$  – качество отраслевой структуры ВДС, %

луги может быть собственной или присвоенной, качественной или количественной. Главным отличительным признаком банковской услуги, по мнению П. Роуза, является сетевое перемещение финансовой информации, формирующей поле качества услуги.

**Рис. 1.2. Динамика понятийного аппарата «качество»:**

1 – 5 – парадигмы качества: 1 – философская; 2 – механистическая;  
3 – кибернетическая; 4 – системная; 5 – информационная;  
TQM – концепция всеобщего менеджмента качества

**1.4. Динамика понятийного аппарата «качество»**

Автор	Формирование термина «качество»	Парадигма качества	Категория
Аристотель (III в. до н.э.)	Различие между предметами по признаку «хороший–плохой»	Философская	Философская
Гегель (XIX в.)	Качество есть в первую очередь тождественная с бытием определённая, так что нечто перестаёт быть тем, что оно есть, когда оно теряет своё качество		
Китайская версия	Иероглиф, обозначающий качество, состоит из двух элементов «равновесие» и «деньги» (качество= равновесие+деньги).		
К. Маркс (XIX в.)	Потребительные стоимости «оцениваются», т.е. исследуется их качество (точно так же, как количество их измеряется, взвешивается и т.п.)	Механистическая	

В. Шьюхард (1931 г.)	Качество имеет два аспекта: Объективные физические характеристики Субъективная сторона: насколько вещь хороша	Кибернетическая	
К. Исикава (1950 г.)	Качество, свойство, реально удовлетворяющее потребителей	Системная	Статическая экономическая
Д. Джуран (1979 г.)	Пригодность для использования (соответствие назначению) Субъективная сторона: качество есть степень удовлетворения потребителя		
ГОСТ 15467-79	Качество продукции – совокупность свойства продукции, обуславливающих её пригодность удовлетворять определённые потребности в соответствии с её назначением		

Продолжение табл. 1.4

Автор	Формирование термина «качество»	Парадигма качества	Категория
Международный стандарт ИСО 8402-86	Качество – совокупность свойств и характеристик продукции или услуг, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности	Системная	Статическая экономическая
Международный стандарт ИСО 8402-94	Качество – совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности	Информационная	
А. Шадрин (1996 г.)	Качество – информация о свойствах объекта		
Б. Герасимов (1998 г.)	Качество – информация о характеристиках объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности		
Международный стандарт ИСО 9000-2000	Качество – степень, с которой совокупность собственных характеристик выполняет требования		
Б. Герасимов, С. Спиридонов (2002 г.)	Качество – комплексное явление, формирующее соответствующие экономические и исторические формы общественных отношений между производителями и потребителями в целях удовлетворения как индивидуальных, так и общественных потребностей		Динамическая экономическая

Продолжение табл. 1.4

Автор	Формирование термина «качество»	Парадигма качества	Категория
Б. Герасимов, С. Спиридонов, А. Сизикин, Н. Сапожников (2003 г.)	Качество – система экономических отношений и связей по поводу производства благ, товаров и услуг. Эти отношения отражают потребительские, эстетические, конкурентные, экономические характеристики, соответствующие современному уровню развития техники и технологии, спроса и предложения, форм рыночных связей и т.п.	Информационная	Динамическая экономическая
Б. Герасимов, Н. Сапожников (2004 г.)	Качество – информация отображения совокупности собственных характеристик объекта, выполняющих требования рыночной конъюнктуры		

Понятие качества банковских продуктов и услуг рассматривается как средоточие приоритетов каждого участника процесса оказания услуги:

- клиента кредитной организации. Приоритетом является получение продукта или услуги с желаемыми характеристиками, допустимым для себя риском и приемлемым качеством обслуживания;
- инвестора (акционера), приоритетом которого является устойчивость и абсолютная величина темпов увеличения рыночной стоимости (капитализация) бизнеса;
- менеджмента банка. Его приоритет состоит в долговременной конкурентоспособности и стабильном развитии кредитной организации по всем стратегическим направлениям;
- органов государственного надзора и независимого внешнего контроля, реализующих приоритет соблюдения интересов общества и государства.

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

а) направленность на удовлетворение потребностей клиента:

- прямые услуги (direct services), удовлетворяющие непосредственные пожелания клиента (платёжные, коммерческие, инвестиционные услуги);
- косвенные или сопутствующие услуги (related service) облегчающие или делающие более удобным предоставление прямых услуг без получения клиентом дополнительной прибыли (клиринговые услуги, телефонное управление счетом (домашний банк), консультационные услуги, выдача пластиковой карточки на базе депозитного счёта);
- услуги, приносящие дополнительный доход или снижение издержек (added-value services) при использовании прямых услуг (инвестирование текущих остатков по счетам в однодневные депозиты – овернайты, услуги банка при организации сделки под гарантию Агентства экспортного кредитования).

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

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

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

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

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

К особенностям качества банковских услуг необходимо отнести: 1) качество услуг трудно оценить численно; 2) потребитель услуг (клиент) сам является участником технологии её выполнения; 3) мала достоверность предварительной аттестации качества услуги; 4) услуги не складываются, оперативно реализуются, сразу получают клиентом; 5) услуги не могут иметь чисто материальный вид; 6) применительно к конкретному клиенту нельзя сначала попробовать качество услуги (испытать), а потом вновь её правильно оказать; 7) качество услуги, как правило, комплексно, т.е. важно качество каждой подуслуги.

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

1. Качество материальных элементов, используемых при оказании услуги.
2. Надежность оказываемой услуги (например, при оказании банковской услуги – гарантированность получения вклада клиентом).

3. Своевременность – обеспечение предоставления услуги строго в нужное клиенту время.
4. Полнота – предоставление клиенту услуги в полном объеме.
5. Социально-психологический показатель, определяющий вежливость по отношению к клиенту, его комфортность, т.е. гибкость и предусмотрительность сотрудников, степень гармоничной увязки с оперативными запросами и положениями клиентов.
6. Доступность – возможность клиентов без дополнительных проблем воспользоваться предполагаемой ему фирмой услугой.
7. Коммуникабельность – обеспечиваемая фирмой, предоставляющей услугу, возможность простых и оперативных, информационных и материальных обменов.
8. Безопасность, т.е. гарантирование того, что предлагаемая услуга не причинит вреда жизни и здоровью клиента, будет безвредна для окружающей среды.

Организации сферы услуг невыгодно оказывать услуги, рассчитанные на усреднённый уровень требований потребителей. Современная кредитная организация, активный элемент конкурентной среды, стремится выделить и должным образом проанализировать ту часть рынка банковских услуг, те группы потребителей, на потребности которых намерена ориентироваться.

Более того, исходя из метода «сегментации», можно утверждать, что одна кредитная организация не может удовлетворить разнообразные потребности в услугах. Наоборот, каждая сосредотачивается, осознано или нет, на тех сегментах, которые для неё предпочтительнее с точки зрения производственных, финансовых и сбытовых возможностей. Отчасти достижение качества банковских услуг связано со специализацией банковской деятельности. Такой путь предпочло руководство Федеральной резервной системы (ФРС) США, стремясь к преодолению экономического кризиса 1930-х гг. Преодоление финансового кризиса, обеспечение сохранности средств вкладчиков было достигнуто жёстким разделением прав на оказание определенных услуг между разными финансовыми институтами. В периоды банковских кризисов в новой России также остро осознавались проблемы обслуживания клиентов и важность качества этого обслуживания для получения конкурентных преимуществ в условиях ужесточения институциональных требований<sup>1</sup>.

В связи с этим для банковских услуг существует специфический набор *показателей их качества*, который был рассмотрен нами ранее. Анализ качества услуг проводится по нескольким направлениям.

1) *Анализ качества материальных элементов*, используемых при оказании услуги. Оценивая качество, учитывают не только технологическую оснащенность банка, но и интерьер помещений, привлекательный внешний вид информационных материалов.

2) *Анализ качества интеллектуального капитала*. Оценке подвергается не только профессионализм работы персонала кредитной организации, но и его приятная наружность, общая дисциплинированность. Немаловажным фактором является готовность персонала решать проблемы клиента, перестраивать методы своей работы под его потребности.

3) *Анализ качества самой услуги*. Оценивается набор характеристик, присущих банковской услуге, такие как надёжность, своевременность, полнота, безопасность. Фактически эти характеристики полностью определяются качеством элементов банковских услуг первых двух направлений, поскольку обеспечиваются при условии должного уровня развития техники и технологии в кредитной организации и политикой в области взаимоотношения с клиентами, корпоративной культурой.

## 1.2. ФОРМИРОВАНИЕ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ ПОСРЕДСТВОМ СЕТЕВОГО ПЕРЕМЕЩЕНИЯ БАНКОВСКОЙ ИНФОРМАЦИИ

Исключительная роль банков в экономике диктует особое внимание к обеспечению их устойчивого развития. При этом особую роль играет повышение качества услуг, предоставляемых банками.

Очевидно, что в настоящее время банковская система является экономической системой. Под экономической системой понимается совокупность взаимосвязанных экономических элементов, образующих определённую целостность, экономическую структуру общества.

В соответствии с действующим законодательством банковская система Российской Федерации включает в себя такие элементы, как Центральный банк Российской Федерации (Банк России), кредитные организации, а также филиалы и представительства иностранных банков.

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 счёт на условиях возвратности, платности, срочности, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц.

Центральные банки являются главным звеном денежно-кредитных систем практически всех стран, имеющих банковские системы. Особое место и роль центрального банка в финансовой системе современного государства определяются уровнем и характером развития рыночных отношений, при этом он всегда является органом регулирования, сочетающим черты банка и государственного ведомства.

Характеристика БУ может быть собственной или присвоенной, качественной или количественной. Главным отличительным признаком БУ, по мнению П. Роуза, является сетевое перемещение банковской информации, формирующей поле качества услуги. Реализация требований развития информационной парадигмы качества услуг предполагает рассматривать качество БУ как динамическую экономическую категорию посредством информационного отображения совокупности собственных характеристик качества КБ, выполняющих требования рыночной конъюнктуры. Данные характеристики направлены на удовлетворение всех категорий потребителей, и влияние КБ на общество достигается через лидерство в политике и стратегии (миссия, видение, кредо), управлении персоналом, ресурсами и процессами. Поле качества БУ формируется за

---

<sup>1</sup> См., например, статью: Андреев, И. Критерии конкурентоспособности однородных банковских услуг / И. Андреев // Маркетинг. – 1998. – № 1. – С. 35 – 41.

счёт пересечения поля качества КБ и поля ожиданий потребителей, ориентированного на кайзен стратегию непрерывного улучшения качества услуг.

Особенности показателей качества услуги связаны со специфичностью оценки её качества клиентом в процессе оказания услуги. На рис. 1.3 приведён процесс оценки качества услуги.

Как видно из данного рисунка, клиент, оценивая предоставляемую услугу, сравнивает её фактическое качество с тем, которое им ожидалось. Как правило, потенциальный потребитель услуги осознанно обращается именно к данному производителю услуг. В его сознании под действием собственного опыта или опыта других лиц, рекламы и оценок в различных источниках информации создается определённый имидж ожидаемой банковской услуги.

Именно от того, в какой степени фактическое качество услуги будет соответствовать данному имиджу, и будет зависеть, как «оценит её качество клиент», останется он постоянным клиентом данного банка или в дальнейшем обратится к его конкурентам. Всё это необходимо учитывать, оценивая качество услуги при её разработке и совершенствовании.

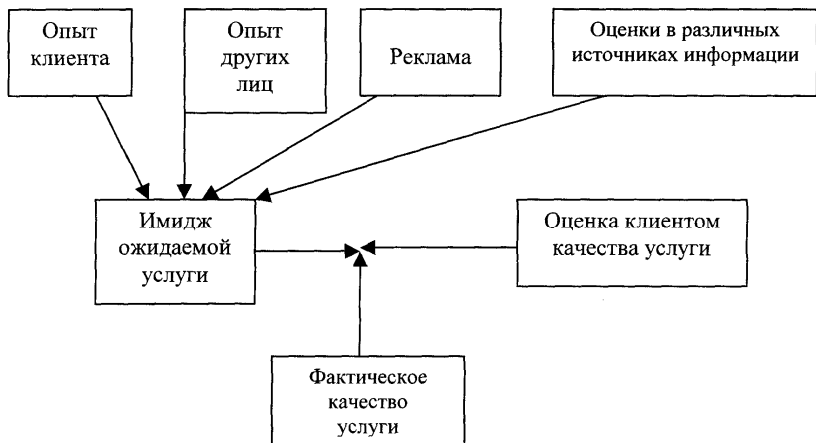


Рис. 1.3. Реальный процесс оценки качества банковской услуги

На рисунке 1.4 представлены основные проблемы, связанные с качеством банковских услуг, возникающие в условиях рынка потребителя. Следует указать, что многие из них существуют и в условиях экономики с централизованным планированием. Однако в условиях жёсткой конкуренции приведённые проблемы особенно обостряются, определяя будущее банков, выходящих на рынки сбыта со своими услугами. Сертификация явилась средством, помогающим решать проблемы гарантирования качества банковских услуг.



Рис. 1.4. Проблемы гарантирования качества банковских услуг в условиях рынка потребителя

На рисунке 1.5 показаны процессы управления, улучшения и гарантирования качества банковских услуг. Как из него следует, с помощью непрерывных процессов управления качеством – цикла PDCA, состоящего из последовательных фаз: P (Plan) – планирования (определение целей и задач, определение способов достижения целей), D (Do) – выполнения (обучение и подготовка кадров, проведение работ), проверки C (Check) – определение и оценка результатов выполненных работ и A (Activity) – действия (разработка и реализация управляющих воздействий) – банки добиваются непрерывного улучшения качества услуг.

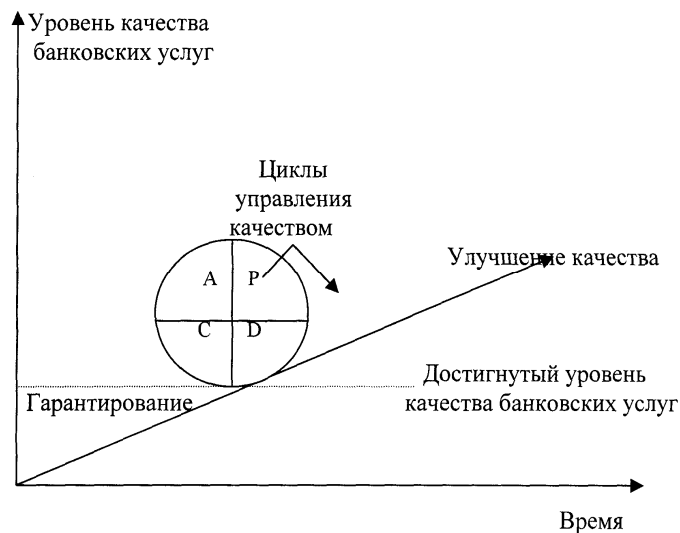


Рис. 1.5. Процессы управления, улучшения и гарантирования качества банковских услуг

Однако достигнутый банком уровень качества услуг необходимо закрепить с помощью институциональной процедуры сертификации, обеспечив соответствующее гарантирование (цикл SDCA: стандартизация – выполнение – контроль – действие).

### 1.3. ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ И МЕТОДЫ ИХ АНАЛИЗА

Мониторинг качества банковского продукта в процессе его использования требует участия клиента в процессе оценки. С этой целью используют две группы методов:

1. Социологические методы исследований

- Холл-тест.
- Фокус-группы.

2. Методы индивидуального опроса

- Мониторинг полноты услуг и обоснованность цен на них.
- Скрытый опрос/наблюдение конкурентов (mystery shopping), включая мониторинг ценовых параметров банковской услуги.
- Скрытый опрос (mystery shopping) для изучения качества работы персонала банка и банков конкурентов<sup>2</sup>.

В предлагаемой нами комплементарной методике анализ качества банковских услуг как компонента финансовой устойчивости кредитной организации строится на основе проведения экспертной оценки по выбранным характеристикам качества, раскрывающей факторы влияния. Предложенная методика базируется на подходе, описанном популярной зарубежной методикой SERVQUAL, как универсальном инструменте измерения качества в сфере услуг<sup>3</sup>. В методике содержатся возможности по её адаптации применительно к разным отраслям сферы услуг, в частности к требованиям по измерению качества банковских услуг.

#### 4.1.2. Оценочная анкета качества услуг кредитной организации

Ожидание / Восприятие характеристик качества услуг	Высокая оценка / Низкая				
1) Современный уровень технической оснащённости (оргтехника и оборудование)	5	4	3	2	1
2) Отличное состояние интерьеров	5	4	3	2	1
3) Приятная наружность и опрятность персонала	5	4	3	2	1
4) Привлекательный внешний вид информационных материалов (буклетов, проспектов)	5	4	3	2	1
5) Оказание услуг точно в назначенное время, отсутствие задержек	5	4	3	2	1
6) Готовность кредитной организации помогать клиенту в решении возникших у него проблем	5	4	3	2	1
7) Надёжная деловая репутация кредитной организации	5	4	3	2	1
8) Аккуратное оказание услуг, отсутствие ошибок и путаницы	5	4	3	2	1

<sup>2</sup> Успешно занимается маркетингом услуг, в том числе банковских, Э.В. Новаторов. См, например, его статью: Новаторов, Э.В. Специфика и особенности аудита маркетинга услуг / Э.В. Новаторов // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2001. – № 34 (4). – С. 50 – 59.

<sup>3</sup> Аббревиатура метода SERVQUAL расшифровывается как «service quality», т.е. качество услуги. См, например, работу: Parasuraman A., Berry L., Zeithaml V. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality // Journal of Retailing. – 1988. – Vol. 69 (Spring). – P. 12 – 40.

9) Отсутствие ошибок и неточностей в операциях кредитной организации	5	4	3	2	1
10) Дисциплинированность персонала	5	4	3	2	1
11) Быстрая и оперативная работа персонала	5	4	3	2	1

Продолжение табл. 4.1.2

Ожидание / Восприятие характеристик качества услуг	Высокая оценка / Низкая				
12) Помощь клиентам по стороны персонала в решении проблем клиентов	5	4	3	2	1
13) Быстрая реакция персонала на просьбы клиентов	5	4	3	2	1
14) Атмосфера доверия и взаимопонимания между клиентами и персоналом кредитной организации	5	4	3	2	1
15) Ощущение безопасности отношений с кредитной организацией	5	4	3	2	1
16) Вежливость персонала в отношениях с клиентами	5	4	3	2	1
17) Поддержка персонала кредитной организации со стороны её руководства для эффективного обслуживания клиентов	5	4	3	2	1
18) Индивидуальный подход к клиентам	5	4	3	2	1
19) Проявление личного участия персонала в решении проблем клиентов	5	4	3	2	1
20) Понимание персоналом кредитной организации потребностей клиентов	5	4	3	2	1
21) Установка персонала на решение проблем клиентов	5	4	3	2	1
22) Удобство часов работы кредитной организации для всех клиентов	5	4	3	2	1

Комментарий:

Часть 1. Оценка ожиданий качества банковских услуг. Просим высказать Ваше мнение относительно тех критериев, которым должны соответствовать банковские услуги. Для оценки используйте шкалу, представленную ниже. Если Вы полностью согласны с представленным утверждением, то обведите цифру 5 напротив него. Если Вы полностью не согласны с этим утверждением, то обведите цифру 1. Остальные значения (2, 3, 4) отражают степень Вашего приближения к той или иной крайней точке зрения.

Часть 2. Восприятие качества услуг кредитной организации. Просим высказать Ваше мнение относительно соответствия услуг банка перечисленным ниже критериям, используя ту же шкалу. Если Вы полностью согласны с представленным утверждением, то обведите цифру 5 напротив него. Если Вы полностью не согласны с этим утверждением, то обведите цифру 1. Остальные значения (2, 3, 4) отражают степень Вашего приближения к той или иной крайней точке зрения.

Оценка качества банковских услуг формируется путем обработки заполненных оценочных анкет, в которых выделенные 22 критерия качества формируют путем расчёта среднего балла пять показателей качества услуг кредитной организации: качество материальных элементов (1 – 4), надёжность услуги (5 – 9), своевременность и полнота оказания услуги (10 – 13), безопасность банковской услуги (14 – 17), социально-психологическая характеристика качества услуги (18 – 22) (табл. 4.1.3).

#### 4.1.3. Интегральная оценка качества услуг кредитной организации «ААА»

Показатель качества услуг	Восприятие (балл)	Ожидание (балл)	Отклонение (Восприятие минус Ожидание)
Качество материальных элементов	3,8	4,5	-0,7
Надёжность услуги	3,6	4,6	-1,0
Своевременность и полнота оказания услуги	3,3	4,7	-1,4
Безопасность банковской услуги	3,4	4,5	-1,1
Социально-психологическая характеристика качества услуги	3,4	4,5	-1,1
<i>Интегральная оценка качества</i>	<i>3,5</i>	<i>4,6</i>	<i>-1,1</i>

В свою очередь среднее значение по пяти показателям качества представляет интегральную оценку качества услуг. Оценка осуществляется дважды: первый раз для определения ожиданий потребителей услуг, второй – для оценки их восприятия качества услуг конкретной кредитной организации. Важными для аналитика являются отклонения в оценках, посредством изучения которых осуществляется поиск, выявление и разработка путей мобилизации резервов улучшения качества деятельности кредитной организации. Применительно к сфере банковских услуг основными являются бенчмаркинг-резервы: резервы, ориентированные на достижения лучших представителей отрасли внедрения прогрессивных технологий как в области материально-технического обеспечения функционирования кредитной организации, её финансового состояния, так и в области обслуживания клиентов, использования технологий тренинга и коучинга персонала кредитной организации с установкой на постоянное воспроизведение позитивного общественного имиджа кредитной организации.

## 2. МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗЕРВОВ НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ

### 2.1. ВЕРБАЛЬНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ

Коммерческий банк рассматривается как предприятие особого рода, производящее финансовые продукты и услуги, как правило, продукцию в виде банковских услуг (табл. 2.1). Подобный подход, предложенный Д. Вудом в 1975 г., отображает стратегическую концепцию банка как института качества услуг, нацеленного на эволюционное развитие. Изменение спроса на услуги банка и условий предложения факторов «финансового» производства в условиях неопределённости сопряжено с неравновесием состояния функционирования банка. Формирование Миссии, видения и кредо КБ как стартовых компонентов практической реализации стратегии TQM возможно при анализе синергетической банковской экономической системы с неравновесной открытой матричной структурой функционирования. Синергетический эффект КБ обусловлен вектором качества пяти основных причинных факторов производства – пять «М»: люди-персонал (man) –  $M_1$ , методы (methods) –  $M_2$ , материалы (materials) –  $M_3$ , машины (machins) –  $M_4$ , измерения (measurements) –  $M_5$  (рис. 2.1), причём само качество банковских услуг формируется на пересечении полей качества факторов  $M_1 - M_5$

$$КУ_{КБ} = K_{M1} \cup K_{M2} \cup K_{M3} \cup K_{M4} \cup K_{M5},$$

#### 2.1. Концепции развития коммерческого банка

Парадигма коммерческого банка как экономического агента рынка	Концепция развития коммерческого банка	Авторы концепции и источники
1. Банк как финансовый посредник	Банк рассматривается как фирма, предоставляющая услуги в финансовой сфере: перемещение денежных средств от сберегателей к инвесторам	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Daly G.G. Financial intermediation and theory of the firm: An analysis savings and loan association behavior // Southern Economic J., 1971, Jan.</li> <li>2. Benston G.J., Smith C.W.Jr. A transaction cost approach to the theory of financial intermediation // J. Finance, 1976, May.</li> <li>3. Campbell T.S., Kracarv W.A. Information production market signaling and the theory of financial intermediation: a reply // J. Finance, 1980, Sept.</li> <li>4. Chan Y.S. Information production, market signaling and the theory of financial intermediation: a comment // J. Finance, 1982, Sept.</li> <li>5. Sealey C.W. Deposit rate-setting, risk aversion, and the theory of depository financial intermediates // J. Finance, 1980, Dec. P. 1139 – 1154.</li> <li>6. Sealey C.W. Valuation, capital structure, and shareholder unanimity for depository financial intermediaries // J. Finance, 1983, June.</li> <li>7. Sealey C.W. Finance theory and financial intermediation: proc. of the conference on bank structure and competition. Federal reserve bank of Chicago, 1987.</li> <li>8. Ramakrishnan R., Thakor A. Information reliability and the theory of financial intermediation // Review of Economic Studies, 1984.</li> </ol>

*Продолжение табл. 2.1*

Парадигма коммерческого банка как экономического агента рынка	Концепция развития коммерческого банка	Авторы концепции и источники
2. Банк как производитель финансовых продуктов и услуг (промышленное предприятие особого рода)	Банковские продукты и услуги образуют его портфель со следующими компонентами: транзакционные, ссуды и депозиты, операции с ценными бумагами, документарные операции и гарантирование, траст	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wood J.H. Commercial bank loan and investment behavior. N.Y., 1975.</li> <li>2. Havrilesky T.M. Schweitzer R.L. A model of non-price competition in banking // J. Bank Research. 1975. Summer.</li> <li>3. Edwards F.R. Managerial objectives in regulated industries: expense preference behavior in banking // J. Political Economy. 1977. Feb.</li> </ol>
3. Банк как мультипликатор роста	Концепция базируется на эффекте мультипликатора (депозитная экспансия) – расширение и рост объемов депозитов под влиянием выданных ссуд, при котором инвестиции обуславливают рост производства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hodgman D.R. The deposit relationship and commercial bank investment behavior // Rev. Economics and Statistics. 1961. Aug.</li> <li>2. Hodgman D.R. Commercial bank loan and investment policy / Bureau of business and economic research. University of Illinois, 1963.</li> <li>3. King S.R. Monetary transmission: through bank loans or bank li-</li> </ol>



	по цепочкам технологических связей	abilities // J. Money. Credit and Banking. 1986. Aug.
4. Банк как делегированный контролёр	Концепция основана на принципе неполноты информации у депозитора (вкладчика) об инвесторе, желающем получить доход, используя его денежные средства	1. Diamond D.W. Financial intermediation and delegated monitoring // 2. Rev. Economic Studies. 1984. July. 3. James S. Some evidence on the uniqueness of bank loans // J. Financial Economics. 1987. Dec. 4. Berlin M. Loans and marketable securities: how do financial contracts control borrowing firms? / Business Rev. // Federal Reserve Bank of Philadelphia. 1987. July-Aug.
5. Банк как фирма, обеспечивающая рационализацию между потреблением и сбережением	Банк рассматривается как экономический агент, оказывающий нефинансовую услугу соизмерения текущего и будущего потребления своих клиентов	1. Fisher I. The theory of interest. N.Y., 1965. 2. Fama E.F., Miller M.H. The theory of finance. N.Y., 1972. 3. Brealey R., Myers S. Principles of corporate finance. N.Y., 1984.

где  $K_{УКБ}$ ,  $K_{M1}$ ,  $K_{M2}$ ,  $K_{M3}$ ,  $K_{M4}$ ,  $K_{M5}$  – качество услуг КБ, персонала, методов, банковских «материалов», банковских «машин» и измерений;  $\cup$  – знак объединения.

Резервы и механизмы повышения качества банковских услуг формируются на принципах этапности, причём на первом этапе реализуется кибернетический способ предоставления КБ в виде модели «черного ящика» (рис. 2.2).

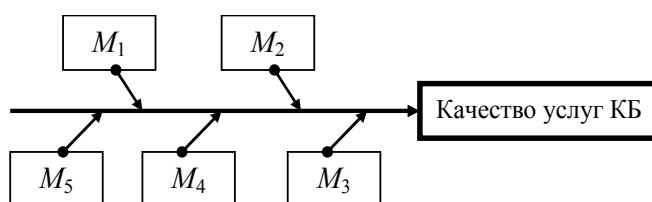


Рис. 2.1. Формирование качества услуг КБ: структурная схема

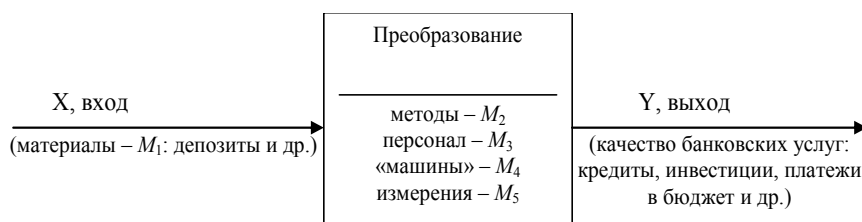


Рис. 2.2. Кибернетический способ представления коммерческого банка в виде модели «черного ящика»

В квазистатическом состоянии функционирование КБ описывается моделью:

$$y = f(x(M_1), \bar{g}) + \bar{\xi}, \quad (2.1)$$

где  $\bar{g} = \{g_1(M_2), g_2(M_3), g_3(M_4), g_4(M_5)\}$  – вектор влияющих параметров;  $x \in [X_{\min}, X_{\max}]$ ;  $y \in [Y_{\min}, Y_{\max}]$ ;  $M_1 \in [M_{1\min}, M_{1\max}]$ ;  $M_2 \in [M_{2\min}, M_{2\max}]$ ;  $M_3 \in [M_{3\min}, M_{3\max}]$ ;  $M_4 \in [M_{4\min}, M_{4\max}]$ ;  $M_5 \in [M_{5\min}, M_{5\max}]$ ;  $\min$  и  $\max$  – минимальные и максимальные значения параметров, соответственно;  $\bar{\xi}$  – аддитивная модель помехи (погрешности) преобразования (см. рис. 2.1).

В модели (2.1) помеха  $\bar{\xi}$  оценивается в виде следующей модели:

$$\bar{\xi} = \sqrt{\left(\frac{\partial f}{\partial x} \Pi_x\right)^2 + \left(\sum_{i=1}^3 \frac{\partial f}{\partial g_i} \Pi_{g_i}\right)^2}, \quad (2.2)$$

где  $\Pi_x$ ,  $\Pi_{g_i}$  – помехи  $x$  и  $g_i$ , соответственно.

Модели (2.1) и (2.2) характеризуют модель качества состояния функционирования (живучести) коммерческого банка, которые в дискретные моменты времени соответствуют модели сертификации банка.

$$N(y_j) = \Phi[N1_j(X_j), N2_j(g_i), N3_j(\bar{\xi})], \quad (2.3)$$

где  $j = \overline{1, m}$  – количество дискрет;  $i = \overline{1, 3}$ ;  $\Phi$  – функционал.

В процессе оценки качества банковских услуг меняются параметры  $x, g_i, \bar{\xi}, i = \overline{1, 3}$  и, следовательно, меняются параметры сертификации. Для оценки сертификационных возможностей применяют методы информационного анализа КБ, которые подразделяют на аналоговые и дискретные (частотные). Первые обеспечивают неэквивалентное отображение кода сертификации вследствие существенных потерь информации в цепи преобразования. Дискретные методы обладают большей производительностью и преобразуют информацию с минимальными потерями и поэтому осуществляют эквивалентное отображение кода сертификации КБ. Это в конечном счете приводит к снижению затрат на маркировку и повышению конкурентоспособности услуг.

Разработку дискретных методов целесообразно осуществлять на основе принципов, сформулированных в виде требований.

**Требование 1.** Необходимым условием оценки качества услуг является наличие КБ и его схемы замещения.

**Требование 2.** Достаточным условием оценки качества услуг является адекватность схемы замещения КБ с заранее заданной степенью точности, оптимизирующей затраты на оценку.

*Следствие 2.1.* Схемы замещения КБ эквивалентны, если они выбраны с заданной степенью точности.

*Следствие 2.2.* Схема замещения может не отражать все услуги КБ и внешние возмущения, если обеспечивается оценка качества услуг банка с заданной степенью точности.

*Следствие 2.3.* Целесообразно использовать схему замещения, выраженную в явном виде.

**Требование 3.** Необходимым условием оценки качества услуг является сравнение информационного сигнала о качестве услуг и программно-управляемого кайзен сигнала.

**Требование 4.** Достаточным условием является оценка информационного сигнала о качестве услуг программно-управляемому образцовому кайзен сигналу со степенью точности, определяемой по оптимальной погрешности (помехе) оценки качества, соответствующей оптимальным затратам на оценку.

*Следствие 4.1.* Любой КБ обладает собственным резонансом – точкой бифуркации\*.

*Следствие 4.2.* При соответствии кайзен сигнала точке бифуркации погрешность оценки качества услуг минимальна, что соответствует минимальным затратам.

*Следствие 4.3.* При оценке качества услуг с минимальной погрешностью сравнение кайзен и информационного сигналов качества услуг происходит в точке бифуркации.

**Требование 5.** Необходимым и достаточным условием оптимальной оценки качества услуг КБ является соответствие информационных параметров качества услуг кайзен сигналам в заданном диапазоне; достаточным условием – оценка с заданной точностью, определяемой погрешностью кайзен приближения и оптимизирующей затраты на оценку.

*Следствие 5.1.* Увеличение числа этапов кайзен технологии снижает погрешность оценки качества услуг КБ и затраты на информационный анализ.

*Следствие 5.2.* Чувствительность кайзен технологии пропорциональна количеству этапов.

*Следствие 5.3.* Гибкость экономического регулятора оценки качества услуг определяется качеством алгоритмов институционального и инвестиционного управления.

*Следствие 5.4.* Кайзен технология дифференцирует КБ до матричной структуры.

## 2.2. МИССИЯ, ВИДЕНИЕ И КРЕДО БАНКА КАК ОСНОВА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЕГО ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Результаты информационного анализа КБ используются на стадии разработки миссии, видения и кредо КБ, а также бизнес-плана динамического улучшения БУ.

Миссия банка М формируется за счёт системного объединения видения (В) и кредо (К):  $M = B \cup K$ , причем видение отражает сущность целей КБ (рациональная сторона кайзен резервов), а кредо – сущность корпоративной культуры КБ (интуитивная сторона кайзен резервов). В рамках реализации кайзен стратегии повышения качества БУ миссия даёт субъектам внешней среды представление о направлении деятельности КБ, его философии и парадигме качества, институциональных нормах и социальных целях, что способствует созданию определенного имиджа КБ. Кроме того, миссия способна стать внутренней, движущей силой КБ, консолидировать персонал вокруг корпоративного качества и своего рода «предназначения».

Предприятия и организации, использующие стратегии кайзен и хошин канри выделяют свои кайзен как сферы постоянных усовершенствований и проводят различия между ними и хошин, т.е. областями, где они добиваются прорыва. Такая стратегия приносит ощутимую пользу, поскольку объединяет две разновидности изменений, с которыми имеет дело бизнес-подразделение: долговременные системные изменения, направленные на развитие процессов и крупные разовые инициативы. Оба типа изменений важны для стратегии КБ, учитывая, что речь идёт о разных видах деятельности, которая вряд ли следует одна за другой, и поэтому служит полезным ориентиром для персонала.<sup>1</sup>

Оценка менеджмента качества КБ происходит по девяти критериям, каждый из которых имеет собственный «вес»: РУКОВОДСТВО (10 усл. ед.); ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ (8 усл. ед.); УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ (9 усл. ед.); РЕСУРСЫ (9 усл. ед.); ПРОЦЕССЫ (14 усл. ед.); УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ЗАКАЗЧИКОВ (20 усл. ед.); УДОВЛЕТВОРЁННОСТЬ ПЕРСОНАЛА (9 усл. ед.); ВЛИЯНИЕ НА ОБЩЕСТВО (6 усл. ед.); РЕЗУЛЬТАТЫ БИЗНЕСА (15 усл. ед.). Каждый критерий анализируется по десяти индивидуальным показателям, которые могут принимать значения в баллах от 0 до 1. Для подсчёта итогового резуль-

\* Точка бифуркации переходной характеристики качества КБ и БУ соответствует состоянию эволюционного развития КБ

<sup>1</sup> Коленсо, М. Стратегия Кайзен для успешных организационных перемен / М. Коленсо. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 175 с.

тата по каждому критерию складывают баллы показателей каждого из них и умножают на его удельный вес.<sup>4</sup> Представление относительной важности кайзен резервов с целью выбора «стартовой» точки для их решения осуществляется при помощи диаграммы Парето. Для её построения используют резервы, найденные при помощи первоначальной самооценки критериев менеджмента качества.

В дальнейшем разрабатывается программа сценарных деревьев целей реализации кайзен резервов повышения качества БУ на основе причинно-следственной диаграммы Исикавы.

Реализация ключевых областей компетенции КБ (внутренние способности кайзен) формы и природы КБ через стратегическую матричную архитектуру хошин канри осуществляется операционными подразделениями КБ, представленными бригадами (кружками) качества с выделением объединений гемба, обладающих наибольшим опытом и инновационными навыками. При этом кайзен рассматривает процесс как элемент качества БУ, а качество БУ – как элемент информационного процесса, реализующего идеи партисипативного управления.<sup>5</sup>

Улучшение качества продукции, работ, услуг невозможно без творческого, энергичного и инициативного поведения работников. Наиболее эффективным и массовым методом активизации человеческого фактора являются кружки качества, появившиеся в 1962 г. в Японии и получившие широкое распространение в мире.

Кружок качества является небольшой группой рабочих одного и того же цеха, занимающихся на добровольных началах проблемами управления качеством. Эта небольшая группа работает на постоянной основе в рамках общей деятельности в области управления качеством, обеспечивая процесс саморазвития и взаиморазвития его членов, совершенствование деятельности на своём рабочем участке посредством повсеместного применения методов управления качеством. Задачами кружка качества в рамках общей деятельности по управлению качеством на предприятии являются: содействие совершенствованию и развитию предприятия; создание здоровой, творческой и доброжелательной атмосферы на рабочем участке; всестороннее развитие способностей работников и, как результат, ориентация на использование этих возможностей в интересах фирмы. Занятия в кружках качества должны проводиться на добровольных началах и непосредственно на рабочих участках. Рабочие не должны участвовать в работе кружков по принуждению.

На многих японских компаниях в кружки качества обычно собираются до или после рабочего дня и обсуждают, как решить намеченные проблемы. Такая сверхурочная деятельность оплачивается, но частично и не по таким высоким ставкам, как за основное рабочее время. В качестве поощрения членам кружков качества предоставляется возможность участвовать в совещаниях, конференциях на других фирмах, в симпозиумах, организованных Японским союзом учёных и инженеров, а также фирмами и организациями других стран. Одним из главных условий успешной деятельности кружков качества является непосредственное вовлечение в их работу руководителей. Это связано с тем, что, по статистике, 80 % проблем качества могут быть решены только с участием руководителей высшего уровня.

Кружки качества призваны решать одновременно две задачи:

- 1) массовое обучение работников предприятия конкретным методам и приемам повышения качества продукции;
- 2) использовать творческие способности людей для решения проблем производства.

Зарубежный опыт показывает, что для успешной работы кружков качества нужна система обеспечивающих мероприятий, включающих:

1) поддержку первого руководителя. Ему отводится особая роль в организации всей деятельности по обеспечению качества продукции на предприятии. Без внимания директора к кружкам качества невозможно их успешное функционирование, наступает спад активности, первоначальный энтузиазм затухает;

2) инженерное обеспечение: создание производственных условий, помощь в выборе тематики, обучение приёмам работы, творческий поиск решений; активная работа «штабов кружков качества», координационных советов по всем уровням управления на фирме;

3) систему сбора, рассмотрения и внедрения предложений кружков, контроль за этим процессом со стороны администрации;

4) систему обмена передовым опытом как внутри предприятия, так и в региональном, отраслевом и общенациональном масштабе;

5) систему поощрений (и не только материальных): призы лучшим кружкам, поощрительные поездки и т.п.

Кружки качества являются японским нововведением. Процесс обучения управлению качеством начался в Японии в 1949 г., когда были созданы курсы управления качеством. Вначале на курсах обучались инженеры, затем руководители высшего и среднего звеньев, а через некоторое время обучение распространилось и на другие производственные группы. Однако в процессе обучения стало ясно, что курсы, рассчитанные на хорошую подготовку руководства высшего звена и инженеров, не обеспечат выпуск продукции высокого качества, в этот процесс должны были быть вовлечены и рабочие, являющиеся непосредственными изготовителями продукции. В 1962 г. стал издаваться журнал «Управление качеством для мастеров и бригадиров». Уже в первом номере журнала «Контроль качества для бригадиров» его главный редактор К. Исикава писал: «Мы все знаем, что один человек не сможет добиться успехов в контроле качества, как бы он к этому ни стремился. Почему бы не организовать кружки контроля качества в каждом цехе и дать возможность всем участвовать в нашем журнале? Вы можете использовать кружок контроля качества для чтения нашего журнала и в то же время помочь друг другу учиться и повышать качество». Так было положено начало кружкам.

Первой страной, последовавшей примеру Японии, стали США. Распространению кружков качества в США способствовала быстро образовавшаяся инфраструктура, и в первую очередь специализированные консультационные фирмы, число которых в начале 80-х годов стало стремительно расти. Справедливости ради необходимо отметить, что создание кружков

<sup>4</sup> Качалов, В.А. Зарубежный опыт проведения самооценки деятельности в области качества / В.А. Качалов // Стандарты и качество. – 1997. – № 5. – С. 47 – 52.

<sup>5</sup> Партисипативное управление качеством – управление качеством БУ с вовлечением бригад качества к обсуждению бизнес-плана повышения качества БУ и выработке оптимальных управленческих решений.

качества в США сопровождалось преодолением весьма серьезного сопротивления профсоюзов и линейных руководителей среднего звена, воспринимавших деятельность кружков качества как признание недостатков в их работе. Очевидно, именно это сопротивление и явилось главной причиной того, что треть попыток по организации кружков качества в США завершилась неудачей. Однако в целом деятельность кружков качества в США оказалась, по свидетельству американских специалистов, достаточно успешной.

В России начало работ по организации групп качества (так стали называться кружки качества в нашей стране) было положено в 1986 г. Группы качества (ГК) – это небольшие формирования работников предприятия (от трех до пяти человек), образуемые на добровольной основе для решения различных производственных проблем. Принципиальным отличием групп качества от широко известных в нашей стране форм коллективной деятельности в области качества – общественных постов и штабов качества – является постоянный характер работы на своих рабочих местах. Другая отличительная особенность групп качества – непрерывная учёба и широкое использование различных методов анализа производственной информации и принятия коллективных решений.

К сожалению, широкого распространения группы качества в России не получили. Многие программы, связанные с организацией групп качества на предприятиях, потерпели неудачу, так как внедрялись формально и поспешно, без надлежащей заинтересованности высшего и среднего руководства. В большинстве случаев участники групп качества не проходили должного обучения методам решения проблем. Зачастую нарушался добровольный характер групп качества, в них вступали по принуждению. К настоящему времени в нашей стране группы качества сохранились лишь на немногих предприятиях. Однако объективный анализ мировой практики работы кружков качества и их эффективности при внедрении стандартов серии ИСО 9000 даёт основание предположить, что уже в ближайшие годы группы качества непременно должны возродиться на российских предприятиях.

Распространение кружков качества во всём мире свидетельствует о том, что их работа отнюдь не сугубо японский феномен, связанный с групповой моралью, общинным духом или другими особенностями национального характера (хотя эти особенности и усиливают эффект кружков качества), и при должной организации кружки качества могут быть воспроизведены и в других странах. При этом, естественно, японский опыт в создании кружков качества нельзя просто «транспортировать». При внешней простоте концепции кружков качества их внедрение требует коренного изменения стиля и культуры руководства, а это – достаточно сложная задача.

При решении основных задач, стоящих перед кружками качества, руководствуются следующими принципами: саморазвитие; добровольность; групповая деятельность; участие всех служащих в работе кружков; применение методов управления качеством; взаимосвязь с рабочим местом; деловая активность и непрерывность функционирования; взаиморазвитие; атмосфера новаторства и творческого поиска; осознание важности повышения качества продукции и необходимости решения задач в этой области.

Кружки качества должны функционировать постоянно, а не какой-то установленный период времени, после которого их деятельность прекращается. Кружки должны функционировать до тех пор, пока существуют рабочие участки или сама фирма. На многих фирмах практикуется создание временных групп для совершенствования конкретных аспектов деятельности фирмы, которые после выполнения поставленной задачи распускаются. Такие группы именуется группами, работающими над проектом, группами управления качеством или целевыми группами. Необходимо проводить чёткое различие между деятельностью таких групп и кружков качества.

Каждый кружок неизбежно сталкивается с рядом проблем, связанных с выбором темы. На этом этапе целесообразно выполнить следующее:

- 1) определение темы (постановка задачи);
- 2) обоснование причин выбора темы;
- 3) оценка настоящей ситуации;
- 4) анализ (исследование причин);
- 5) определение корректирующих мер и методов их проведения;
- 6) оценка результатов;
- 7) стандартизация, предупреждение повторения ошибок;
- 8) повторный анализ и рассмотрение нерешённых проблем;
- 9) перспективное планирование.

Участие работников в деятельности кружков качества даёт им возможность удовлетворять такие социально-психологические потребности, как интересная и разнообразная работа; повышение квалификации; участие в принятии решений, важных для производственного участка, цеха или предприятия в целом; рост самоуважения и уважения товарищей по работе; положительная оценка со стороны руководителей; должностное продвижение.

### 2.3. ОБЕСПЕЧЕНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА ДИНАМИЧНОГО УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ

Предприятия и организации, использующие стратегии кайзен и хошин канри, выделяют свои кайзен как сферы постоянных усовершенствований и проводят различия между ними и хошин, т.е. областями, где они добиваются прорыва. Такая стратегия приносит ощутимую пользу, поскольку объединяет две разновидности изменений, с которыми имеет дело бизнес-подразделение: долговременные системные изменения, направленные на развитие процессов, и крупные разовые инициативы. Оба типа изменений важны для стратегии КБ, учитывая, что речь идёт о разных видах деятельности, которая вряд ли следует одна за другой, и поэтому служит полезным ориентиром для персонала.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Партисипативное управление качеством – управление качеством БУ с вовлечением бригад качества к обсуждению

Как уже подчеркивалось ранее, успех стратегии качества, проводимый компанией, немаловажен без вовлечения в процесс улучшения качества высшего руководства компании. Лидерство и координация действий в этом вопросе играют огромное значение.

При применении правильного цикла взаимоотношений руководства и подчиненных создаются условия коллективной работы для достижения поставленной цели, т.е. необходимые условия успешного применения системы улучшения кайзен.

Положительными моментами использования стратегии улучшения кайзен для сотрудника компании являются: появление профессиональной гордости; повышение личного мастерства на основе опыта общения с другими сотрудниками компании; возникновение чувства причастности к работе всей компании; осознание того, что качество труда на своём участке напрямую связано с результатами работы всего коллектива компании.

Для эффективного участия каждого сотрудника компании (начиная от низшего звена и кончая высшим руководством) в стратегии качества необходимо: обучение персонала основам TQM; обучение персонала концепциям постоянного улучшения работы; наделение всех работников, являющихся владельцами своей работы, ответственностью и правами, соответствующими выполняемой работе; выявление реальной заинтересованности работников в результатах своего труда; поощрение улучшения результатов работы. Лишь при выполнении всех перечисленных требований можно ожидать успешного выполнения программ улучшения качества.

Участие каждого в процессе улучшения качества определяется его возможностями влиять на протекание процесса. А это, в свою очередь, во многом зависит от политики руководства. В этой связи вводится понятие политики рассредоточения – наделение каждого элемента организационной структуры предприятия определёнными функциями по улучшению качества производства в целом за счёт передачи им функций руководства (рассредоточение по предприятию, в частности, прав руководителя, соответствующих определённым обязанностям исполнителя в вопросах улучшения качества).

Возможны две схемы политики рассредоточения.

1. Вертикальная – характерна для «авторитарных» компаний с мощным руководством, которое «спускает» приказы отделам и подразделениям, работающим на потребителей. В этом случае цели и стратегии рассредоточиваются одним путем – сверху вниз. Каждое подразделение знает, где оно находится в производственной цепочке, и каждый знает свои цели (и возможно, понимает их связь с целями компании), но нет никакой гарантии, что эти цели будут достигнуты или они помогут оптимизировать цели компании. Кроме того, при такой политике не ясны и поэтому, как правило, из-за наличия функциональных барьеров отсутствуют связи между целями на различных уровнях и запросами пользователей.

2. Горизонтальная – имеет очень тесную связь с потребителем на определенном горизонтальном уровне, хотя учёт их требований производится лишь на этом уровне и не вызывает изменений в целях остальных уровней. В этом случае ослаблено централизованное руководство, что мешает реализации долгосрочных и перспективных планов улучшения качества продукции и услуг.

Сочетание вертикальной и горизонтальной схем позволяет совместить цели и намерения исполнителей по выполнению этих целей. Это движение идёт от управления, базирующегося на целях компании, к управлению, учитывающему цели и намерения всего коллектива. Руководитель в этом случае имеет возможность контролировать достижения конечной цели совместно с коллективом, корректируя соответствующим образом цели и намерения на каждом уровне. Те уровни и этапы, на которых существующие условия работы коллектива не позволяют обеспечить непрерывность процесса достижения поставленной цели, могут быть заранее выявлены и приняты соответствующие меры по исправлению действий коллектива или по корректировке целей.

Таким образом, высшее руководство разрабатывает цели всей компании и мобилизует ресурсы компании на их выполнение. Далее они доводятся до следующего уровня, где конкретизируются цели и ресурсы для всего уровня, а затем происходит переход ещё ниже на более низкий уровень. Это обеспечивает большую кредитоспособность поставленных целей и более корректную функциональную связь руководства с коллективом.

Поддерживая и разрабатывая программу непрерывного улучшения качества в конкретной организации, следует обращать внимание на следующее:

- 1) будьте уверены, что ваша программа включена в стратегический план организации;
- 2) высшие руководители должны быть вовлечены в процесс непрерывного улучшения качества и стать в нём лидерами;
- 3) руководители среднего звена должны быть движимы целями TQM;
- 4) весь персонал должен быть информирован о ходе процесса и его результатах;
- 5) персонал, прошедший обучение технологии TQM, должен быть включён в группы по улучшению качества;
- 6) необходима поддержка групп TQM и награждение их за достигнутые результаты;
- 7) сравнивайте собственные показатели с показателями конкурентов;
- 8) постоянно сравнивайте уровень TQM в организации со стандартами ISO.

Сегодня инструментом совершенствования своей деятельности являются методы самооценки фирм на соответствие национальных премий качества, в которых наиболее полно реализованы принципы всеобщего управления качеством. Если стандарты ИСО 9000 рассматривают внутренние проблемы предприятия в вопросах управления, обеспечения и улучшения качества, то премии качества нацелены на внешние проблемы фирмы, в этом и заключается их разница. Главной особенностью всех премий качества является то, что они призваны не только выделять и награждать лидеров в этой области, но и ориентировать те предприятия, которые хотят сократить своё отставание от них. 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.

Изучение зарубежного опыта показало, что именно проведение самооценки – это эффективный инструмент самосовершенствования менеджмента качества всех предприятий, путём выявления и использования кайзен резервов.

Система менеджмента качества коммерческого банка – это система менеджмента, которая направляет и контролирует организацию в отношении качества. Если же термин «система менеджмента качества» относится к какому-нибудь конкретному виду продукции, услуге, то такая система является средством, обеспечивающим высокое качество продукции или услуги. Такую систему менеджмента качества называют «системой обеспечения качества». Система обеспечения качества является частью (подсистемой) системы менеджмента качества, которую обычно демонстрируют заказчикам, потребителям, аудиторам. Система менеджмента качества состоит из трёх уровней:

- 1) Генеральный директор;
- 2) ответственный за качество;
- 3) аудиторы.

В каждую современную систему менеджмента качества должны быть обязательно включены следующие элементы стандартов ИСО серии 9000, обеспечивающих её эффективность:

- 1) ответственность руководства;
- 2) основы систем менеджмента качества;
- 3) качество в рамках маркетинга;
- 4) качество при проектировании и разработке продукции;
- 5) качество закупок;
- 6) качество процессов;
- 7) управление процессами;
- 8) проверка продукции;
- 9) управление контрольно-измерительной аппаратурой и испытательным оборудованием;
- 10) управление несоответствующей продукцией;
- 11) корректирующие и предупреждающие действия;
- 12) послепроизводственная деятельность;
- 13) безопасность продукции.

Восемь принципов менеджмента качества образуют основу для стандартов на системы менеджмента качества:

- 1) ориентация на потребителя;
- 2) лидерство руководителя;
- 3) вовлечение работников;
- 4) процессный подход;
- 5) системный подход к менеджменту;
- 6) постоянное улучшение;
- 7) принятие решений, основанное на фактах;
- 8) взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Выделяют следующие этапы организации системы менеджмента качества на предприятии:

- 1) выбор системы менеджмента качества;
- 2) выбор целей системы менеджмента качества;
- 3) определение структуры подсистем менеджмента качества;
- 4) выбор целей и функций подсистем;
- 5) формирование структуры органов управления, выбор их целей и функций её подразделений;
- 6) выбор средств достижения целей;
- 7) определение структуры областей принятия решений;
- 8) выявление потребности в информации;
- 9) проектирование коммуникационных каналов связи;
- 10) анализ загруженности коммуникационных каналов и её регулирование.

Создание системы менеджмента качества на предприятии можно проводить двумя способами:

- 1) доработка уже существующей системы качества до соответствия её международным стандартам ИСО серии 9000;
- 2) «с нуля» – когда на предприятии нет никакой системы качества.

Для обеспечения эффективной работы системы качества служат 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.

Систематизация вышеизложенного позволяет сформулировать следующий вывод: улучшению любой деятельности в области качества должен предшествовать тщательный анализ уже достигнутого уровня, который можно осуществить с помощью самооценки качества функционирования коммерческого банка как инструмента формирования кайзен резервов повышения качества банковских услуг.

Развитие новых технологий производства, подъём уровня культуры и образования потребителей, появление новых потребностей у людей ставят качество продукции на первое место. Сегодняшние покупатели предпочитают цене качество. Ведь каждый из нас, наверняка, не один раз убеждался в том, что разочарование от низкого качества длится дольше радости от низкой цены. За почти вековой период своего развития менеджмент качества сформировал и имеет в своём арсенале мощный набор теоретических и практических средств, методов и инструментов.

Менеджмент качества включает в себя методы:

1) обеспечения качества: контроль; испытания; планирование испытаний; обеспечение надёжности; анализ проекта; самоконтроль и самооценка;

2) стимулирования качества: мотивация; системы вознаграждения; рекламно-пропагандистская деятельность; кружки качества; конкурсы качества; премии по качеству;

3) контроля качества: учёт 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 определённых 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 определённое 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 определённый период времени.

9) анализ возможностей процесса – удовлетворение техническим требованиям.

Новые инструменты менеджмента качества (управление качеством) состоят из:

1) диаграммы связей, устанавливающей логические связи в комплексных проблемах;

2) диаграммы сродства, которая помогает оценить сложные ситуации и идентифицировать проблему;

3) древовидной диаграммы, которая проводит поиск эффективного пути достижения целей;

4) матричной диаграммы, выбирающей пути решения проблем из различных мнений;

5) анализа матричных данных, упрощающего использование матричной диаграммы;

6) диаграммы процесса осуществления программы, которая подбирает процесс для достижения желаемого результата;

7) стрелочной диаграммы, представляющей 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. Объединённый 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:

1) Оценка привлекательности бизнеса.

2) Бенчмаркинг.

3) Анализ сегментирования рынка.

4) Оценка рыночных возможностей и позиции предприятия.

5) Существующий портфель продукции.

6) Стратегический анализ факторов развития.

7) Оптимизация ресурсов.

Успех динамичного улучшения качества по циклу «кайзен-хошин канри» может быть обеспечен только в том случае, если руководством компании будет представлена возможность и стимулировано участие в работе по улучшению качества каждого сотрудника компании.

### **3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БАНКА КАК ОСНОВА ПОДДЕРЖАНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ**

#### **3.1. АНАЛИЗ РЕЗЕРВОВ НЕПРЕРЫВНОГО УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ**

Осуществим практическую реализацию формирования кайзен резервов повышения качества банковских услуг на примере Столичного коммерческого банка (С<sub>КБ</sub>) и Регионального коммерческого банка (Р<sub>КБ</sub>).

Общая система самооценки менеджмента качества С<sub>КБ</sub> и Р<sub>КБ</sub> складывается из 9 основных критериев и 90 показателей, входящих в них. Для подсчёта итогового результата оценки по каждому критерию складывают баллы показателей каждого из них и умножают на его удельный вес:

$$1) \text{ «РУКОВОДСТВО» КБ: } P = \sum_{i=1}^{10} P_i \cdot 10;$$

$$2) \text{ «ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ» КБ: } ПС = \sum_{i=1}^{10} ПС_i \cdot 8;$$

$$3) \text{ «УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ» КБ: } УЛ = \sum_{i=1}^{10} УЛ_i \cdot 9;$$

$$4) \text{ «РЕСУРСЫ» КБ: } Рес = \sum_{i=1}^{10} Рес_i \cdot 9;$$

$$5) \text{ «ПРОЦЕССЫ» КБ: } П = \sum_{i=1}^{10} П_i \cdot 14;$$

$$6) \text{ «УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ЗАКАЗЧИКОВ» КБ: } УЗ = \sum_{i=1}^{10} УЗ_i \cdot 20;$$

$$7) \text{ «УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПЕРСОНАЛА» КБ: } УП = \sum_{i=1}^{10} УП_i \cdot 9;$$

$$8) \text{ «ВЛИЯНИЕ НА ОБЩЕСТВО» КБ: } ВО = \sum_{i=1}^{10} ВО_i \cdot 6;$$

$$9) \text{ «РЕЗУЛЬТАТЫ БИЗНЕСА» КБ: } РБ = \sum_{i=1}^{10} РБ_i \cdot 15.$$

Оценка качества деятельности СКБ и РКБ в целом осуществляется путём суммирования результатов девяти критериев.

Каждый показатель 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 определённые доказательства, что благодаря методу достигнут желаемый эффект; 0,50 балла – метод внедрён 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 утверждён, постоянно анализируется его применение, он стал составной частью регулярной деятельности.

Проведём оценку показателей критериев самооценки менеджмента качества  $C_{КБ}$  и  $P_{КБ}$  в специальных табличных формах.

## 1. РУКОВОДСТВО КБ

Показатель	Оценка, баллов	
	$C_{КБ}$	$P_{КБ}$
1. Руководители доступны, посещают рабочие места персонала, хорошо взаимодействуют со своими подчинёнными, выслушивают их. Широко применяются специальные группы для решения проблем, они работают эффективно. Между группой и руководителем поддерживается двусторонняя связь	1,00	0,50
2. Руководители осознали для себя важность метода TQM (всеобщее руководство качеством) и свою роль лидера в этом процессе. Работа по повышению квалификации начинается с самих руководителей, которые широко применяют соответствующие методы в своей повседневной деятельности	1,00	0,50
3. Руководители стараются действовать на основе анализа их собственного поведения как руководителя. Имеются заметные изменения в поведении, являющиеся следствием реакции на результат анализа	1,00	0,25
4. Руководители демонстрируют свои обязанности в области TQM путём анализа своих достижений и действий на основе полученных результатов	0,50	0,50
5. Руководители включены в процесс оценки того, как служащие осознали метод TQM, участвуя в диагностических мероприятиях, семинарах, а также путём проведения регулярного анализа состояния дел совместно с подчинёнными	0,75	0,50

*Продолжение табл. 1*

Показатель	Оценка, баллов	
	$C_{КБ}$	$P_{КБ}$
6. Оценка и поддержка деятельности в области TQM включены в обязательства руководителей и являются составной частью процесса TQM	0,75	0,50
7. Руководители обеспечивают поддержку и признание деятельности групп и их успехов на всех уровнях (на рабочих местах, на участках, в отделении и в компании в целом)	0,75	0,25



8. Руководители поддерживают систему TQM, выделяя соответствующие ресурсы, которые должны включать в том числе средства для подготовки групп по улучшению деятельности и для внедрения их рекомендаций, а также предусматривают средства для персонального повышения квалификации и образования	1,00	0,25
9. Руководители регулярно встречаются с потребителями и поставщиками, участвуют в развитии партнёрских отношений и создании совместных групп по улучшению деятельности	0,50	0,25
10. Руководители активно поддерживают метод TQM вне организации путём участия в профессиональных объединениях, публикации статей и буклетов, выступлений на конференциях и среди местной общественности	0,50	0,25

## 2. ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ КБ

Показатель	Оценка, баллов	
	С <sub>КБ</sub>	Р <sub>КБ</sub>
1. Имеется заявление о миссии организации, включающее тезис о значимости поддержки деятельности в области качества и/или принципы поддержки, а также стратегию бизнеса	0,50	0,00
2. Содержание п. 1 имеет непосредственную связь с концепцией TQM	0,50	0,00
3. Существуют процедуры, позволяющие учитывать мнение сотрудников при формировании политики и стратегии организации (например, проведение опросов, презентация политики и т.п.), есть процедуры сбора мнений сотрудников о путях улучшения деятельности	0,25	0,25

Продолжение табл. 2

Показатель	Оценка, баллов	
	С <sub>КБ</sub>	Р <sub>КБ</sub>
4. Существуют процедуры, позволяющие учитывать мнение заказчиков, поставщиков, регулирующих и полномочных органов, а также общественности при формировании политики и стратегии	0,25	0,25
5. Имеются эффективные процедуры распространения информации о политике и стратегии организации (включая, например, презентацию соответствующих документов на брифингах и семинарах). Имеется положительная связь от этих мероприятий. Способы распространения выбираются и приспособляются в зависимости от соответствующего уровня подразделения, обеспечен свободный доступ к соответствующей документации	0,50	0,25
6. Регулярно проводится анализ стратегических бизнес-планов на основе информации руководителей, результатов бизнеса, а также обратной связи от потребителей, поставщиков, регулирующих органов, местной общественности, прессы и других компаний	1,00	0,25
7. Политика и стратегия формируют основу бизнес-планов по специальной системе, обеспечивающей этот процесс. Планы регулярно проверяются на предмет их соответствия политике организации	1,00	0,00
8. Как результат действий по п. 6 определяются и вводятся улучшения в политику и стратегию, тем самым обеспечивая более тесную связь с задачами бизнеса	0,75	0,00
9. Процесс разработки политики и стратегии сопоставляется с уровнем достижений конкурентов и других первоклассных фирм	0,75	0,25
10. Миссия и бизнес-политика охватывают все направления деятельности и весь персонал. Политика определяет деятельность, служащие осознают важность заявления о политике, которая является для них мотивационным фактором	1,00	0,00

## 3. УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ КБ

Показатель	Оценка, баллов	
	С <sub>КБ</sub>	Р <sub>КБ</sub>
1. Обеспечена связь снизу вверх и сверху вниз между отдельными сотрудниками, отделами и подразделениями путём регулярного проведения двусторонних встреч, дискуссий и других методов	1,00	0,00
2. Эффективность этих взаимосвязей регулярно оценивается и сопоставляется с лучшей мировой практикой, процесс взаимосвязи постоянно улучшается	0,75	0,00
3. Стратегический план обеспечения организации кадрами направлен на поддержку политики и стратегии компании. Предусмотрены процедуры, обеспечивающие уверенность в том, что все необходимые для фирмы структуры созданы и потребности в кадрах точно определены	0,75	0,25

4. Профессиональные возможности работников определены и сопоставлены с потребностями. Приём на работу и подготовка кадров осуществляются в соответствии с этими потребностями. Отдалённые потребности в квалифицированных работниках оцениваются на основе перспективного стратегического планирования	0,50	0,25
5. Разработан и реализован план первичной подготовки и обучения. План дальнейшей подготовки и повышения квалификации разработан на основе потребностей в кадрах и внедрён	0,75	0,25
6. Эффективность подготовки кадров анализируется путём проведения после курсовых экзаменов, годовых аттестаций, анализа степени удовлетворённости заказчика и регулярно сопоставляется с потребностями фирмы	0,75	0,50
7. Задачи и цели каждого работника обсуждаются с ним (или с группами работников) путём переговоров. Соответствие деятельности этим целям и задачам постоянно анализируется. Аттестация работников эффективна	0,75	0,50
8. Любой сотрудник участвует в деятельности по непрерывному улучшению путём внесения предложений, участия в работе групп по улучшению деятельности, внутрифирменных совещаниях и собраниях, в рабочих группах совместно с потребителями/поставщиками	0,75	0,75

Продолжение табл. 3

Показатель	Оценка, баллов	
	С <sub>КБ</sub>	Р <sub>КБ</sub>
9. Сотрудникам предоставлено право действовать. Есть много доказательств существования групп по улучшению деятельности и внедрению рекомендаций членов этих групп. Имеется план, в соответствии с которым ускоряется процесс передачи полномочий на места	0,50	0,75
10. Процесс управления людскими ресурсами анализируется и улучшается на основе мнений контролёров и итогов регулярных аттестаций. Такие показатели, как уровень пенсионного обеспечения, условия труда, безопасность и т.п., сопоставляются с наивысшими мировыми стандартами, и есть доказательства того, что на основе этих сопоставлений происходит их непрерывное улучшение	0,75	0,75

#### 4. РЕСУРСЫ КБ

Показатель	Оценка, баллов	
	С <sub>КБ</sub>	Р <sub>КБ</sub>
1. Финансовая стратегия отражает принципы TQM, в том числе предложения об основных расходах учитывают влияние, которое они могут иметь на удовлетворение заказчиков. В бюджете учтены затраты, направленные на предотвращение дефектов, проведение контроля и брак	1,00	0,25
2. Имеются финансовые планы, приоритеты которых соответствуют политике и целям организации и включают анализ рисков, с точки зрения их влияния на финансовые потоки, создание страховых резервов и т.п. деятельность по выполнению планов постоянно анализируется и улучшается	1,00	0,25
3. Деятельность сфокусирована на увеличении прибыльности акций посредством инициатив, направленных на снижение текущих и капитальных составляющих затрат	1,00	0,50

Продолжение табл. 4

Показатель	Оценка, баллов	
	С <sub>КБ</sub>	Р <sub>КБ</sub>
4. Информационная система управляется и координируется так, чтобы иметь достаточный охват и минимизировать число актов ввода информации. Информационная система постоянно анализируется, деятельность по сбору информации совершенствуется. Эти улучшения охватывают также информацию, предназначенную для потребителей, поставщиков и населения	0,75	0,50
5. Информационная система удовлетворяет требованиям международных стандартов. Данные по качеству регистрируются, и существуют специальные процедуры анализа этой информации. Есть специальная система, обеспечивающая гибкость, интегрирование и защиту информации. Существуют процедуры, обеспечивающие возможность сравнения информационной системы с лучшими аналогами	0,75	0,25
6. Осуществляется управление материальными ресурсами и деятельностью поставщиков посредством применения системы отбора поставщиков и отчётов об их деятельности. Поставщики привлечены к совместной деятельности по снижению брака и разработке новых видов про-	0,50	0,25

дукции и процессов		
7. Отходы материалов минимизируются благодаря их постоянному учёту и сопоставлению с нормами. Уровень отходов сопоставим с лучшими достижениями. Деятельность по улучшению направлена на снижение отходов	0,75	0,25
8. Складские запасы минимизируются благодаря применению метода поставок «точно во время». Есть доказательства оптимизации постоянных активов путём своевременного перераспределения ресурсов, организации сменной работы и т.п.	0,75	0,25
9. Существует эффективная процедура выявления и анализа альтернативных и предполагаемых технологий, которые могут иметь влияние на бизнес. Есть доказательства того, что применяемая технология давала в недавнем прошлом преимущества перед другими конкурентами. Технология является составной частью деятельности по улучшению процесса и информационных систем. Интеллектуальная собственность защищена и используется	0,50	0,75

*Продолжение табл. 4*

Показатель	Оценка, баллов	
	С <sub>КБ</sub>	Р <sub>КБ</sub>
10. Повышение профессионального мастерства и способностей персонала соответствует новым технологиям. Служащие проходят специальную подготовку в области новых технологий для того, чтобы быть способными обеспечить внедрение новой продукции или процессов. Уровень мастерства и технологические процессы являются передовыми	0,75	0,50

## 5. ПРОЦЕССЫ КБ

Показатель	Оценка, баллов	
	С <sub>КБ</sub>	Р <sub>КБ</sub>
1. Ключевые бизнес-процессы определяются и развиваются исходя из целей организации	1,00	0,75
2. Влияние этих процессов на бизнес постоянно анализируется на всех уровнях. Смежные проблемы решаются посредством регулярных совещаний	1,00	1,00
3. Внутренние процессы точно установлены и определены в соответствующих рабочих инструкциях. Внутри организации точно определены внутренние потребители и поставщики, для улучшения взаимодействия между ними используются специальные группы	0,50	1,00
4. Внутри организации систематически проводится работа по улучшению процессов путём внедрения систем качества, удовлетворяющих международным стандартам	0,50	0,50
5. Стандарты на процессы точно определены, и на всех соответствующих уровнях проводится оценка деятельности на соответствие этим стандартам	0,50	0,50
6. При разработке стандартов и задач используется обратная связь от потребителей и поставщиков, например, посредством использования информации об удовлетворении потребителя	0,50	0,50

*Продолжение табл. 5*

Показатель	Оценка, баллов	
	С <sub>КБ</sub>	Р <sub>КБ</sub>
7. Задачи текущей деятельности соотносятся с предшествующими достижениями, и каждая такая задача для каждого ключевого процесса, как минимум, ежегодно пересматривается	0,75	1,00
8. Для стимулирования творчества и нововведений применяется процесс обучения и подготовки персонала. Существует чёткая система поддержки новых идей на всех уровнях и доказательства того, что улучшение продукции и процессов является следствием внедрения и предложений сотрудников	0,75	0,50
9. Новые или изменённые процессы опробованы, и их внедрение контролируется. Широкое распространение получил пятистадийный метод реализации проектов по усовершенствованию. Все новации доведены до сведения персонала, который прошёл соответствующую подготовку до проведения изменений	0,75	0,50
10. Все изменения в процессах должны проверяться для обеспечения уверенности в том, что желаемые результаты достигнуты. Это осуществляется путём аудиторских проверок и регулярного анализа со стороны руководителей. Результаты, не подтверждающие ожидания, становятся причиной для проведения тщательного анализа и принятия корректирующих действий	1,00	0,50

## 6. УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ЗАКАЗЧИКОВ КБ

Показатель	Оценка, баллов	
	С <sub>КБ</sub>	Р <sub>КБ</sub>
1. Существует система (например, надзор, регулярные встречи), позволяющая установить требования заказчика и определить степень их удовлетворения	0,75	0,50
2. Организован сбор информации по оценке степени удовлетворённости заказчика (например, опрос заказчиков, их жалобы) и состояния дел с поставками	0,50	0,75

*Продолжение табл. 6*

Показатель	Оценка, баллов	
	С <sub>КБ</sub>	Р <sub>КБ</sub>
3. Подробная информация, относящаяся к потребителю, предоставляется всем соответствующим сотрудникам, постоянно анализируется и используется в управленческой деятельности	0,75	0,50
4. Все служащие понимают важность уровня удовлетворения заказчика и значимость вклада каждого из них для повышения этого уровня	0,75	1,00
5. Установлены цели деятельности, которые непосредственно связаны с повышением степени удовлетворённости заказчика	0,75	1,00
6. Деятельность регулярно оценивается с точки зрения достижения поставленных целей. Анализ показывает положительные тенденции в течение последних трёх лет	0,50	0,75
7. Постоянно осуществляется сравнение с первоклассными компаниями (где это возможно) и с другими конкурентами и определяются важные для организации подходы	1,00	0,75
8. Степень удовлетворения потребителей достигла запланированного уровня, и определены новые, более высокие уровни во всех направлениях, являющихся важными для потребителей	0,75	0,75
9. В течение последних трёх лет степень удовлетворения потребителей демонстрирует свой рост и достижение поставленных целей. Улучшения связаны с политикой и стратегией	1,00	0,50
10. Результаты удовлетворения заказчиков систематически анализируются и улучшаются с учётом их изменяющихся потребностей	1,00	0,75

## 7. УДОВЛЕТВОРЁННОСТЬ ПЕРСОНАЛА КБ

Показатель	Оценка, баллов	
	С <sub>КБ</sub>	Р <sub>КБ</sub>
1. Существует система, позволяющая оценивать степень удовлетворённости сотрудников, включая ежегодные обзоры по вопросам общего социального климата, взаимоотношений, условий труда, стиля руководства, повышения квалификации, возможности продвижения по службе и т.д.	0,75	0,50

*Продолжение табл. 7*

Показатель	Оценка, баллов	
	С <sub>КБ</sub>	Р <sub>КБ</sub>
2. Система оценки степени удовлетворённости сотрудников дополнена доверительными (конфиденциальными) встречами с ними	0,75	0,75
3. Выявлены ключевые составляющие, определяющие степень удовлетворённости персонала, которые постоянно оцениваются с помощью методов, описанных в п. 1 и 2. Эти составляющие определяются на основе их влияния на общие результаты деятельности	0,50	0,75
4. Закрепление ключевых сотрудников контролируется и оценивается положительно. Уровень прогулов минимален	1,00	0,75
5. Результаты применения методов, повышающих степень удовлетворённости персонала, анализируются внутри подразделений, публикуются и показывают тенденцию к улучшению	1,00	0,50
6. Внутренние жалобы сотрудников учитываются, анализируются и имеют тенденцию к снижению в течение последних трёх лет. Существуют доказательства того, что сотрудники ощущают свою значимость, и их вклад в общее дело признан	1,00	0,75
7. Существует активная поддержка и предоставляются соответствующие полномочия сотрудникам для работы в составе групп улучшения, что является одной из составляющих их удовлетворённости	0,75	0,50

8. Итог и деятельности по повышению удовлетворённости персонала из года в год имеют положительную тенденцию, поставленные цели достигнуты. Эти достижения напрямую связаны с политикой и стратегией	1,00	0,75
9. Сравнение с показателями первоклассных фирм показывает приемлемый уровень удовлетворённости персонала	1,00	0,50
10. Степень удовлетворённости персонала систематически анализируется, оценивается и повышается с учётом изменяющихся потребностей у сотрудников	1,00	0,50

### 8. ВЛИЯНИЕ НА ОБЩЕСТВО КБ

Показатель	Оценка, баллов	
	С <sub>КБ</sub>	Р <sub>КБ</sub>
1. Существует системный подход к оценке влияния производств фирмы на окружающую среду и экологию вне производственной территории с точки зрения выбросов, шума, сохранения ландшафта и местных достопримечательностей	0,00	0,00
2. Существует системный подход к безопасному применению, хранению и удалению продуктов/материалов	0,25	0,00
3. Существует системный подход к учёту, анализу, и имеются улучшения в применении энергии, природного сырья, а также в повторном использовании материалов	0,50	0,50
4. Применяются такие дополнительные показатели оценки деятельности, как жалобы населения, аварии, влияющие на безопасность, полученные премии, а также влияние на уровень занятости населения	0,50	0,50
5. Существуют методы, обеспечивающие обратную связь от общественности, проживающей вокруг фирмы. Эта информация анализируется и соответствующим образом учитывается при определении задач деятельности	0,00	0,50
6. На основе информации, полученной в результате мероприятий, указанных в п. 1, 2, 3 и 5, предпринимаются там, где это возможно, соответствующие действия по улучшению	1,00	0,50
7. Осуществляются мероприятия по поддержке местных жителей за счёт участия организации в реализации местных проектов, помощи школам и колледжам (например, учреждение премии за учёбу и предоставление возможностей прохождения производственной практики), благотворительности в области медицины, спорта, досуга	0,00	0,25
8. Проводятся мероприятия по поддержке местных технических обществ за счёт предоставления возможностей в проведении различных исследований на базе оборудования и установок, имеющихся на фирме	0,00	0,25
9. Итоги деятельности по п. 1 – 4, 6 – 8 показывают улучшения. Эти улучшения можно напрямую связать с политикой и стратегией	1,00	0,50
10. Результаты влияния на общество систематически оцениваются, анализируются и улучшаются с учётом улучшающихся условий. Все результаты сопоставимы с наилучшими показателями других фирм и демонстрируют положительную тенденцию	1,00	0,25

### 9. РЕЗУЛЬТАТЫ БИЗНЕСА КБ

Показатель	Оценка, баллов	
	С <sub>КБ</sub>	Р <sub>КБ</sub>
1. Для каждого подразделения определены ключевые финансовые показатели и показатели деятельности. Они должны включать соотношение «затраты-прибыль», финансовые потоки, распределение рынка, производительность, сверхплановые затраты, управление активами, индекс акций	1,00	0,75
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.	1,00	0,75
3. Для всех ключевых показателей определены цели, которые напрямую связаны с политикой и стратегией подразделений и отражают непрерывное улучшение	1,00	1,00
4. На местах разработаны планы деятельности подразделений по достижению целей бизнеса. Эти планы, где это возможно, трансформированы в цели и задачи отдельных сотрудников	1,00	0,75
5. Фактическое положение дел регулярно анализируется с точки зрения достижения поставленных целей, и результаты анализа доводятся до сведения всех работников	0,75	1,00
6. Все тенденции в деятельности компании хорошо понятны персоналу. Составлены и реализуются планы по достижению поставленных целей	1,00	0,75
7. Для сравнения целей и задач внутри фирмы применяется метод сопоставления аналогичных показателей среди различных подразделений	1,00	0,50
8. Имеются доказательства непрерывного улучшения во всех ключевых направлениях, и они могут быть напрямую связаны с политикой и стратегией	1,00	0,50

9. Результаты бизнеса систематически анализируются и улучшаются так же, как и эффективность применяемых мер	1,00	0,75
10. Результаты оказываются удовлетворительными по сравнению с результатами конкурентов и первоклассных компаний	1,00	0,50

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

Расчёт итогового результата качества функционирования (К)  $S_{КБ}$ :

- $(1,00 + 1,00 + 1,00 + 0,50 + 0,75 + 0,75 + 0,75 + 1,00 + 0,50 + 0,50) \cdot 10 = 77,5$ ;
- $(0,50 + 0,50 + 0,25 + 0,25 + 0,50 + 1,00 + 1,00 + 0,75 + 0,75 + 1,00) \cdot 8 = 52$ ;
- $(1,00 + 0,75 + 0,75 + 0,50 + 0,75 + 0,75 + 0,75 + 0,75 + 0,50 + 0,75) \cdot 9 = 65,25$ ;
- $(1,00 + 1,00 + 1,00 + 0,75 + 0,75 + 0,50 + 0,75 + 0,75 + 0,50 + 0,75) \cdot 9 = 69,75$ ;
- $(1,00 + 1,00 + 0,50 + 0,50 + 0,50 + 0,50 + 0,75 + 0,75 + 0,75 + 1,00) \cdot 14 = 101,5$ ;
- $(0,75 + 0,50 + 0,75 + 0,75 + 0,75 + 0,50 + 1,00 + 0,75 + 1,00 + 1,00) \cdot 20 = 160$ ;
- $(0,75 + 0,75 + 0,50 + 1,00 + 1,00 + 1,00 + 0,75 + 1,00 + 1,00 + 1,00) \cdot 9 = 78,75$ ;
- $(0,00 + 0,25 + 0,50 + 0,50 + 0,00 + 1,00 + 0,00 + 0,00 + 1,00 + 1,00) \cdot 6 = 25,5$ ;
- $(1,00 + 1,00 + 1,00 + 1,00 + 0,75 + 1,00 + 1,00 + 1,00 + 1,00 + 1,00) \cdot 15 = 146,25$ .

$$K = 77,5 + 52 + 62,25 + 69,75 + 101,5 + 160 + 78,75 + 25,5 + 146,25 = 776,5.$$

Расчёт итогового результата качества функционирования (К)  $P_{КБ}$ :

- $(0,50 + 0,50 + 0,25 + 0,50 + 0,50 + 0,50 + 0,25 + 0,25 + 0,25 + 0,50) \cdot 10 = 40$ ;
- $(0,00 + 0,00 + 0,25 + 0,25 + 0,25 + 0,25 + 0,00 + 0,00 + 0,25 + 0,00) \cdot 8 = 10$ ;
- $(0,00 + 0,00 + 0,25 + 0,25 + 0,25 + 0,50 + 0,50 + 0,75 + 0,75 + 0,75) \cdot 9 = 36$ ;
- $(0,25 + 0,25 + 0,50 + 0,50 + 0,25 + 0,25 + 0,25 + 0,25 + 0,75 + 0,50) \cdot 9 = 33,75$ ;
- $(0,75 + 1,00 + 1,00 + 0,50 + 0,50 + 0,50 + 1,00 + 0,50 + 0,50 + 0,50) \cdot 14 = 94,5$ ;
- $(0,50 + 0,75 + 0,50 + 1,00 + 1,00 + 0,75 + 0,75 + 0,75 + 0,50 + 0,75) \cdot 20 = 145$ ;
- $(0,50 + 0,75 + 0,75 + 0,75 + 0,50 + 0,75 + 0,50 + 0,75 + 0,50 + 0,50) \cdot 9 = 56,25$ ;
- $(0,00 + 0,00 + 0,50 + 0,50 + 0,50 + 0,50 + 0,25 + 0,25 + 0,50 + 0,25) \cdot 6 = 19,5$ ;
- $(0,75 + 0,75 + 1,00 + 0,75 + 1,00 + 0,75 + 0,50 + 0,50 + 0,75 + 0,50) \cdot 15 = 108,75$ ;

$$K = 40 + 10 + 36 + 33,75 + 94,5 + 145 + 56,25 + 19,5 + 108,75 = 543,75.$$

### 3.1. Исходные данные для формирования кайзен резервов $S_{КБ}$ и $P_{КБ}$

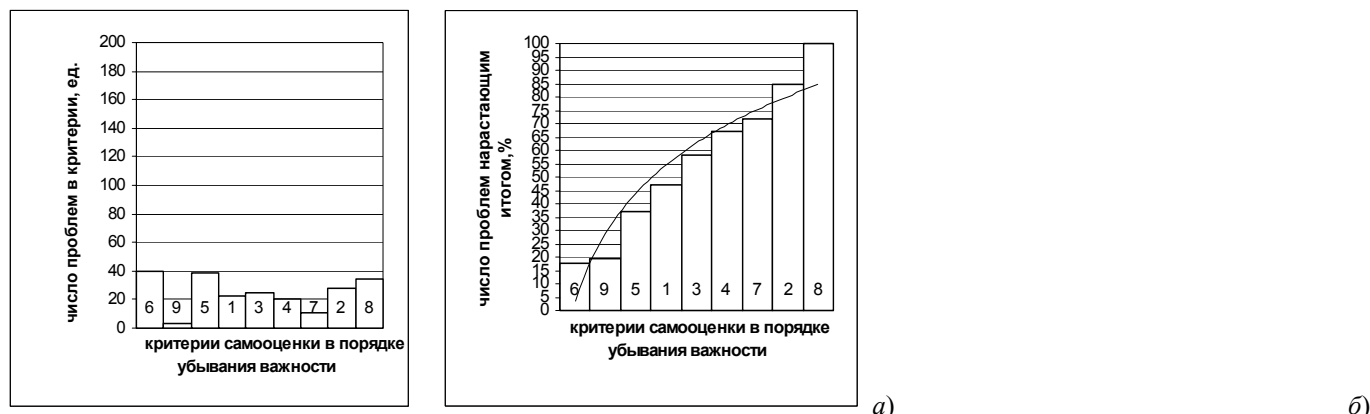
№	Критерий в порядке убывания важности	Важность критерия, баллов*	Требуемый результат, баллов	Полученный результат, баллов		Число несоответствий, усл. ед.		Несоответствия нарастающим итогом, усл. ед.		Несоответствия, %		Кумулятивный итог несоответствий, %	
				$S_{КБ}$	$P_{КБ}$	$S_{КБ}$	$P_{КБ}$	$S_{КБ}$	$P_{КБ}$	$S_{КБ}$	$P_{КБ}$	$S_{КБ}$	$P_{КБ}$
6.	Удовлетворение заказчиков	20	200	160	145	40	55	40	55	17,89	12,05	17,89	12,05
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
ИТОГО		100	1000	776,50	543,75	223,50	456,25			100	100		

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

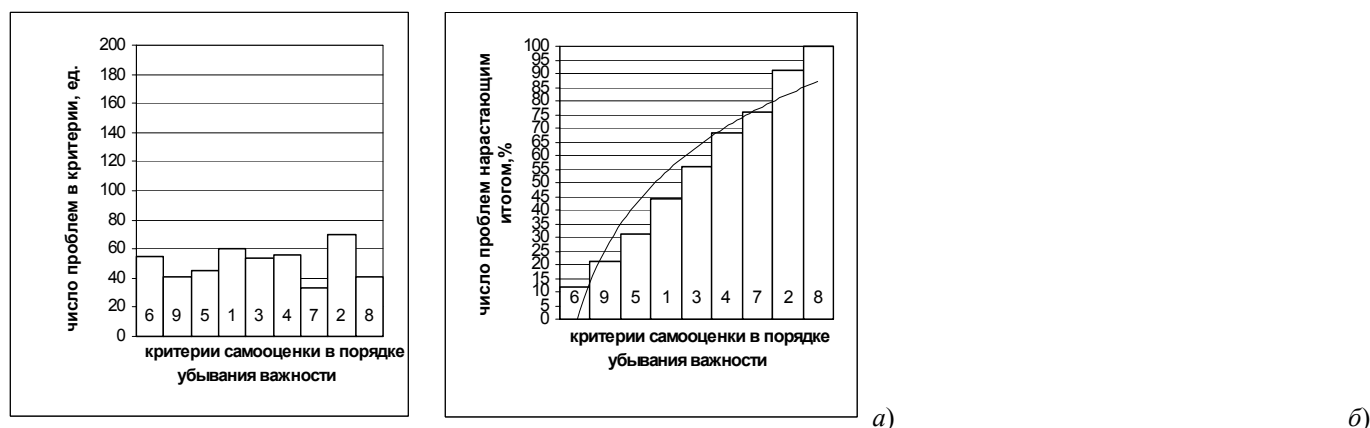
Для того чтобы представить относительную важность всех проблем  $S_{КБ}$  и  $P_{КБ}$  с целью выбора отправной точки для решения проблемы и определения её причины, используем диаграмму Парето. Для построения диаграммы Парето используем резервы, найденные при помощи первоначальной оценки критериев в таблицах. Составим вспомогательную таблицу 3.1. После этого изобразим диаграмму Парето, которая покажет проблемы  $S_{КБ}$  и  $P_{КБ}$  в области качества (рис. 3.1 и 3.2). Главная

причина проблем качества  $C_{KB}$  и  $P_{KB}$  кроется в неудовлетворённости заказчиков предоставляемыми банками услугами. А из кривой Лоренца, характеризующей накопление конфликтов в зависимости от весомости критерия следует, что, подчиняясь закону «80/20», нужно в первую очередь все усилия направить на устранение ошибок критериев, имеющих совокупную весомость в появлении дефектов, равную 80 %.

Проведённые исследования выявили, что качество функционирования  $C_{KB}$  составляет 776,5 баллов, а деятельность в области качества  $P_{KB}$  находится на уровне 543,8 баллов из максимально возможных 1000 баллов (табл. 3.1). Другими словами, качество услуг  $C_{KB}$  и  $P_{KB}$  составляет 77,7 % и 54,4 %, соответственно, из необходимых для потребителей 100 %.



**Рис. 3.1. Диаграмма Парето кайзен резервов повышения качества услуг  $C_{KB}$ :**  
*a* – кайзен резервы; *б* – кайзен резервы в % нарастающим итогом



**Рис. 3.2. Диаграмма Парето кайзен резервов повышения качества услуг  $P_{KB}$ :**  
*a* – кайзен резервы; *б* – кайзен резервы в % нарастающим итогом

Проанализируем аналогичным образом каждый из критерия самооценки коммерческих банков. Для этого выявим кайзен резервы повышения качества услуг  $C_{KB}$  (табл. 3.2 – 3.10, рис. 3.3 – 3.11).

**3.2. Анализ показателей критерия «Удовлетворение заказчиков»  $C_{KB}$**

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
6	1	0,50	0,50	0,50	25	25
1	1	0,75	0,25	0,75	12,50	37,50
2	1	0,75	0,25	1	12,50	50
3	1	0,75	0,25	1,25	12,50	62,50
4	1	0,75	0,25	1,50	12,50	75
5	1	0,75	0,25	1,75	12,50	87,50

8	1	0,75	0,25	2	12,50	100
7	1	1	0	2	0	100
9	1	1	0	2	0	100
10	1	1	0	2	0	100
<b>ИТОГО</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>2</b>		<b>100</b>	

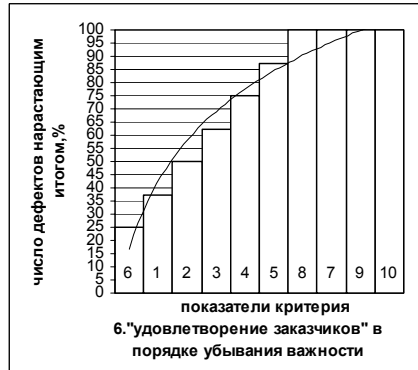
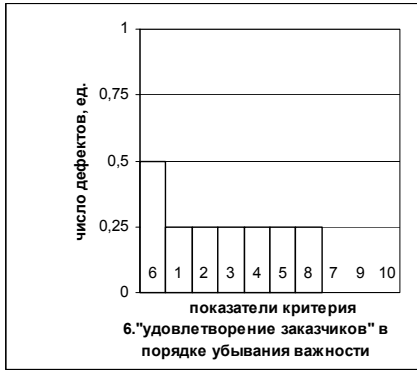


Рис. 3.3. Диаграмма Парето кайзен резервов при удовлетворении заказчиков С<sub>КБ</sub>  
3.3. Анализ показателей критерия «Результаты бизнеса» С<sub>КБ</sub>

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
5	1	0,75	0,25	0,25	100	100
1	1	1	0	0,25	0	100
2	1	1	0	0,25	0	100
3	1	1	0	0,25	0	100
4	1	1	0	0,25	0	100
6	1	1	0	0,25	0	100
7	1	1	0	0,25	0	100
8	1	1	0	0,25	0	100
9	1	1	0	0,25	0	100
10	1	1	0	0,25	0	100
<b>ИТОГО</b>	<b>10</b>	<b>9,75</b>	<b>0,25</b>		<b>100</b>	

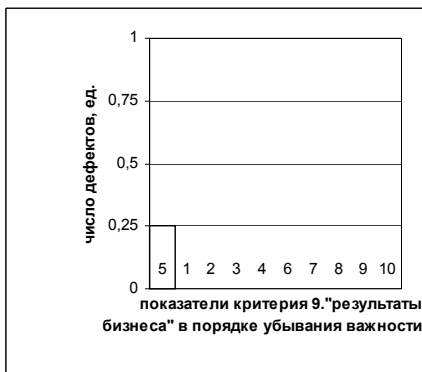




Рис. 3.4. Диаграмма Парето кайзен резервов результатов бизнеса С<sub>КБ</sub>  
3.4. Анализ показателей критерия «Процессы» С<sub>КБ</sub>

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
3	1	0,50	0,50	0,50	18,18	18,18
4	1	0,50	0,50	1	18,18	36,36
5	1	0,50	0,50	1,50	18,18	54,54
6	1	0,50	0,50	2	18,18	72,72
7	1	0,75	0,25	2,25	9,09	81,81
8	1	0,75	0,25	2,50	9,09	90,90
9	1	0,75	0,25	2,75	9,09	100
1	1	1	0	2,75	0	100
2	1	1	0	0	0	100
10	1	1	0	0	0	100
ИТОГО	10	7,25	2,75		100	



Рис. 3.5. Диаграмма Парето кайзен резервов в процессах С<sub>КБ</sub>  
3.5. Анализ показателей критерия «Руководство» С<sub>КБ</sub>

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
4	1	0,50	0,50	0,50	22,22	22,22
9	1	0,50	0,50	1	22,22	44,44
10	1	0,50	0,50	1,50	22,22	66,66
5	1	0,75	0,25	1,75	11,11	77,77
6	1	0,75	0,25	2	11,11	88,88
7	1	0,75	0,25	2,25	11,11	100
1	1	1	0	2,25	0	100
2	1	1	0	2,25	0	100
3	1	1	0	2,25	0	100

8	1	1	0	0	0	100
ИТОГО	10	7,75	2,25		100	

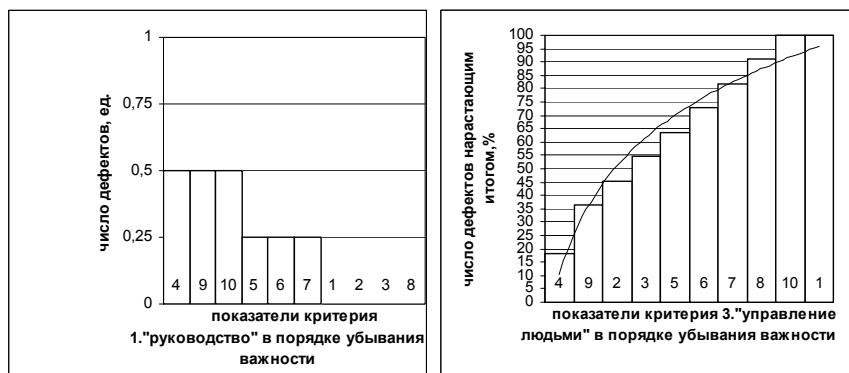


Рис. 3.6. Диаграмма Парето кайзен резервов руководства СКБ  
3.6. Анализ показателей критерия «Управление людьми» СКБ

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
4	1	0,50	0,50	0,50	18,18	18,18
9	1	0,50	0,50	1	18,18	36,36
2	1	0,75	0,25	1,25	9,09	45,45
3	1	0,75	0,25	1,50	9,09	54,54
5	1	0,75	0,25	1,75	9,09	63,63
6	1	0,75	0,25	2	9,09	72,72
7	1	0,75	0,25	2,25	9,09	81,81
8	1	0,75	0,25	2,50	9,09	90,90
10	1	0,75	0,25	2,75	9,09	100
1	1	1	0	2,75	0	100
ИТОГО	10	7,25	2,75		100	

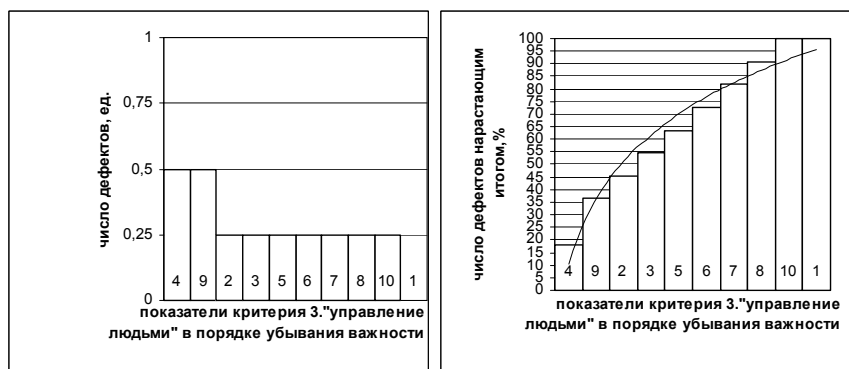


Рис. 3.7. Диаграмма Парето кайзен резервов при управлении людьми СКБ  
3.7. Анализ показателей критерия «Ресурсы» СКБ

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
6	1	0,50	0,50	0,50	22,22	22,22
9	1	0,50	0,50	1	22,22	44,44
4	1	0,75	0,25	1,25	11,11	55,55
5	1	0,75	0,25	1,50	11,11	66,66
7	1	0,75	0,25	1,75	11,11	77,77
8	1	0,75	0,25	2	11,11	88,88
10	1	0,75	0,25	2,25	11,11	100
1	1	1	0	2,25	0	100
2	1	1	0	2,25	0	100
3	1	1	0	2,25	0	100
<b>ИТОГО</b>	<b>10</b>	<b>7,75</b>	<b>2,25</b>		<b>100</b>	

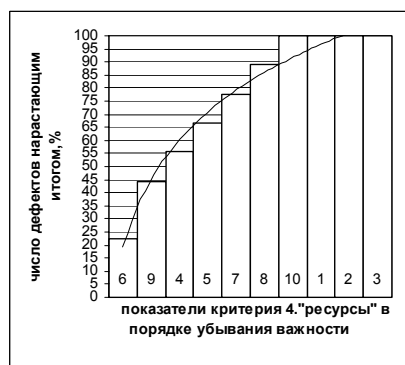
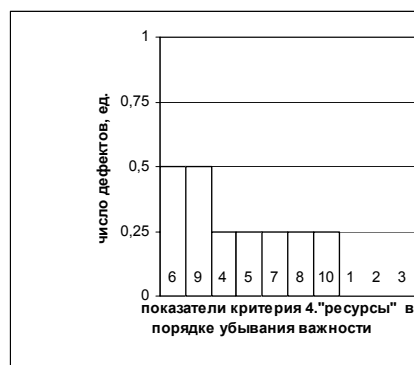


Рис. 3.8. Диаграмма Парето кайзен резервов в ресурсах СКБ  
3.8. Анализ показателей критерия «Удовлетворение персонала» СКБ

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
3	1	0,50	0,50	0,50	40	40
1	1	0,75	0,25	0,75	20	60
2	1	0,75	0,25	1	20	80
7	1	0,75	0,25	1,25	20	100
4	1	1	0	1,25	0	100
5	1	1	0	1,25	0	100
6	1	1	0	1,25	0	100
8	1	1	0	1,25	0	100
9	1	1	0	1,25	0	100
10	1	1	0	1,25	0	100
<b>ИТОГО</b>	<b>10</b>	<b>8,75</b>	<b>1,25</b>		<b>100</b>	

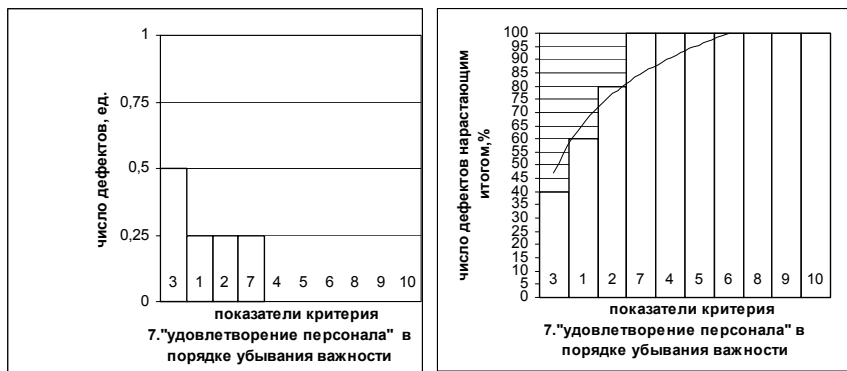


Рис. 3.9. Диаграмма Парето кайзен резервов при удовлетворении персонала СКБ

3.9. Анализ показателей критерия «Политика и стратегия» СКБ

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
3	1	0,25	0,75	0,75	21,42	21,42
4	1	0,25	0,75	1,50	21,42	42,85
1	1	0,50	0,50	2	14,28	57,14
2	1	0,50	0,50	2,50	14,28	71,42
5	1	0,50	0,5	3	14,28	85,71
8	1	0,75	0,25	3,25	7,14	92,85
9	1	0,75	0,25	3,50	7,14	100
6	1	1	0	3,50	0	100
7	1	1	0	3,50	0	100
10	1	1	0	3,50	0	100
ИТОГО	10	6,50	3,50		100	

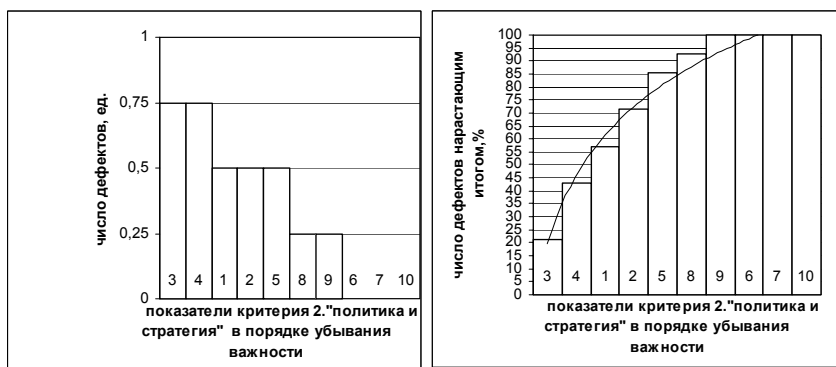


Рис. 3.10. Диаграмма Парето кайзен резервов в политике и стратегии СКБ

3.10. Анализ показателей критерия «Влияние на общество» СКБ

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
---	---------------------	----------------------	----------------------	----------------------	------------------------	-------------------------------------

1	1	0	1	1	17,39	17,39
5	1	0	1	2	17,39	34,78
7	1	0	1	3	17,39	52,17
8	1	0	1	4	17,39	69,56
2	1	0,25	0,75	4,75	13,04	82,60
3	1	0,50	0,50	5,25	8,69	91,30
4	1	0,50	0,50	5,75	8,69	100
6	1	1	0	5,75	0	100
9	1	1	0	5,75	0	100
10	1	1	0	5,75	0	100
ИТОГО	10	4,25	5,75		100	

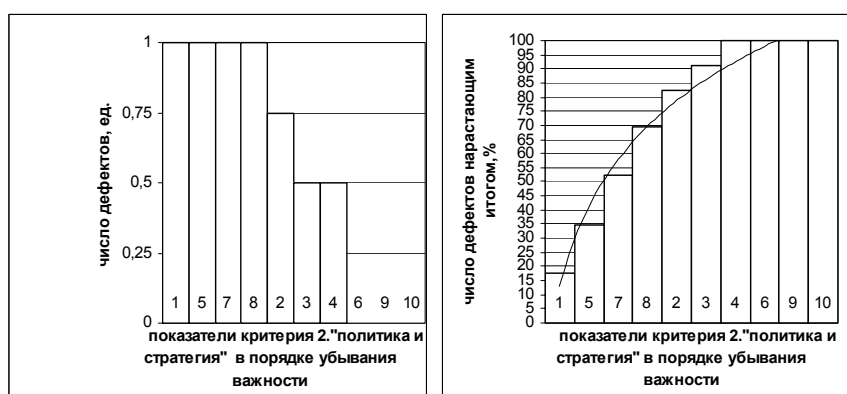


Рис. 3.11. Диаграмма Парето кайзен резервов влияния на общество  $S_{KB}$

Теперь проанализируем каждый из критерия самооценки  $R_{KB}$  для выявления кайзен резервов повышения его качества услуг (табл. 3.11 – 3.19, рис. 3.12 – 3.20).

### 3.11. Анализ показателей критерия «Удовлетворение заказчиков» $R_{KB}$

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
1	1	0,50	0,50	0,50	18,18	18,18
3	1	0,50	0,50	1	18,18	36,36
9	1	0,50	0,50	1,50	18,18	54,54
2	1	0,75	0,25	1,75	9,09	63,63
6	1	0,75	0,25	2	9,09	72,72
7	1	0,75	0,25	2,25	9,09	81,81
8	1	0,75	0,25	2,5	9,09	90,90
10	1	0,75	0,25	2,75	9,09	100
4	1	1	0	2,75	0	100
5	1	1	0	2,75	0	100
ИТОГО	10	7,25	2,75		100	

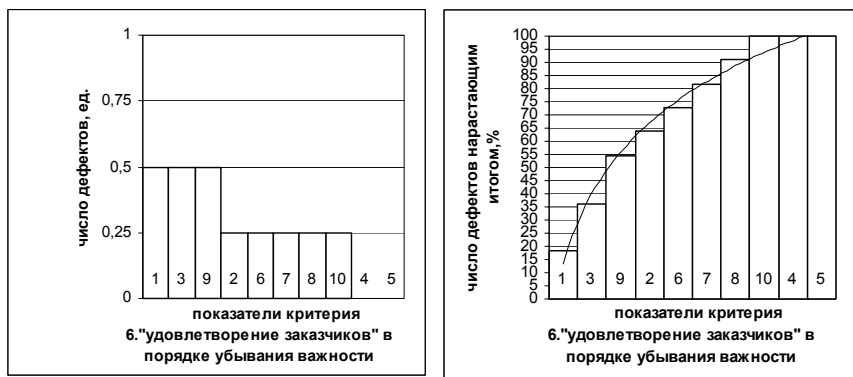


Рис. 3.12. Диаграмма Парето кайзен резервов при удовлетворении заказчиков Р<sub>КБ</sub>  
3.12. Анализ показателей критерия «Результаты бизнеса» Р<sub>КБ</sub>

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
7	1	0,50	0,50	0,50	18,18	18,18
8	1	0,50	0,50	1	18,18	36,36
10	1	0,50	0,50	1,50	18,18	54,54
1	1	0,75	0,25	1,75	9,09	63,63
2	1	0,75	0,25	2	9,09	72,72
4	1	0,75	0,25	2,25	9,09	81,81
6	1	0,75	0,25	2,5	9,09	90,90
9	1	0,75	0,25	2,75	9,09	100
3	1	1	0	2,75	0	100
5	1	1	0	2,75	0	100
<b>ИТОГО</b>	<b>10</b>	<b>7,25</b>	<b>2,75</b>		<b>100</b>	

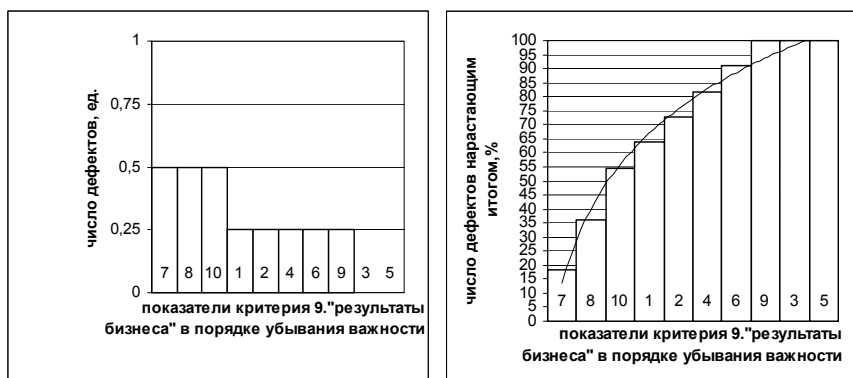


Рис. 3.13. Диаграмма Парето кайзен резервов результатов бизнеса Р<sub>КБ</sub>  
3.13. Анализ показателей критерия «Процессы» Р<sub>КБ</sub>

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
4	1	0,50	0,50	0,50	15,38	15,38
5	1	0,50	0,50	1	15,38	30,76

6	1	0,50	0,50	1,50	15,38	46,15
8	1	0,50	0,50	2	15,38	61,53
9	1	0,50	0,50	2,5	15,38	76,92
10	1	0,50	0,50	3	15,38	92,30
1	1	0,75	0,25	3,25	7,69	100
2	1	1	0	3,25	0	100
3	1	1	0	0	0	100
7	1	1	0	0	0	100
<b>ИТОГО</b>	<b>10</b>	<b>6,75</b>	<b>3,25</b>		<b>100</b>	

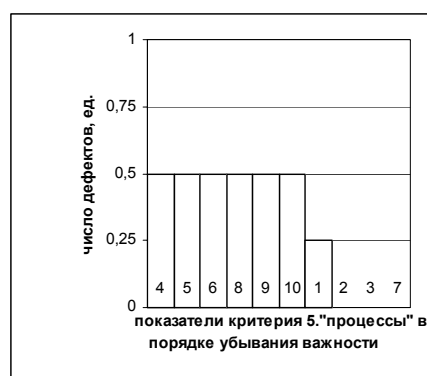


Рис. 3.14. Диаграмма Парето кайзен резервов в процессах Р<sub>КБ</sub>  
3.14. Анализ показателей критерия «Руководство» Р<sub>КБ</sub>

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
3	1	0,25	0,75	0,75	12,50	12,50
7	1	0,25	0,75	1,50	12,50	25
8	1	0,25	0,75	2,25	12,50	37,50
9	1	0,25	0,75	3	12,50	50
1	1	0,50	0,50	3,50	8,33	58,33
2	1	0,50	0,50	4	8,33	66,66
4	1	0,50	0,50	4,50	8,33	75
5	1	0,50	0,50	5	8,33	83,33
6	1	0,50	0,50	5,50	8,33	91,66
10	1	0,50	0,50	0	8,33	100
<b>ИТОГО</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>6</b>		<b>100</b>	

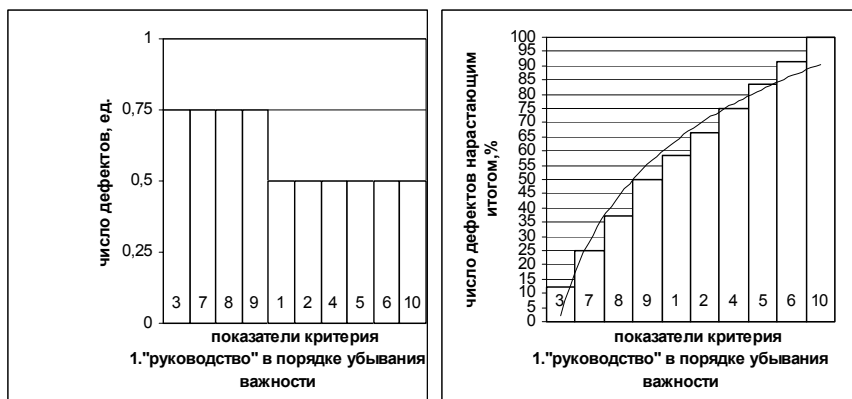


Рис. 3.15. Диаграмма Парето кайзен резервов руководства Р<sub>КБ</sub>  
3.15. Анализ показателей критерия «Управление людьми» Р<sub>КБ</sub>

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
1	1	0	1	1	16,66	16,66
2	1	0	1	2	16,66	33,33
3	1	0,25	0,75	2,75	12,50	45,83
4	1	0,25	0,75	3,50	12,50	58,33
5	1	0,25	0,75	4,25	12,50	70,83
6	1	0,50	0,50	4,75	8,33	79,16
7	1	0,50	0,50	5,25	8,33	87,50
8	1	0,75	0,25	5,50	4,16	91,66
9	1	0,75	0,25	5,75	4,16	95,83
10	1	0,75	0,25	6	4,16	100
ИТОГО	10	4	6		100	

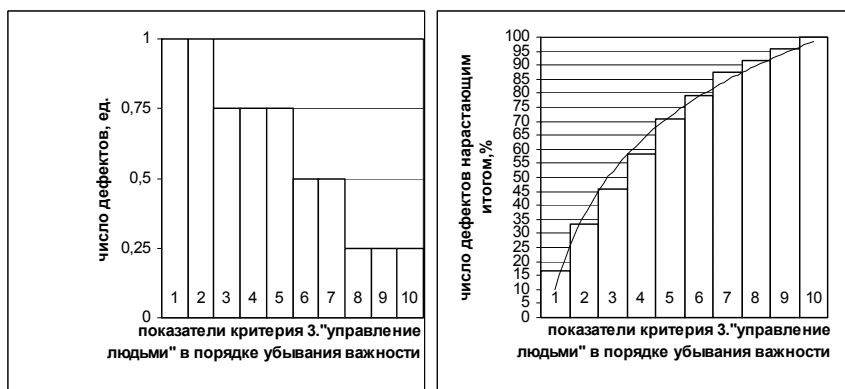


Рис. 3.16. Диаграмма Парето кайзен резервов при управлении людьми Р<sub>КБ</sub>  
3.16. Анализ показателей критерия «Ресурсы» Р<sub>КБ</sub>

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
---	---------------------	----------------------	----------------------	----------------------	------------------------	-------------------------------------



1	1	0,25	0,75	0,75	12	12
2	1	0,25	0,75	1,50	12	24
5	1	0,25	0,75	2,25	12	36
6	1	0,25	0,75	3	12	48
7	1	0,25	0,75	3,75	12	60
8	1	0,25	0,75	4,50	12	72
3	1	0,50	0,5	5	8	80
4	1	0,50	0,5	5,50	8	88
10	1	0,50	0,5	6	8	96
9	1	0,75	0,25	6,25	4	100
ИТОГО	10	3,75	6,25		100	

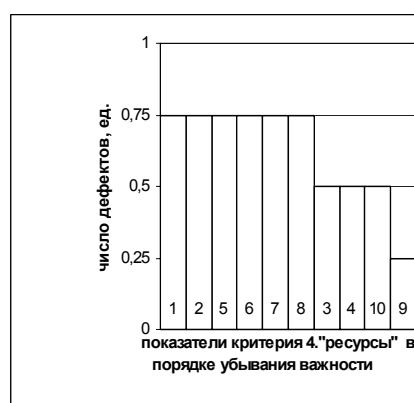


Рис. 3.17. Диаграмма Парето кайзен резервов в ресурсах Р<sub>КБ</sub>  
3.17. Анализ показателей критерия «Удовлетворение персонала» Р<sub>КБ</sub>

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
1	1	0,50	0,50	0,50	13,33	13,33
5	1	0,50	0,50	1	13,33	26,66
7	1	0,50	0,50	1,50	13,33	40
9	1	0,50	0,50	2	13,33	53,33
10	1	0,50	0,50	2,50	13,33	66,66
2	1	0,75	0,25	2,75	6,66	73,33
3	1	0,75	0,25	3	6,66	80
4	1	0,75	0,25	3,25	6,66	86,66
6	1	0,75	0,25	3,50	6,66	93,33
8	1	0,75	0,25	3,75	6,66	100
ИТОГО	10	6,25	3,75		100	

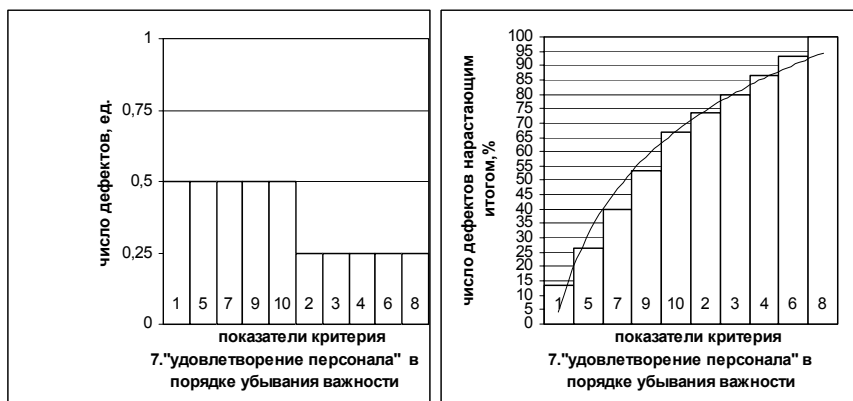


Рис. 3.18. Диаграмма Парето кайзен резервов при удовлетворении персонала Р<sub>КБ</sub>  
3.18. Анализ показателей критерия «Политика и стратегия» Р<sub>КБ</sub>

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
1	1	0	1	1	11,42	11,42
2	1	0	1	2	11,42	22,85
7	1	0	1	3	11,42	34,28
8	1	0	1	4	11,42	45,71
10	1	0	1	5	11,42	57,14
3	1	0,25	0,75	5,75	8,57	65,71
4	1	0,25	0,75	6,50	8,59	74,28
5	1	0,25	0,75	7,25	8,57	82,85
6	1	0,25	0,75	8	8,57	91,42
9	1	0,25	0,75	8,75	8,57	100
ИТОГО	10	1,25	8,75		100	

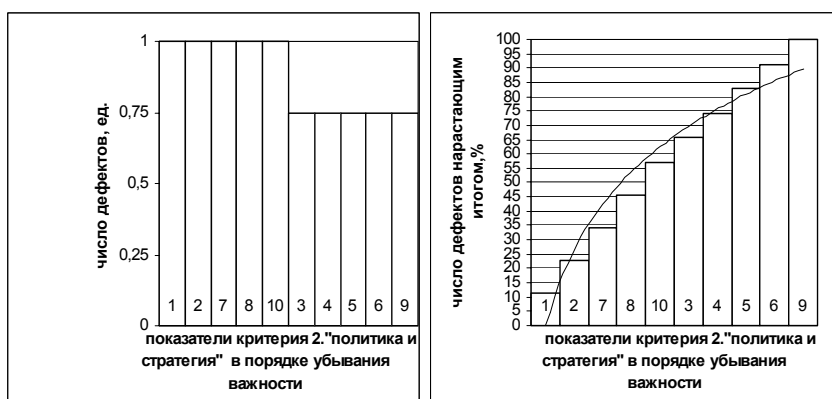


Рис. 3.19. Диаграмма Парето кайзен резервов в политике и стратегии Р<sub>КБ</sub>  
3.19. Анализ показателей критерия «Влияние на общество» Р<sub>КБ</sub>

Показатели критерия в порядке убывания важности	Требуемый результат	Полученный результат	Число несоответствий	Сумма несоответствий	Процент несоответствий	Кумулятивный процент несоответствий
1	1	0	1	1	11,42	11,42
2	1	0	1	2	11,42	22,85
7	1	0	1	3	11,42	34,28
8	1	0	1	4	11,42	45,71
10	1	0	1	5	11,42	57,14
3	1	0,25	0,75	5,75	8,57	65,71
4	1	0,25	0,75	6,50	8,59	74,28
5	1	0,25	0,75	7,25	8,57	82,85
6	1	0,25	0,75	8	8,57	91,42
9	1	0,25	0,75	8,75	8,57	100
ИТОГО	10	1,25	8,75		100	

1	1	0	1	1	14,81	14,81
2	1	0	1	2	14,81	29,62
7	1	0,25	0,75	2,75	11,11	40,74
8	1	0,25	0,75	3,50	11,11	51,85
10	1	0,25	0,75	4,25	11,11	62,96
3	1	0,50	0,50	4,75	7,40	70,37
4	1	0,50	0,50	5,25	7,40	77,77
5	1	0,50	0,50	5,75	7,40	85,18
6	1	0,50	0,50	6,25	7,40	92,59
9	1	0,50	0,50	6,75	7,40	100
ИТОГО	10	3,25	6,75		100	

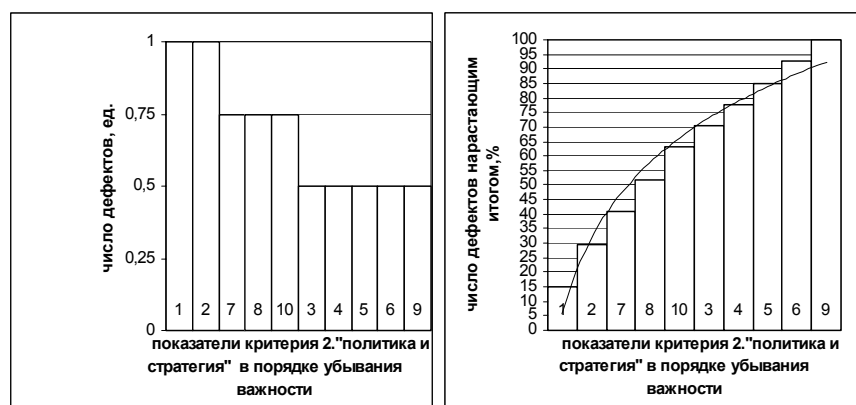


Рис. 3.20. Диаграмма Парето кайзен резервов влияния на общество  $R_{KB}$

Вышеизложенное позволило сформировать кайзен резервы  $S_{KB}$  и  $R_{KB}$ , которые составляют в числовом эквиваленте 22,3 % и 45,6 %, соответственно, и разработать на этой основе дерево целей реализации кайзен резервов повышения качества услуг  $S_{KB}$  и  $R_{KB}$  на основе причинно-следственной диаграммы Исикавы (рис. 3.21). Эти резервы записаны справа налево по убыванию их значимости. Самые близкие к «хребту» кайзен резервы требуют наибольшего внимания и скорейшего внедрения.

Применение разработанных кайзен резервов повышения качества банковских услуг в деятельности  $S_{KB}$  и  $R_{KB}$  позволило выявить проблемы качества данных КБ (самооценка  $S_{KB}$  и  $R_{KB}$  выявила незадействованные и немотивированные человеческие ресурсы КБ), определить способы их преодоления и сформировать вектор развития, что способствовало сокращению временных, финансовых и людских ресурсов для оперативного решения проблем в области менеджмента качества на КБ.

Реализация кайзен резервов (см. рис. 3.21) означает, что кайзен формирует континуум перемен по качеству БУ.

### 3.2. ПРОГНОЗНЫЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ БАНКА НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИИ НЕПРЕРЫВНОГО УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ

Общепризнанным фактом является то, что в настоящее время мы живём в информационном обществе. Одним из основных признаков этого является удвоение имеющейся совокупной информации. Так, если в середине XX века для этого требовалось не менее 20 – 30 лет, то сейчас этот период составляет не более 3–4 лет, и специалисты утверждают, что вскоре этот интервал сократится до 1 года.

В то же время роль информации в бизнесе быстро растёт. Эффективная работа организаций зависит от того, насколько подробно, своевременно и качественно удаётся отслеживать информацию о рынках и товаре, с которыми они работают. Ситуация существенно усложняется при работе на нескольких рынках, находящихся в разных регионах.

Можно отметить ряд тенденций, происходящих в сегодняшнем обществе:

1. Существенное ускорение изменений внешней среды, в которой работают организации. Несколько десятков лет назад скорость изменения внешней среды, в которой работает большинство организаций в развитых странах, стала выше скорости, с которой организации могут легко реагировать на эти изменения.

2. Всё увеличивающаяся глобализация бизнеса.

3. Появление новых интернет-технологий. Эти технологии позволили существенно упростить разработку и эксплуатацию информационных систем (ИС) и сделали возможным создание более сложных ИС, в том числе распределённых по всему миру.

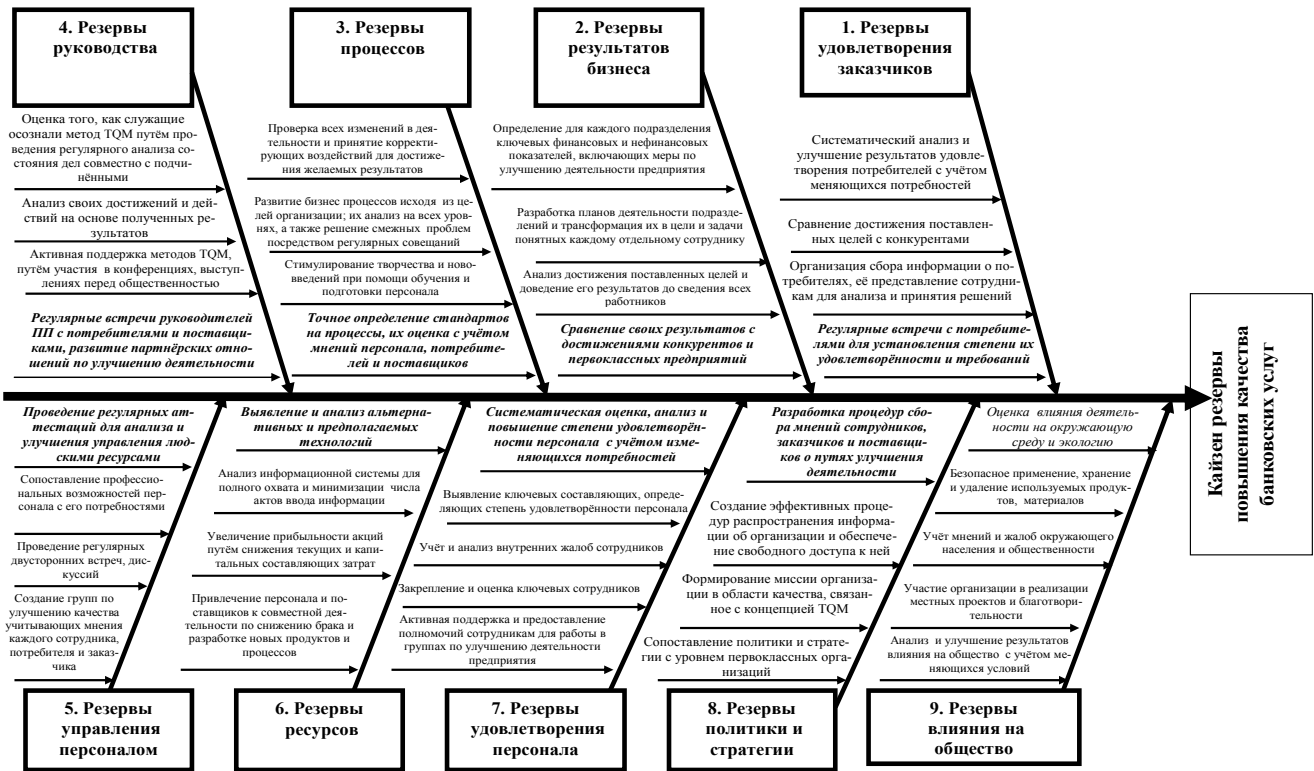


Рис. 3.21. Дерево целей кайзен резервов повышения качества услуг СКБ и РКБ

Первые две тенденции привели к тому, что для адекватного анализа маркетинговой информации и ведения бизнеса организации должны создавать всё более сложные распределённые информационные системы с огромными объёмами информации.

Рассмотрим более подробно бизнес-возможности, которые представляет собой развитие технологии Интернет. Прежде всего, необходимо отметить, что эта технология появилась только в семидесятых годах XX века, прежде всего, для военных целей. Но в силу своей простоты, универсальности, широких коммуникационных возможностей и низкой стоимости для конечного потребителя эта технология получила широкое распространение сначала в научных кругах, а затем очень быстрыми темпами была внедрена и во все сферы хозяйственной жизни человечества по всему миру.

Наиболее широким понятием, охватывающим практически весь спектр бизнес-возможностей, явилось понятие электронной коммерции.

Электронная коммерция – это новые формы рыночных отношений, основанные на применении новейших телекоммуникационных технологий, в первую очередь, сети Интернет, дающие возможность кардинально снизить транзакционные издержки в экономике и способствующие развитию конкуренции.

Развитие электронной коммерции определяют следующие технико-экономические факторы. Во-первых, резкое удешевление компьютеров. Если сейчас в мире имеется около 150 миллионов персональных компьютеров, то к следующему десятилетию эта цифра возрастёт до одного миллиарда. Мощность компьютера удваивается каждые 10 месяцев. Во-вторых, – упрощение и удешевление доступа в Интернет.

Покупатель легко идентифицирует нужный ему товар, а продавец на электронном рынке имеет огромную экономию, по сравнению с обычным магазином. Это даёт возможность резко снижать цену. Лидирующее место среди наименований потребительских товаров и услуг занимают книги, компьютеры, программное обеспечение. Применение методов электронной коммерции столь же эффективно и для торговли товарами, имеющими много модификаций, например, автомобилями.

Уже первые годы развития электронного рынка показывают, что движущей силой на нём действительно является потребитель. Из числа экономических выгод для предприятия в связи с использованием технологий электронного рынка самыми ощутимыми являются снижение издержек сбыта и увеличение объёмов продаж.

Актуальность изучения темы Интернет-банкинга обусловлена быстрыми темпами развития сети Интернет и всё более широким внедрением интернет-технологий как в жизнь простых людей, так и в разлитые сферы бизнеса. По оценке экспертов, именно сейчас происходит формирование новых экономических отношений, получивших название электронной коммерции. Объёмы сделок в секторе электронной коммерции растут настолько быстрыми темпами, что можно с уверенностью говорить о том, что в ближайшие 5 лет вся сущность экономических отношений будет скорректирована с учётом новых условий технологии, перейдя на более высокую ступень развития. Поэтому именно сейчас необходимо изучить, проанализировать и определить новую структуру, виды и типы экономических взаимосвязей.

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

Наиболее актуальными сейчас являются вопросы эффективности организационных структур, маркетинга планирования, оценки качества обслуживания и его менеджмента, оценки экономической эффективности подобных систем, безопасности информации в системах Интернет-банкинга, вопросы правового обеспечения сделок в электронном виде.

Существует мнение, что развитие электронной коммерции в будущем сможет изменить всю систему экономических отношений в мире и сделает её более эффективной. Одной из первых отраслей, которой придется находить компромисс между электронным и традиционным способом ведения бизнеса, несомненно, станет банковское дело. Движущей силой этого процесса будут не только клиенты банков, но и сами банкиры, стремящиеся сделать свой бизнес более конкурентоспособным и привлечь большее количество клиентов.

Мировой опыт говорит о том, что применение в кредитно-финансовой сфере новейших информационных технологий (ИТ), и в первую очередь Интернета, способно повысить экономическую эффективность банковской деятельности, что в настоящее время для российских банков особенно актуально.

Понятно, что использование Интернета в банковской деятельности приносит с собой не только выгоды, но и массу проблем, к которым в первую очередь следует отнести правовые проблемы и проблемы безопасности.

Банковское дело – чрезвычайно важная отрасль экономики. Работа всей экономики любой страны очень сильно зависит от банковских систем и, в первую очередь, от систем обработки платежных операций.

По причинам, которые мы уже объяснили, обработка операций, проводимых банками, всё больше автоматизируется. Обработка всё большего числа операций становится электронной, а не бумажной. Основная причина этого – стремление сократить затраты, выжить в конкурентной борьбе и улучшить управление риском.

Необходимость управления риском во всех его разнообразных формах, а также давление со стороны клиентов и финансовых рынков заставляют банковские системы переходить к более длительному рабочему дню и в перспективе к семидневной рабочей неделе. Это в особенности важно для банков, работающих в разных часовых поясах.

Всё более важное значение приобретает защита банковских систем от угрозы повреждения и обеспечение бесперебойности их работы.

Банки должны реагировать на изменения ситуации на рынках, где они работают, и на изменения запросов клиентов. Технология всё больше должна отвечать нуждам клиентов, а клиенты всё в большей степени становятся зависимыми от технологии.

Эти средства изменили форму банковских услуг и способны коренным образом изменить весь характер банковского дела.

У банков, сложившихся давно, затраты остаются сравнительно высокими и им трудно начать с нуля развитие банковских услуг, требующих мощной электронной инфраструктуры или использования новых технологий.

В настоящее время происходит изменение структуры дохода российских банков. Пора получения сверхвысоких прибылей от спекулятивных операций на рынке прошла, и банки активно ищут новые пути развития бизнеса. Значительную часть своего дохода кредитные организации начинают получать от предоставления услуг корпоративным клиентам и населению.

В то же время изменяющиеся условия нашей жизни приводят к новым требованиям, которые клиенты предъявляют к банкам. В последние годы желания и предпочтения клиентов претерпели значительные изменения. В порядке возрастания приоритетов они включают: удобство работы с банком; доступ к банковским услугам, в особенности возможность распоряжаться денежными средствами 24 часа в сутки без выходных; скорость реализации услуг; решение банком проблем клиента; цена услуг.

В особенности это относится к клиентам, которые представляют для банков наибольший интерес – деловые люди с высокими доходами и большими тратами.

Для удовлетворения этих требований банк должен «приблизить» к клиенту продукты и услуги. Возможность сделать это дают широко понимаемые электронные каналы предоставления банковских продуктов и услуг. Они же являются наиболее выгодными с точки зрения себестоимости обслуживания. По западным источникам, себестоимость обслуживания при непосредственном контакте клиента с сотрудником банка по телефону и через Интернет соотносится как 100:10:1. Эти данные, возможно, могут быть скорректированы для России, но правильно отражают тенденции.

С точки зрения доступности обслуживания преимущества электронных каналов очевидны – нет ограничений по времени и месту планирования банковской операции.

Удовлетворение изменившихся потребностей клиентов идёт параллельно с изменениями потребностей и условий функционирования самого КБ. Развитие бизнеса в этом направлении требует от банка организации оперативной и удобной системы обслуживания клиентов в любом его филиале и отделении, создания возможности самообслуживания клиентов из дома, офиса или мультимедийного киоска самообслуживания, а также эффективного мониторинга предоставления услуг. Однако традиционные способы доставки услуг не позволяют добиться этого, главным образом, из-за невозможности обслуживания клиентов в удалённых филиалах и отделениях в реальном масштабе времени, недостаточной поддержки различных каналов связи и периферийных устройств и высокой стоимости эксплуатации системы вследствие отсутствия интегрированного решения, охватывающего все требуемые функциональные возможности.

Стремясь расширить рынок сбыта своих услуг и снизить их себестоимость, КБ внедряют нетрадиционные методы их предоставления – электронную доставку услуг клиентам (рис. 3.22). Такой подход к обслуживанию несёт в себе ряд существенных преимуществ по сравнению с традиционными сценариями, а именно: удобство для клиентов; сравнительно легкий охват большого числа потребителей на финансовом рынке через глобальные сети телекоммуникаций; круглосуточное предоставление услуг; быстрое изменение предоставляемых услуг в ответ на изменения требований рынка; возможность проведения оперативного маркетингового анализа спроса на отдельные банковские продукты; предоставление потенциальным клиентам возможности в режиме реального времени детально познакомиться с интересующими их банковскими продуктами и выбрать наиболее подходящий.



Рис. 3.22. Основные направления развития банковских услуг через Интернет

Перечисленные особенности электронного способа предоставления услуг позволяют КБ повысить конкурентоспособность и построить эффективное управление бизнесом.

Рынок электронных банковских услуг бурно развивается на Западе, где банки начали получать значительный доход от их использования. Основные направления этого развития изображены на рис. 3.23.

Не менее важной целью научных исследований является определение роли и места Интернет-банкинга в экономике, а также его влияния на экономическое развитие страны. Кроме того, необходимо дать точное определение «электронных денег», которые непосредственно связаны с деятельностью Интернет-банков, определить их роль и влияние на денежно-кредитную систему страны.



Рис. 3.23. Основные возможности систем Интернет-банкинга

Необходимо проанализировать и оценить все виды эффекта от внедрения Интернет-банкинга на микро- и макроуровнях. Конкретными задачами по достижению этой цели могут быть: составление математической модели доходов и расходов Интернет-банка, определение общего эффективного числа Интернет-банков в России, спрогнозировать общий экономический эффект от внедрения в банковской системе России Интернет-технологий.

Еще одной не менее важной целью является определение необходимых и достаточных условий функционирования Интернет-банкинга. Важнейшими задачами в этом направлении сейчас являются анализ проблемы в области обеспечения безопасности банковского Интернет-обслуживания (результатом исследований в этой области должны стать рекомендации банкам по обеспечению безопасности как самого банка, так и его клиентов), анализ законодательства в области Интернет-банкинга и определение основных правовых норм для успешного развития Интернет-банкинга, определение основных критериев целесообразности (исходных условий) внедрения системы Интернет-банкинга конкретным банком в зависимости от внешних и внутренних характеристик среды. Кроме того, необходимо разработать и предложить банкам методологические основы организации работы в условиях Интернет-банкинга. В частности, необходима разработка следующих методик и инструкций: методика оценки экономической эффективности внедрения и использования, методика оценки качества банков-

ского обслуживания и его менеджмента при использовании Интернет-банкинга, методика минимизации затрат на разработку (приобретение) в зависимости от целей и задач конкретного банка, методика проектирования информационных систем с использованием новых информационных технологий.

Кроме того, необходимо определить оптимальную модель, структуру и организацию Интернет-банка. С другой стороны, в настоящий момент большой интерес вызывает Интернет-банкинг и у самих банков, в том числе и в России. Поэтому, на наш взгляд, необходимо проводить параллельные исследования теоретических и практических аспектов Интернет-банкинга в тесном сотрудничестве с банками. С одной стороны, банки могли бы предоставить широкий статистический материал и проводимые ими исследования рынка, другую базу для исследований, а экономисты-теоретики помогли бы найти правильные, теоретически обоснованный спектр проблем. Наиболее актуальными сейчас являются вопросы эффективности организационных структур, маркетинга, планирования, оценки качества обслуживания и его менеджмента, оценки экономической эффективности подобных систем, безопасности информации в системах Интернет-банкинга.

Учитывая, что первые Интернет-банки появились в 1995 г. и к сегодняшнему моменту получили широкое распространение в высокоразвитых странах, первоочередной целью для научных исследований должен стать анализ опыта внедрения Интернет-банков в западных странах и выработка на основе этого анализа основных рекомендаций по развитию Интернет-банкинга (определить основные направления развития) в России с учётом национальных особенностей, уровня развития банковской системы и экономики страны.

Однако научная работа по достижению этой цели будет затруднена тем, что большинство коммерческой информации банков является коммерческой тайной и закрыта от внешних пользователей.

Несмотря на то что Интернет-банкинг ещё достаточно молод, особенно в России, тенденции его развития достаточно очевидны. Возьмём на себя смелость высказать ряд гипотез.

1. Рост числа Интернет-банков будет проходить в зависимости от числа подключенных к Интернет, решения проблем с законодательством и безопасностью, развитием электронной коммерции и других аспектов.

2. В перспективе, почти каждый банк будет иметь систему Интернет-банкинга, так как это станет одним из условий конкурентной борьбы.

3. Конкуренция на рынке финансовых Интернет-услуг будет расти более быстрыми темпами, чем в реальном секторе в силу того, что открытие (создание) полностью виртуального банка будет гораздо проще и эффективнее создания сети физических отделений и филиалов.

4. Конкуренция на рынке финансовых услуг в Интернет будет постоянно возрастать и постепенно приведёт к единым тарифам и качеству услуг на мировом финансовом рынке. При этом территориальные границы государств не будут играть большой роли, а государственные банки будут вынуждены проводить единую, со всем мировым сообществом политику в области финансов и кредита.

5. Крупные банки, имеющие большую филиальную сеть, с внедрением систем Интернет-банкинга будут постепенно сокращать свои филиалы, переводя клиентов на Интернет-обслуживание.

6. Интернет-банки позволят снизить затраты как банков, так и их клиентов, что в конечном итоге влияет на общую эффективность отношений в экономике.

7. Банковское обслуживание через Интернет гораздо эффективнее традиционного с точки зрения организации труда.

8. Использование Интернет-технологий позволит банкам и клиентам повысить оперативность своих сделок, увеличит маневренность и мобильность денежных средств.

9. Переход на Интернет-технологии в банковской сфере позволит банкам стать участниками «единой» корпоративной сети в масштабе всего мира и получить доступ к единым базам данных (о неплательщиках, о финансово-неустойчивых компаниях, некомпетентных банках, о кредитных историях предприятий). Сотрудники банков приобретут возможность в реальном времени получить консультацию от своих коллег по всему миру.

Движущей силой Интернет-банкинга в настоящее время являются, в основном, сами банки, стремящиеся реализовать новые технологии на практике и предложить их своим клиентам с целью получения конкурентных преимуществ.

Практическая значимость научных разработок в области Интернет-банкинга заключается в основном в повышении эффективности организации бизнес-процессов в отдельных банках на уровне денежно-кредитной системы страны, которая в перспективе, при определённом подходе, может улучшить экономические отношения как на уровне государств, так и в мировом масштабе.

Сегодня переход к информационному обществу только начинается. Однако уже сейчас необходимо подходить к этому не только с практической, но и с научной точек зрения. Научное обоснование, прогнозирование и анализ необходимо рассматривать как неотъемлемую часть практико-технологических разработок в различных областях деятельности человека. Причём научные исследования должны проводиться как на стадии разработки, внедрения, так и последующего анализа с целью избежания возможных ошибок.

Сегодня во всем мире одна из наиболее актуальных тем – развитие финансовых услуг, предоставляемых через Интернет. Эта отрасль является одной из наиболее динамично развивающихся в настоящее время и имеющих огромные перспективы. По оценкам экспертов, развитие Интернет-банкинга сможет существенным образом повлиять не только на денежно-кредитные отношения в рамках отдельных государств, но и дать новый толчок к развитию и интеграции международных финансовых отношений. Банковское дело как наука должно будет «шагнуть» на новую ступень развития, где оно будет эффективно использовать все возможности новых информационных технологий. Необходимо отметить, что практически многие технические вопросы организации Интернет-банкинга уже решены. Тем не менее, для научных исследований остаётся широкое поле деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

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

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

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

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Управление предприятием : словарь-справочник. – М. : Профиздат, 1990. – 336 с.
2. Управление машиностроительным предприятием : учебник для машиностр. спец. вузов / С.В. Смирнов, С.Н. Ефимушкин, А.А. Колобов и др. ; под ред. С.Г. Пуртова, С.В. Смирнова. – М. : Высш. шк., 1989. – 240 с.
3. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М. – 2000. – 312 с. – (Серия «Высшее образование»).
4. Окрепилов, В.В. Управление качеством : учебник для вузов / В.В. Окрепилов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ОАО «Изд-во «Экономика», 1998. – 639 с.
5. Dictionary of business and management. The Macmillan Press Ltd., 1990.
6. Справочное пособие директору производственного объединения, предприятия: (Экономика, организация, планирование, управление) : в 2 т. / под ред. Г.А. Егизаряна, А.Д. Шеремета. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономика, 1985.
7. Жданов, С.А. Основы теории экономического управления предприятием : учебник / С.А. Жданов. – М. : Финпресс, 2000. – 384 с.
8. Рыночная экономика: 200 терминов / под общ. ред. Г.Я. Кипермана. – М. : Политиздат, 1991. – 224 с.
9. Политэкономика (история экономических учений, экономическая теория, мировая экономика) : учебник для вузов / под ред. Д.В. Валового. – М. : ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-синтез», 1999. – 400 с.
10. Экономическая теория : учебник для вузов / под ред. Г.П. Журавлёвой, В.М. Юрьева. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. ун-та, 2000. – 757 с.
11. Зайцев, Н.Л. Экономика промышленного предприятия : учебное пособие / Н.Л. Зайцев. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 284 с.
12. Советский энциклопедический словарь / Научно-редакционный совет: А.М. Прохоров (пред.). – М. : Советская Энциклопедия, 1981. – 1600 с.
13. Современный финансово-кредитный словарь / под общ. ред. М.Г. Лапусты, П.С. Никольского. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 526 с.
14. Горбашко, Е.А. Определение затрат на качество при выполнении инновационных проектов : методические рекомендации / Е.А. Горбашко, Т.И. Леонова, С.Н. Кузьмина. – М., 2002. – 52 с. – (Серия «Инновационная деятельность». – Вып. 16).
15. Словарь терминов современного предпринимательства ; под ред. проф. В.В. Морковкина. – М. : Радикс, 1995. – 432 с.
16. Бендерский, А.М. Обеспечение качества продукции / А.М. Бендерский. – М. : Издательство стандартов, 1988 г. – 120 с. – (Всеобуч по качеству).
17. Робертсон, Б. Лекции об аудите качества : пер. с англ. ; под общ. ред. Ю.П. Адлера / Б. Робертсон. – 2-е изд., испр. – М. : Редакционно-информационное агентство «Стандарты и качество», 2000. – 264 с.
18. Гиссин, В.И. Управление качеством продукции : учебное пособие / В.И. Гиссин. – Ростов н/Д. : Феникс, 2000. – 256 с. – (учебники «Феникса»).
19. Кремнев, Г.Р. Управление производительностью и качеством : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5 / Г.Р. Кремнев. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 312 с.
20. Систематизированный материал по системам менеджмента качества на основе МС ИСО 9000 версии 2000 года для использования специалистами по качеству при повышении квалификации. – М., 2001.
21. Организация, планирование и управление предприятием машиностроения / И.М. Разумов, Л.А. Глаголева, М.И. Ипатов, В.П. Ермилов. – М. : Машиностроение, 1982. – 544 с.
22. 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.
23. Управление качеством : учебник для вузов ; под ред. С.Д. Ильенковой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. – 199 с.
24. Лапидус, В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / В.А. Лапидус // Гос. ун-т управления ; Нац. фонд подготовки кадров. – М. : ОАО «Типография «Новости», 2000. – 432 с.
25. Герасимов, Б.И. Экономические теории качества: генезис теории и практики системного подхода / Б.И. Герасимов, С.П. Спиридонов, М.В. Смагин ; под науч. ред. д-ра эконом. наук, проф. Б.И. Герасимова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2001. – 132 с.



26. Исикава, К. Японские методы управления качеством : сокр. пер. с англ. / К. Исикава ; науч. ред. и авт. предисл. А.В. Гличев. – М. : Экономика, 1988. – 215 с.
27. Свиткин, М.З. От семейства стандартов ИСО 9000 к всеобщему менеджменту качества / М.З. Свиткин // Стандарты и качество, 1997. – № 9. – С. 43 – 48.
28. Серов, М.Е. Модели для TQM / М.Е. Серов. СМЦ «Приоритет». 1998. – 64 с.
29. Шепелев, С.Н. Системы качества и конкурентоспособности продукции / С.Н. Шепелев. – М. : РИЦ «Татьянин день», 1993. – 256 с.
30. Герасимов, Б.И. Эффективные стратегии научно-технического прогресса: парадигмы качества / Б.И. Герасимов. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 1998. – 72 с.
31. Лапидус, В.А. Диалог консультанта с руководителем / В.А. Лапидус, А.Н. Рекшинский. – Н. Новгород : СМЦ «Приоритет», 2000. – 84 с.
32. Основы современного менеджмента качества. – М. : Фонд «Новое тысячелетие», 1998. – 208 с.
33. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика : учебно-практическое пособие / А.Ю. Юданов. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Изд-во ГНОМ и Д, 2001. – 304 с.
34. Герасимов, Б.И. Качество в системе управления предприятием / Б.И. Герасимов, А.Ю. Сизикин. – М. : Машиностроение, 2000. – 104 с.
35. Михайлова, Е.А. Основы бенчмаркинга / Е.А. Михайлова. – М. : Юрист, 2002. – 110 с.
36. Walker, R. Rank Xerox – Management Revolution – Long Range Planning / R Walker. – 1992. – Vol. 25. – No 1. – P. 9 – 21.
37. Методы управления затратами и качеством продукции : учебное пособие / В.Э. Керимов, Ф.А. Петрище, П.В. Селиванов, Э.Э. Керимов. – М. : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 108 с.
38. 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.

### Список рекомендуемой литературы

#### *Официальные материалы*

1. Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования. – М. : Госкомвуз, 1995.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая. Официальное издание. – М. : Юридическая литература, 1994.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая. – М. : ИНФРА-М, 1996.
4. О защите прав потребителей : закон РФ. – М., 1996.
5. О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения : закон РФ. – М., 1991.
6. О сертификации продукции и услуг : закон РФ. – М., 1995.
7. О стандартизации : закон РФ. – М., 1995.
8. Об обеспечении единства измерений : закон РФ. – М., 1995.
9. Международный стандарт ИСО 8402. Управление качеством и обеспечение качества. Словарь. Версия 1994 года. – М., 1995.

#### *Книги*

10. TQM-21. Проблемы, опыт, перспективы / под ред. В.Л. Рождественского и В.А. Качалова. – М. : ИздАТ, 1997. – Вып. 1. – 192 с.
11. TQM-21. Проблемы, опыт, перспективы / под ред. В.Л. Рождественского и В.А. Качалова. – М. : ИздАТ, 1997. – Вып. 2. – 288 с.
12. Абалкин, Л.И. К самопознанию России / Л.И. Абалкин. – М. : ИЭ РАН, 1995.
13. Азгальдов, Г.Г. Потребительная стоимость и её измерение / Г.Г. Азгальдов. – М. : Экономика, 1971. – 167 с.
14. Азгальдов, Г.Г. О квалиметрии / Г.Г. Азгальдов, Э.П. Райхман. – М. : Издательство стандартов, 1973. – 172 с.
15. Алле, М. Условия эффективности в экономике / М. Алле ; пер. с франц. Л.Б. Азимова, А.В. Белянина, И.А. Егорова, Н.М. Калмыковой. – М. : Научно-издательский центр «Наука для общества», 1998. – 304 с.
16. Андреев, Б.Г. Экономическое значение повышения качества продукции / Б.Г. Андреев. – Л. : Лениздат, 1982. – 133 с.
17. Андрианов, Ю.М. Квалиметрические аспекты управления качеством новой техники / Ю.М. Андрианов, М.В. Лопатин. – Л. : Изд-во Ленингр. ун-та, 1983. – 288 с.
18. Андрианов, Ю.М. Квалиметрия в приборостроении / Ю.М. Андрианов, А.И. Субетто. – Л. : Машиностроение, 1990. – 216 с.
19. Аристов, О.В. Управление качеством / О.В. Аристов. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 240 с.
20. Аристотель : соч. в 4 т. Т. 1.: Метафизика. – М. : Мысль, 1976. – С. 150 – 165.
21. Бадалов, Л.М. Экономические проблемы повышения качества продукции / Л.М. Бадалов. – М. : Экономика, 1982. – 205 с.
22. Барнгольд, С.Б. Рекомендации по подготовке кандидатских диссертаций по специальным дисциплинам / С.Б. Барнгольд. – М. : Финансовая академия, 2000. – 32 с.
23. Басовский, Л.Е. Управление качеством : учебник / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 212 с.
24. Белобрагин, В.Я. Современные проблемы теории управления эффективностью производства и качеством продукции в условиях становления рынка / В.Я. Белобрагин. – М. : Изд-во стандартов, 1994. – 235 с.
25. Бендерский, А.М. Обеспечение качества продукции / А.М. Бендерский. – М. : Издательство стандартов, 1988 г. – 120 с. – (Всеобуч по качеству).

26. Бетин, О.И. Методология управления качеством / О.И. Бетин, Б.И. Герасимов, Т.А. Гостилович. – Тамбов : Изд-во ТГУ им. Г.Р. Державина, 2002. – 54 с.
27. Бобровников, Г.Н. Прогнозирование и управление техническим уровнем и качеством продукции / Г.Н. Бобровников, А.И. Клебанов. – М. : Издательство стандартов, 1984. – 230 с.
28. Богатин, Ю.В. Экономическая оценка качества и эффективности работы предприятия / Ю.В. Богатин. – М. : Издательство стандартов, 1991. – 196 с.
29. Богатин, Ю.В. Экономическая оценка качества и эффективности работы предприятия / Ю.В. Богатин. – М. : Издательство стандартов, 1991. – 216 с.
30. Богатин, Ю.В. Качество техники и экономики / Ю.В. Богатин, Л.Б. Сульповар, М.Е. Ломазов. – М. : Экономика, 1973. – 295 с.
31. Богатырев, А.А. Стандартизация статистических методов управления качеством / А.А. Богатырев, Ю.Д. Филиппов. – М. : Издательство стандартов, 1990. – 156 с.
32. Богданов, А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука / А.А. Богданов. – М. : Наука, 1988. – 195 с.
33. Бойцов, В.В. Научные основы комплексной стандартизации технологической подготовки производства / В.В. Бойцов. – М. : Машиностроение, 1982. – 245 с.
34. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн ; пер. с англ., под ред. Л. Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
35. Будищева, И.А. Регулирование затрат на обеспечение качества продукции / И.А. Будищева, Я.Д. Плоткин. – М. : Издательство стандартов, 1989. – 184 с.
36. Варакута, С.А. Управление качеством продукции : учебное пособие / С.А. Варакута. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 207 с. – (Серия «Вопрос – ответ»).
37. Версан, В.Г. Интеграционное управление качеством. Новые возможности и пути развития / В.Г. Версан. – М. : Изд-во Акад. Информации, 1994. – 86 с.
38. 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.
39. Герасимов, Б.И. Экономико-математические модели погрешностей оценки качества / Б.И. Герасимов ; Тамб. гос. техн. ун-т. – Тамбов, 1997. – 80 с.
40. Герасимов, Б.И. Эффективные стратегии научно-технического прогресса: парадигмы качества / Б.И. Герасимов ; Тамб. гос. техн. ун-т. – Тамбов, 1998. – 72 с.
41. Качество, эффективность и потребительская оценка системы технических изделий / Б.И. Герасимов, А.Л. Денисова, О.Г. Берстенёва, Е.Г. Берстенёва, Е.В. Зайцев, М.В. Смагин ; под науч. ред. д-ра эконом. наук, проф. Б.И. Герасимова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2002. – 112 с.
42. Герасимов, Б.И. Качество в системе управления предприятием / Б.И. Герасимов, А.Ю. Сизикин. – М. : Машиностроение, 2000. – 104 с.
43. Герасимов, Б.И. Анализ качества / Б.И. Герасимов, С.П. Спиридонов. – М. : Машиностроение, 2003.
44. Герасимов, Б.И. Экономические теории качества: генезис теории и практики системного подхода / Б.И. Герасимов, С.П. Спиридонов, М.В. Смагин ; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2001. – 132 с.
45. Герасимов, Б.И. Информационная экономика: генезис теории и практики системного подхода / Б.И. Герасимов, Р.Р. Толстяков ; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2002. – 96 с.
46. Герасимова, Е.Б. Турбо-анализ банка / Е.Б. Герасимова. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 402 с.
47. Герасимова, Е.Б. Феноменология анализа финансовой устойчивости кредитной организации / Е.Б. Герасимова. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 392 с.
48. Герасимова, Е.Б. Управление качеством / Е.Б. Герасимова, Б.И. Герасимов, А.Ю. Сизикин. – М. : Форум, 2008. – 256 с.
49. Герчикова, И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
50. Гиссин, В.И. Управление качеством продукции : учебное пособие / В.И. Гиссин. – Ростов н/Д : Феникс, 2000. – 256 с. – (учебники «Феникса»).
51. Гличев, А.В. Что такое качество? / А.В. Гличев, В.П. Панов, Г.Г. Азгальдов. – М. : Экономика, 1968. – 215 с.
52. Гличев, А.В. Прикладные вопросы квалиметрии / А.В. Гличев, Г.О. Рабинович, М.И. Примаков, М.М. Сеницын. – М. : Издательство стандартов, 1983. – 136 с.
53. Глобализации экономики России на пороге XXI века : сб. науч. ст. – Волгоград : Изд-во Волгоградского государственного педагогического университета Универ-Сити, 2002. – 88 с.
54. Гончарук, В.А. Развитие предприятия / В.А. Гончарук. – М. : Дело, 2000. – 208 с.
55. Горбашко, Е.А. Определение затрат на качество при выполнении инновационных проектов : методические рекомендации / Е.А. Горбашко, Т.И. Леонова, С.Н. Кузьмина // Министерство образования Российской Федерации. – М., 2002. – 52 с. – (Серия «Инновационная деятельность». Вып. 16).
56. Государство в рыночной экономике : сб. материалов Всероссийской науч.-практ. конф. – Пенза, 2002.
57. Губанов, В.А. Введение в системный анализ / В.А. Губанов, В.В. Захаров, А.Н. Коваленко ; под ред. Л.А. Петросяна. – Л. : Изд-во Ленинградского университета, 1988. – 232 с.
58. Демиденко, Д.С. Управление затратами при формировании качества промышленной продукции / Д.С. Демиденко. – СПб. : Изд-во СПб. УЭФ, 1995. – 96 с.
59. Деминг, В.Э. Выход из кризиса / В.Э. Деминг. – Тверь : Альба, 1994.

60. Дмитриев, Ю.Я. Критерии качества, количества и меры в историко-философском процессе. Генезис. Закономерности развития. Функции / Ю.Я. Дмитриев. – М. : Наука, 1995. – 352 с.
61. Долинская, М.Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции / М.Г. Долинская, И.А. Соловьёв. – М. : Издательство стандартов, 1991.
62. Егорова, Н.Е. Предприятия и банки: Взаимодействие, экономический анализ, моделирование : учеб.-практич. пособие / Н.Е. Егорова, А.М. Смулов. – М. : Дело, 2002. – 456 с.
63. Жданов, С.А. Методы и рыночная технология экономического управления / С.А. Жданов. – М. : Дело и сервис, 1999. – 272 с.
64. Жданов, С.А. Основы теории экономического управления предприятием : учебник / С.А. Жданов. – М. : Финпресс, 2000. – 384 с.
65. Жданов, С.А. Экономические модели и методы в управлении / С.А. Жданов. – М. : Дело и сервис, 1998. – 176 с.
66. Зайцев, Н.Л. Экономика промышленного предприятия : учебное пособие / Н.Л. Зайцев. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 284 с.
67. Иванов, А.Н. Банковские услуги: зарубежный и российский опыт / А.Н. Иванов. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 176 с.
68. Исикава, К. Японские методы управления качеством : сокр. пер. с англ. / К. Исикава ; науч. ред. и авт. предисл. А.В. Гличев. – М. : Экономика, 1988. – 215 с.
69. Качество. Информация. Бизнес : сб. тезисов докладов научно-практического семинара «Тенденции становления и развития информационного бизнеса в России. Проблемы качества информационных услуг» / под науч. ред. д-ра экон. наук, профессора Б.И. Герасимова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2000. – 72 с.
70. Методы управления затратами и качеством продукции : учебное пособие / В.Э. Керимов, Ф.А. Петрище, П.В. Селиванов, Э.Э. Керимов. – М. : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 108 с.
71. Когут, А.Е. Экономическая метрология / А.Е. Когут. – Л. : Наука, 1990. – 183 с.
72. Коленсо, М. Стратегия Кайзен для успешных организационных перемен : пер. с англ. / М. Коленсо. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 175 с.
73. Колесникова, А.А. Применение методов и средств управления качеством на основе международных стандартов серии ISO 9000 при выполнении инновационных проектов : методические рекомендации / А.А. Колесникова, Т.Г. Колесникова, С.А. Степанов / Министерство образования Российской Федерации. – М., 2002. – 68 с. – (Серия «Инновационная деятельность». – Вып. 17.).
74. Конарева, Л.А. Управление качеством продукции в промышленности США / Л.А. Конарева. – М. : Наука, 1977. – 256 с.
75. Конарева, Л.А. Качество – критерий мирового рынка / Л.А. Конарева. – М. : Знание, 1989. – 47 с.
76. Конарева, Л.А. Стоимость качества / Л.А. Конарева. – М. : Наука, 1971. – 156 с.
77. Кондратьев, Н.Д. Основные проблемы экономической статики и динамики / Н.Д. Кондратьев. – М. : Наука, 1991.
78. Красавин, Л.П. Философия истории / Л.П. Красавин. – СПб. : АО «Комплект», 1993. – 96 с.
79. Красс, М.С. Основы математики и её приложения в экономическом образовании : учебник / М.С. Красс, Б.П. Чупрынов. – 2-е изд., испр. – М. : Дело, 2001. – 688 с.
80. Кремнев, Г.Р. Управление производительностью и качеством: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5 / Г.Р. Кремнев. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 312 с.
81. Лapidус, В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / В.А. Лapidус / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров. – М. : ОАО «Типография «Новости», 2000. – 432 с.
82. Лapidус, В.А. Диалог консультанта с руководителем / В.А. Лapidус, А.Н. Рекшинский. – Н. Новгород : СМЦ «Приоритет», 2000. – 84 с.
83. Львов, Д.С. Экономика качества продукции / Д.С. Львов. – М. : Экономика, 1972. – 316 с.
84. Майминас, Е. Процессы планирования в экономике: информационный аспект / Е. Майминас. – М. : Экономика, 1971. – С. 35–36.
85. Маркс, К. Ницета философии : соч. / К. Маркс, Ф. Энгельс. – Т. 4. – С. 130.
86. Маркс, К. Экономические рукописи. 1857 – 1861 / К. Маркс. – М. : Политиздат, 1980. – С. 115 – 120.
87. Маркс, К. Сочинения / К. Маркс, Ф. Энгельс. – 2-е изд. – Т. 19. – 387 с.
88. Маркс, К. Сочинения / К. Маркс, Ф. Энгельс. – 2-е изд. – Т. 22. – 206 с.
89. Матвеев, Л.А. Экономическое обеспечение систем управления качеством продукции / Л.А. Матвеев. – Л. : Машиностроение, Ленингр. отд-ние, 1983. – 152 с.
90. Машкович, И.К. Стандарты и качество продукции в сельском хозяйстве / И.К. Машкович. – М. : Знание, 1974. – 64 с.
91. Менеджмент качества и обеспечение качества продукции на основе международных стандартов ИСО / М.З. Свиткин, В.Д. Мацута, К.М. Рахлин. – СПб. : Изд-во СПб. картфабрики ВСЕГЕИ, 1999. – 403 с.
92. Месарович, М. Общая теория систем: математические основы / М. Месарович, Я. Тахакара ; пер. с англ. / под ред. С.В. Емельянова. – М. : Мир, 1978. – 328 с.
93. Моисеев, Н.Н. Математические задачи системного анализа / Н.Н. Моисеев. – М. : Наука, 1981. – 487 с.
94. Мочалов, Б.М. Потребности социалистического общества / Б.М. Мочалов. – М. : Знание, 1975. – 69 с.
95. Немчинов. Избранные произведения : в 6 т. – М. : Наука, 1969. – Т. 6. – 466 с.
96. Новицкий, Н.И. Управление качеством продукции : учебное пособие / Н.И. Новицкий, В.Н. Олексюк. – Мн. : Новое знание, 2001. – 238 с. – (Экономическое образование).
97. Новожилов, В.В. Измерение затрат и результатов / В.В. Новожилов. – М. : Экономика, 1967. – 376 с.

98. Общая теория статистики: Статистическая методология в изучении коммерческой деятельности : учебник / А.И. Харламов, О.Э. Башина, В.Т. Бабурин и др. ; под ред. А.А. Спирина, О.Э. Башиной. – 4-е изд. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 296 с.
99. Огвоздин, В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики : учебное пособие / В.Ю. Огвоздин. – М. : Дело и Сервис, 1999. – 160 с.
100. Окрепилов, В.В. Управление качеством : учебник для вузов / В.В. Окрепилов. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ОАО «Изд-во «Экономика», 1998. – 639 с.
101. Оптнер, С.Л. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем ; пер. с англ. – М. : Советское радио, 1969. – 216 с.
102. Организация производства : учеб. для вузов / О.Г. Туровец, В.Н. Попов, Б.Н. Родионов и др. ; под ред. О.Г. Туровца. – Воронеж, 1993. – 384 с.
103. Организация, планирование и управление предприятием машиностроения / И.М. Разумов, Л.А. Глаголева, М.И. Ипатов, В.П. Ермилов. – М. : Машиностроение, 1982. – 544 с.
104. Основы современного менеджмента качества. – М. : Фонд «Новое тысячелетие», 1998. – 208 с.
105. Основы управления персоналом : учебник для вузов / Б.М. Генкин, Г.А. Кононова, В.И. Кочетков и др. ; под ред. Б.М. Генкина. – М. : Высш. шк., 1996. – 383 с.
106. Основы экономики и управления производством : учеб. пособие / под ред. И.И. Сигова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономика, 1973.
107. Патричный, В.А. Экономика метрологического обеспечения качества продукции и ресурсосбережения / В.А. Патричный. – М. : Издательство стандартов, 1990. – 242 с.
108. Политическая экономия : учебник для школ основ марксизма-ленинизма. – М. : Политиздат, 1968.
109. Полищук, А.Н. Организация системы управления качеством труда и продукции в растениеводстве и животноводстве / А.Н. Полищук. – М. : Россельхозиздат, 1983. – 86 с.
110. Полозов, В.Р. Социально-экономическая структура общественного труда при переходе к коммунизму / В.Р. Полозов. – Л. : Изд-во Ленингр. ун-та, 1970. – 168 с.
111. Попов, Н.И. Вопрос изменения качества труда в сельском хозяйстве / Н.И. Попов. – М. : Экономика, 1978. – 109 с.
112. Потапова, А.В. Структурно-институциональные сдвиги в Российской экономике / А.В. Потапова. – М. : Московская окраина, 2001. – 172 с.
113. Проблемы и перспективы глобализации экономики России на пороге XXI века : сборник тезисов докладов региональной научно-практической конференции, апрель 2002. – Волгоград : Волгоградский государственный педагогический университет, Изд-во Универ-Сити, 2002. – 100 с.
114. Прокопенко, Н.Ф. Экономические проблемы качества сельскохозяйственной продукции / Н.Ф. Прокопенко. – М. : Колос, 1980. – 133 с.
115. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
116. Райхман, Э.П. Экспертные методы в оценке качества товаров / Э.П. Райхман, Г.Г. Азгальдов. – М. : Экономика, 1974. – 151 с.
117. Региональные хозяйственные системы: проблемы развития : сб. науч. ст. / Тамб. гос. техн. ун-т. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2001. – 352 с.
118. Робертсон, Б. Лекции об аудите качества : пер. с англ. / под общ. ред. Ю.П. Адлера. – 2-е изд., испр. – М. : Редакционно-информационное агентство «Стандарты и качество», 2000. – 264 с.
119. Рыночная экономика: 200 терминов / под общ. ред. Г.Я. Кипермана. – М. : Политиздат, 1991. – 224 с.
120. Сапожников, Н.П. Кайзен резервы повышения качества банковских услуг : монография / Н.П. Сапожников ; под научн. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2003.
121. Селиванов, М.Н. Качество измерений / М.Н. Селиванов, А.Э. Фридман, Ж.Ф. Кудряшова. – Л. : Лениздат, 1987. – 287 с.
122. Сергеев, И.В. Экономика предприятия : учебное пособие / И.В. Сергеев. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 304 с.
123. Серов, М.Е. Модели для TQM / М.Е. Серов. – М. : СМЦ «Приоритет», 1998. – 64 с.
124. Серов, М.Е. Основные концепции и методология TQM / М.Е. Серов. – М. : СМЦ «Приоритет». – 1998. – 56 с.
125. Синько, В.И. Проблемы экономики и качества продукции / В.И. Синько. – М. : Экономика, 1971. – 263 с.
126. Систематизированный материал по системам менеджмента качества на основе МС ИСО 9000 версии 2000 года для использования специалистами по качеству при повышении квалификации. – М., 2001.
127. Системный анализ процессов химической технологии. Основы стратегии / В.В. Кафаров, И.Н. Дорохов. – М. : Наука, 1976. – 50 с.
128. Системный анализ и структура управления / под ред. В.Г. Шорина. – М. : Знания, 1975. – 303 с.
129. Словарь терминов современного предпринимательства / под ред. проф. В.В. Морковкина. – М. : Радикс, 1995. – 432 с.
130. Советский энциклопедический словарь / Научно-редакционный совет : А.М. Прохоров (пред.). – М. : Советская Энциклопедия, 1981. – 1600 с.
131. Современный финансово-кредитный словарь / под общ. ред. М.Г. Лапусты, П.С. Никольского. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 526 с.
132. Соловьев, В.С. : соч. в 2 т. – М. : Мысль, 1990. – 458 с.
133. Сомик, К.В. Связные информационные структуры / К.В. Сомик. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 128 с.
134. Справочное пособие директору производственного объединения, предприятия: (Экономика, организация, планирование, управление) : в 2 т. / под ред. Г.А. Егизаряна, А.Д. Шеремета. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономика, 1985.

135. 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.
136. Струве, П.Б. Интеллигенция и народное хозяйство / П.Б. Струве. – СПб., 1911. – 45 с.
137. Субетто, А.И. Квалитетрия : в 6 ч. / А.И. Субетто // ВИКИ им. А.Ф. Можайского. – Л., 1979. – 1986.
138. Теоретическая экономика. Политэкономия : учебник для вузов / под ред. Г.П. Журавлёвой и Н.Н. Мильчаковой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 485 с.
139. Управление предприятием : словарь-справочник. – М. : Профиздат, 1990. – 336 с.
140. Управление машиностроительным предприятием : учебник для машиностр. спец. вузов / С.В. Смирнов, С.Н. Ефимушкин, А.А. Колобов и др. ; под ред. С.Г. Пуртова, С.В. Смирнова. – М. : Высш. шк., 1989. – 240 с.
141. 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.
142. Управление качеством : учебник для вузов / под ред. С.Д. Ильенковой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. – 199 с.
143. Управленческое консультирование : в 2 т. ; пер. с англ. – М. : СП «Интерэксперт», 1992. – Т. 1. – 319 с.
144. Управленческое консультирование : в 2 т. ; пер. с англ. – М. : СП «Интерэксперт», 1992. – Т. 1. – 350 с.
145. Устинов, А.Г. Интернет-банкинг в формировании рыночных отношений России: тенденции и перспективы / А.Г. Устинов, Б.И. Герасимов ; под общей ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. – М. : Машиностроение, 2000. – 131 с.
146. Файоль, А. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М. : Республика, 1992.
147. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с. – (Серия «Высшее образование»).
148. Фейгенбаум, А. Контроль качества продукции / А. Фейгенбаум. – М. : Экономика, 1986. – 175 с.
149. Формирование устойчивой социально-экономической среды предприятий в рыночной экономике : сб. науч. материалов Междунар. науч.-практ. конф. // под ред. проф. Б.Н. Ичитовкина. – Киров : Изд-во ВятГУ, 2003. – 167 с.
150. Харрингтон, Дж.Х. Управление качеством в американских корпорациях / Дж.Х. Харрингтон. – М. : Экономика, 1990. – 323 с.
151. Швец, В.Е. Стимулирование повышения качества продукции и труда / В.Е. Швец. – М. : Издательство стандартов, 1983. – 168 с.
152. Шепелев, С.Н. Системы качества и конкурентоспособности продукции / С.Н. Шепелев. – М. : РИЦ «Татьянин день», 1993. – 256 с.
153. Эванс, Дж. Маркетинг : сокр. пер. с англ. / Дж. Эванс, Б. Берман. – М. : Экономика, 1990.
154. 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.
155. Лопатников, Л.И. Экономико-математический словарь / Л.И. Лопатников. – М., 1996.
156. Экономическая теория : учеб. для вузов / под ред. Г.П. Журавлёвой, В.М. Юрьева. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. ун-та, 2000. – 757 с.
157. Энгельс, Ф. Диалектика природы / Ф. Энгельс. – М. : Политиздат, 1975. – С. 200.
158. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика : учебно-практическое пособие / А.Ю. Юданов. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Изд-во ГНОМ и Д, 2001. – 304 с.
159. Юрьев, В.М. Регрессирующее хозяйство. Размышления об экономике сегодняшней России / В.М. Юрьев. – Тамбов : Издательство государственной типографии «Пролетарский светоч», 1996. – 223 с.
160. Яковец, Ю.В. Закономерности научно-технического прогресса и их планомерное использование / Ю.В. Яковец. – М. : Экономика, 1984. – 240 с.
161. Яковец, Ю.В. Ускорение научно-технического прогресса и его планомерное использование / Ю.В. Яковец. – М. : Экономика, 1988. – 334 с.

## ГЛОССАРИЙ

АНАЛИЗ: 1) расчленение (мысленное или реальное) объекта на элементы; 2) синоним научных исследований вообще; 3) в формальной логи-ке – уточнение логической формы (структуры) рассуждения. Анализ неразрывно связан с синтезом (соединением элементов объекта) [12].

АНАЛИЗ SWOT (АНАЛИЗ ССВУ) – анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка её 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, лишит её существующих преимуществ: несанкционированное копирование уникальных разработок фирмы, появление новых конкурентов или товаров-заменителей и т.п. [13].

**АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ** – функция управления, заключающаяся в обработке учётных, плановых, проектных, и научно-технических данных о предприятии и его деятельности в целях принятия эффективных управленческих решений [1].

**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 [14].

**АНАЛИЗ ИЗДЕРЖЕК** – анализ всех видов затрат и выявление возможностей их экономии при производстве и сбыте продукции и услуг [7].

**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 [4].

**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 [4].

**АНАЛИЗ РАЗМЕРОВ СПРОСА** – анализ, направленный на выявление разрыва между спросом и предложением для вынесения решения о наиболее прибыльных направлениях производства продукции и оказания услуг [7].

**АНАЛИЗ СО СТОРОНЫ РУКОВОДСТВА** – официальная оценка высшим руководством состояния системы качества и её 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 [4].

**АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ** – анализ, направленный на оценку достаточной результативности работы предприятия по отношению к авансированным и потреблённым ресурсам за определённое время. Главной задачей анализа эффективности хозяйственной деятельности является оценка эффективности использования производственных ресурсов по трём экономическим факторам: 1) объёму и качеству произведённой и реализованной продукции (чем больше объём и выше качество продукции, тем больше доход от реализации при стабильности спроса); 2) величине потребления или затрат ресурсов на производство продукции (т.е. по себестоимости продукции); 3) величине применённых ресурсов, авансированных для хозяйственной деятельности основных и оборотных средств. Сопоставление этих факторов характеризует: величину прибыли, рентабельность продукции, затраты на 1 рубль продукции, воспроизводство и оборачиваемость капитала (т.е. фондоотдачу основных производственных фондов и оборачиваемость оборотных средств). От прибыли, от оборачиваемости оборотных средств зависит финансовое состояние и платёжеспособность предприятия [7].

**АППАРАТ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ** – это, во-первых, система органов государственного управления, во-вторых, совокупность подразделений органа управления и, в-третьих, совокупность работников, выполняющих работу по управлению предприятием. Нормальное функционирование аппарата управления зависит от чёткой формулировки его задач и конкретных функций, разработки оптимальной организационной структуры и штата органов управления, наличия положений и инструкций, регламентирующих их деятельность. Задачи, функции, права и ответственность в аппарате управления должны быть строго разграничены [6].

**АСПЕКТ** – вид, точка зрения, с которой рассматривается какое-либо явление, понятие, перспектива [12].

**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 [16].

**АТТЕСТАЦИЯ ПРОДУКЦИИ** – комплекс организационно-технических и экономических мероприятий, предусматривающих систематическое проведение объективной оценки технико-экономических показателей качества продукции. Аттестация руководителей и специалистов должна проводиться, как правило, не реже одного раза в пять лет. Для проведения аттестации кадров создаётся аттестационная комиссия [16].

**АУДИТ (ПРОВЕРКА) КАЧЕСТВА** – систематическое и независимое испытание и оценивание соответствия деятельности по обеспечению качества и её результатов плановым мероприятиям, эффективности их внедрения и достижения ими целей [17].

**АУДИТ (ПРОВЕРКА) СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА** – документированная деятельность, осуществляемая для получения путём 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 [17].

**БЕЗОПАСНОСТЬ** – отсутствие недопустимого риска, связанного с возможностью нанесения ущерба. В области стандартизации безопасность продукции, процессов и услуг обычно рассматривается с целью достижения оптимального баланса ряда факторов, включая такие нетехнические факторы, как поведение человека, позволяющего свести устранимый риск, связанный с возможностью нанесения ущерба здоровью людей и сохранности имущества, до приемлемого уровня [4].

**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. [18].

**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 [13].

**БИХЕВИОРИЗМ** – система взглядов, в основе которой лежит понимание поведения человека как совокупность 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 [19].

**ВЕРИФИКАЦИЯ** – подтверждение посредством представления объективных свидетельств того, что выходные данные процесса проектирования и разработки соответствуют входным данным этого процесса [20].

**ВИДЕНИЕ** – картина того, о чём можно мечтать. Состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в отдалённом будущем при самых благоприятных условиях и к которому устремлены чаяния владельца компании или её директора. Видение в основном представляет собой мысленное путешествие от известного к неизвестному, создание будущего путём монтажа известных фактов, надежд и мечтаний, опасностей и возможностей [13].

**ВМЕШАТЕЛЬСТВО** – способ воздействия субъекта (более высокого уровня) управления на объект, способ регулирования производственных или управленческих процессов при существенных отклонениях от нормативов управления [3].

**ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОТРАСЛИ, ПРЕДПРИЯТИЯ** – факторы, условия, силы и субъекты, влияющие на ситуацию в отрасли и/или предприятии, не принадлежащие данной отрасли, предприятию [13].

**ВСЕОБЩЕЕ РУКОВОДСТВО КАЧЕСТВОМ** – подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех её членов и направленный на достижение успеха путём удовлетворения требований потребителя и выгоды для членов организации и общества. Основная философия TQM – улучшению нет предела [18].

**ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ** – 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 [4].

**ВЫБОРКА** – некоторая группа изделий или наблюдений, взятых из большей совокупности изделий и наблюдений, которая даёт информацию, служащую основанием для принятия решений относительно этой большей совокупности [17].

**ДЕФЕКТ** – это каждое отдельное несоответствие продукции требованиям, установленным нормативной документацией. Несответствие требованиям технического задания на разработку продукции или требованиям конструкторской документации называется *конструктивным дефектом*. Несответствие требованиям технологической документации или нормативной документации на приёмку продукции называется *производственным дефектом*. *Явным дефектом* называется такой дефект, для обнаружения которого контрольной документацией предусмотрены соответствующие правила, методы и средства контроля. Иногда в продукции возможно наличие таких дефектов, для обнаружения которых не предусмотрены необходимые правила, методы и средства контроля. Эти дефекты называются *скрытыми*. *Критическим дефектом* называется дефект, при наличии которого использование продукции по назначению оказывается практически невозможным или недопустимым. *Значительным дефектом* называется дефект, не являющийся критическим, но оказавший существенное влияние на использование продукции или на её долговечность. *Малозначительным дефектом* называется дефект, который не оказывает существенного влияния на использование продукции по назначению и на её долговечность [6].

**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 [7].

**ДОМИНАНТА** – главенствующая идея, основной признак или важнейшая составляющая чего-либо. Доминантный – господствующий, преобладающий признак [19].

**ДОПУСТИМЫЙ УРОВЕНЬ КАЧЕСТВА (ДУК)** – максимальный процент несоответствующей (бракованной) продукции в партии или серии, который при выборочной приёмке может рассматриваться в среднем как удовлетворительный [17].

**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 [6].

**ЗАКОНОМЕРНОСТЬ НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАЧЕСТВА** – постоянное улучшение и совершенствование качества является неуклонным и непрерывным процессом развития, устойчивого и эффективного функционирования любой системы, обеспечивающей её выживание [34].

**ЗАТРАТЫ** – это ресурсы, «уничтожаемые» (поглощаемые) в процессе производства для получения выпускаемых предприятием продуктов (оказания услуг) и их реализации. Учитываются: затраты природных ресурсов (сырья, воды, топлива), затраты материальных ресурсов (в форме овеществлённого труда: оборудования, комплектующих, полуфабрикатов), затраты в форме живого труда измеряются в форме натуральных показателей (масса, объём, штуки, трудочасы) и в виде денежных показателей. В экономических моделях затраты являются их входами, а результаты (продукция, эффект) – выходами [7].

**ЗАТРАТЫ, СВЯЗАННЫЕ С КАЧЕСТВОМ** – затраты, возникающие при обеспечении и гарантировании удовлетворительного качества, а также связанные с потерями, когда удовлетворительное качество не достигнуто. 1) Затраты, связанные с

качеством классифицируются внутри организации согласно её собственным критериям. 2) Некоторые потери можно с трудом определить количественно, но они могут быть очень существенными (например, потеря престижа) [14].

**ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОДУКЦИИ** – процедура, посредством которой устанавливают соответствие представленной на сертификацию продукции требованиям, предъявляемым к данному виду (типу) продукции. Требования устанавливаются в НТД, в информации о продукции [4].

**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. [15].

**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 [14].

**ИНТЕНСИФИКАЦИЯ** – применение все более эффективных средств производства и более совершенных форм организации труда и технологий, основанных на достижениях научно-технического прогресса (НТП) [10].

**ИНФОРМАЦИЯ** – необходимое отражённое разнообразие. Необходимое – степень описания системы. Отражённое – отражающее содержание, структуру, связи и способ принятия решения [3].

**ИСПЫТАНИЕ, ПРОВЕРКА, ТЕСТИРОВАНИЕ** – определение способности изделия отвечать соответствующим требованиям при различных физических, химических, механических воздействиях в разных условиях эксплуатации и под влиянием окружающей среды [17].

**КАЧЕСТВО** – совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворить установленные и предполагаемые потребности.

1. При заключении контракта или в регламентированной окружающей среде, например в области безопасности ядерных установок, потребности чётко 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, надёжность (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 приёмочном 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. Всё это представляет собой только некоторые стороны качества, определённого выше [4].

**КАЧЕСТВО МАРКЕТИНГА** – это:

1) осуществление на предприятии объективного исследования рынка (его размеров, уровня цен, конкурентов, каналов сбыта, товарной конъюнктуры, установление потребностей);

2) разработка стратегии сбыта (место сбыта товаров, выбор каналов сбыта и партнёров);

3) формирование спроса и стимулирование сбыта (реклама, содействие продаже, создание благоприятного имиджа продукции и предприятия);

4) планирование и разработка новых товаров. Эффективный маркетинг на предприятии возможен при правильной постановке целей и постоянном анализе: положения предприятия на рынке выпускаемых товаров; положения продукции на рынке; номенклатуры и ассортимента продукции; уровня производства и качества новой продукции. Таким образом, задача маркетинга в области качества состоит в определении уровня качества продукции, удовлетворяющей текущим и будущим требованиям потребителей [25].

**КАЧЕСТВО МЕНЕДЖМЕНТА** – это способность руководства и персонала предприятия своевременно принимать рациональные решения, выполнять их в нужные сроки для получения прибыли и экономического эффекта. В современных условиях неопределённости и непредсказуемости предприятиям трудно осуществлять долгосрочное планирование. Часто руководителям приходится пересматривать и корректировать ранее принятые решения, чтобы обеспечить выживание предприятий. Следовательно, качественный менеджмент возможен только при постоянном пересмотре и корректировке целей предприятия, номенклатуры, ассортимента, цены и объёма выпуска продукции с учётом изменений во внешней и внутренней среде предприятия [25].

**КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ** – совокупность характеристик процесса и условий обслуживания, обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей потребителя [4].

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



- 1) обеспечение сотрудников всеми средствами труда;
- 2) создание благоприятного климата на предприятии;
- 3) всестороннее обучение с учётом изменений;
- 4) переподготовка и повышение квалификации персонала по всем направлениям [25].

**КАЧЕСТВО ПРОЕКТА** – под проектом понимается современная форма внедрения принципиальных изменений в любой деятельности или формирования новых направлений деятельности. Проект характеризует несколько отличительных признаков:

- 1) принципиальные изменения, составляющие ядро проекта;
- 2) неповторимость, новизна;
- 3) ограниченность по времени и ресурсам;
- 4) возможные конфликты при реализации проекта. Для разработки и реализации качественного проекта необходимо распределить ответственность между участниками проекта [25].

**КАЧЕСТВО ПРОЦЕССА** – процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельности от момента получения материальных ресурсов до отправки готовой продукции потребителю. В качество процесса входит:

- 1) планирование процесса;
- 2) проверка возможности технологических процессов;
- 3) контроль и регулирование характеристик качества вспомогательных материалов и промышленной среды;
- 4) транспортировка продукции [25].

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

- 1) конкретный и абстрактный;
- 2) необходимый и прибавочный;
- 3) производительный и непроизводительный. О труде отдельного работника можно судить по качеству выполненной им работы, т.е. по соответствию его работы установленным требованиям [25].

**КАЧЕСТВО УСЛУГИ** – совокупность характеристик услуги, определяющих её способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя [4].

**КВАЛИМЕТРИЯ** – наука о способах измерения и количественной оценки качества продукции и услуг [4].

**КВАЛИФИКАЦИЯ** – статус, приданный организации или лицу, продемонстрировавшим соответствие установленным требованиям, а также сам процесс получения этого статуса [17].

**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 [26].

**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 [7].

**КОНТРОЛЛИНГ** – совокупность методов оперативного и стратегического управления (в сферах учёта, контроля, оптимизации, использования финансов, мощностей и возможностей организации), ориентированных на достижение конечных целей и результатов деятельности организации [14].

**КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА** – проверка соответствия количественных или качественных характеристик продукции или процесса, от которого зависит качество продукции, установленным техническим требованиям [6].

**КРЕДО** – убеждения, взгляды, основы мировоззрения [12].

**КУЛЬТУРА ПРОИЗВОДСТВА** – это комплексное понятие, включающее: технико-организационную культуру предприятия, культуру труда и личную культуру работающих [6].

**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 [27].

**МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ** – это процесс создания продукции высокого качества, основанный на понимании и выполнении требований к качеству; постоянном улучшении процессов; удовлетворении заинтересованных сторон [20].

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ** – это способы и приёмы управленческой деятельности, с помощью которых работа производственного коллектива предприятия и его членов направляется на достижение целей, стоящих перед объектом управления [2].

**МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА** – включают:

- 1) Методы обеспечения качества (контроль; испытания; планирование испытаний; обеспечение надёжности; анализ проекта; самоконтроль и самооценка).
- 2) Методы стимулирования качества (мотивация; системы вознаграждения; рекламно-пропагандистская деятельность; кружки качества; конкурсы качества; премии по качеству).
- 3) Методы контроля качества, (учёт и анализ затрат на качество; контроль документации; анализ и обработка данных; статистические методы управления качеством; внутренние проверки) [24].

## МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ:

1) Сетевое планирование и управление (СПУ) – графоаналитический метод управления процессами создания (проектирования) любых систем.

2) Сетевой график – это полная графическая модель комплекса работ, направленных на выполнение единого задания, в которой (модели) определяется логическая взаимосвязь, последовательность работ и взаимосвязь между ними. Основными элементами сетевого графика являются работа (изображается стрелкой) и событие (изображается кружком). Работа – это процесс или действие, которое нужно совершить, чтобы перейти от одного события к другому. Она характеризуется определёнными затратами труда и времени. Если для перехода от одного события не требуется ни затрат времени, ни затрат труда, то взаимная связь таких событий изображается пунктирной стрелкой и называется фиктивной работой. Фиктивная работа представляет собой, таким образом, логическую связь между событиями и показывает зависимость начала выполнения какой-либо работы от результатов выполнения другой. Событие – это фиксированный момент времени, который представляет собой одновременно окончание предыдущей работы, т.е. её результат (исключение – начальное событие) и начало последующей работы (исключение – конечное событие). Любая непрерывная последовательность взаимосвязанных событий и работ носит название – путь. Путь от начального до конечного события называется полным. Путь от данного события до завершающего называется последующим за данным событием, а от исходного события до данного – предшествующим [3].

## МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ:

1. Нормативный (для прогнозирования эффективности сроков замены оборудования, возможностей насыщения рынков сбыта для объектов массового производства).

2. Экспериментальный (для прогнозирования эффективности и сроков замены проектируемого оборудования, сроков выпуска продукции, возможности и сроков насыщения проектируемой продукцией рынков сбыта, нетрадиционных объектов массового производства, не имеющих аналогов на стадии завершения рабочего проектирования).

3. Параметрический (составление среднесрочных прогнозов полезного эффекта, возможного изменения рынков сбыта анализируемой продукции серийного производства).

4. Экстраполяция (отдельные виды ресурсов в целом по предприятию, объединению, а также полезный эффект продукции мелкосерийного производства).

5. Индексный (прогнозирование полезного эффекта, мощностей оборудования каждого вида. Виды укрупнённых затрат ресурсов в целом по предприятию).

6. Экспертный (проведение прогнозирования возможных рынков сбыта по данному виду полезного эффекта, сроков обновления выпускаемой продукции, по прочим вопросам маркетинга и технического уровня продукции).

7. Оценки технических стратегий (для формирования требований к разрабатываемому изделию в виде набора целей и определения средств, способов и путей, необходимых для достижения поставленных целей).

8. Функциональный (при проведении прогнозирования возможности появления на данном рынке сбыта новых материальных носителей данного вида полезного эффекта).

9. Комбинированный (для всех видов прогнозирования полезного эффекта) [3].

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ – это методы воздействия субъекта управления на объект управления по практическому осуществлению стратегических и тактических целей системы управления. Система управления представляет собой совокупность научных подходов, функций методов управления, целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем. Целью системы управления является достижение конкурентоспособности выпускаемой продукции, выполняемой услуги, организации и т.д. на внешнем или внутреннем рынке. В настоящее время в научной литературе раскрываются и на практике применяются три группы методов управления: административные (организационные или организационно-распорядительные), экономические и социально-психологические [3].

МИССИЯ – основная общая цель организации, её предназначение. Формулируется, прежде всего, с точки зрения повышения социальной роли организации. Корпоративная миссия (хозяйственная миссия, концепция бизнеса) характеризует возможность заниматься бизнесом, на который фирма ориентируется с учётом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ. Концепция корпоративной миссии – надёжный элемент идеологической базы формирования организации [13].

МОДЕЛИРОВАНИЕ – исследование объектов познания на моделях, построение и изучение моделей реально существующих предметов и явлений, а также предполагаемых (конструируемых) объектов [7].

## 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, чертёж, план, график, карта и т.п.) какого-либо объекта, процесса или явления [2].

НАГРАДЫ (ПРЕМИИ, ПРИЗЫ) КАЧЕСТВА – инструмент совершенствования деятельности предприятий, основанный на методах самооценки фирм на соответствие национальных премий качества, в которых наиболее полно реализованы принципы всеобщего управления качеством. 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 приз качества – Премия Правительства Российской Федерации в области качества, которая была учреждена 12 апреля 1996 года. 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 своё отставание от них. Широкое использование премий в области качества – стимул улучшения качества и ориентир возможностей предприятий [38].

**НАДЗОР ЗА КАЧЕСТВОМ** – непрерывное наблюдение и проверка состояния объекта, а также анализ протоколов с целью удовлетворения того, что установленные требования выполняются. 1. Надзор за качеством может осуществляться потребителем или от его имени. 2. Надзор за качеством может включать управление наблюдением и проверкой, которое может предотвратить ухудшение качества объекта (например, процесса со временем) [4].

**НЕСООТВЕТСТВИЕ** – невыполнение установленных требований. Настоящее определение включает отсутствие одной характеристики качества или нескольких, либо элементов системы качества, либо их отклонение от установленных требований [14].

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА** – означает гарантирование такого уровня качества продукции, который позволяет потребителю с уверенностью покупать и использовать её в течение длительного времени, причём эта продукция должна полностью удовлетворять требованиям потребителя [16].

**ОБСЛЕДОВАНИЕ** – испытание с некоторой определённой 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 [17].

**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.

Спираль качества является аналогичным понятием [4, 18].

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

а) планирование качества продукции: идентификация, классификация и оценка характеристик качества, а также установление целей, требований к качеству и штрафных санкций;

б) планирование управленческой и функциональной деятельности: подготовка применения системы качества, в том числе организация и составление календарного графика;

в) подготовку программы качества и выработку положений по улучшению качества [4].

**ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ** – качество есть совокупность свойств и характеристик товара или другого объекта, которые придают ему способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. Качество – главный фактор конкурентоспособности. Поэтому анализ действия экономических законов рыночных отношений и законов организации, применение всех научных подходов к управлению конкурентоспособностью являются обязательным условием научного управления качеством. К специфическим принципам управления качеством относятся:

1) формирование управленческих решений с учётом 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 учёта ресурсных потребностей, включая трудовые, материальные, финансовые, природные, информационные ресурсы;

4) учёт взаимодействия региональных и отраслевых факторов;

5) учёт взаимосвязей между разными уровнями хозяйственного руководства и взаимодействия интересов разных уровней;

6) рассмотрение в единстве натурально-вещественного и стоимостного измерения объёмов производства, потребления и затрат;

7) взаимосвязь краткосрочных проблем с долговременной стратегией развития, учёт долговременных последствий принимаемых решений и их действия в разных временных горизонтах;

8) учёт воздействия управленческих решений на социальную среду и среду обитания человека;

9) анализ мотивов деятельности и интересов разных социальных групп;

10) учёт 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 [3].

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

1. Программа качества обычно содержит ссылки на части руководства по качеству, применяемые к отдельным случаям.

2. В зависимости от назначения программы она иногда называется «программа обеспечения качества» или «программа административного управления качеством» [4].

**САМОКОНТРОЛЬ** – контроль выполненной работы её исполнителем в соответствии с установленными правилами. Результаты самоконтроля могут использоваться для управления процессом [4].

**САМООЦЕНКА КАЧЕСТВА** – проведение обследования деятельности предприятия в области качества собственными силами с целью самооценки её соответствия критериям премии по качеству и разработки на этой основе мероприятий по совершенствованию функционирования фирмы. Процесс систематического пересмотра и контроля состояния компании – один из наиболее важных видов управленческой деятельности для любой системы Всеобщего Управления Качеством. Процесс самооценки Качества очень полезен для любой компании, желающей развиваться и демонстрировать свой уровень качества. Самооценка позволяет компании чётко локализовать свои сильные стороны и сферы совершенствования, фокусируясь на взаимоотношениях между людьми, процессами и результатами. В организации, понимающей значение качества, самооценка может идеально выполнять функции регулирования её деятельности [4, 38].

**СИНЕРГИЗМ** – стратегические преимущества, возникающие при сосредоточении двух или более предприятий в одних руках. Повышается эффективность, что проявляется в росте производительности и (или) снижении издержек производства; эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий. Изначально термин «синергия» был образован от термина «синергизм», который в биологии означает сотрудничество между различными органами. Термин «синергия» был использован И. Ансоффом для обоснования групповых структур в организации компании. В настоящее время в экономической литературе оба термина используются как синонимы. Преимущества синергизма определяются как  $2 + 2 = 5$ , иначе говоря, суммарная отдача всех капиталовложений фирмы выше, чем сумма показателей отдачи по всем её хозяйственным подразделениям без учёта преимуществ использования общих ресурсов и взаимодополняемости [13].

**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 её взаимосвязь с действием объективных экономических законов [3].

**СИСТЕМА КАЧЕСТВА** – совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством.

1. Масштабы системы качества должны соответствовать целям в области качества.

2. Система качества организации предназначена, прежде всего, для удовлетворения внутренних потребностей управления организацией. Она шире, чем требования определённого потребителя, который оценивает только ту часть системы качества, которая относится к этим требованиям.

3. В связи с требованиями контракта или обязательными предписаниями по проведению оценки качества может быть затребовано наглядное доказательство применения определённых элементов системы качества [4].

**СТАНДАРТИЗАЦИЯ** – деятельность, направленная на достижение оптимальной степени упорядочения в определённой области посредством установления положений для всеобщего и многократного использования в отношении реально существующих или потенциальных задач. В частности, эта деятельность проявляется в процессах разработки, опубликования и применения стандартов. Важнейшими результатами деятельности по стандартизации являются повышение степени соответствия продукции, процессов и услуг их функциональному назначению, устранение барьеров в торговле и содействие научно-техническому сотрудничеству [4].

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ** – деятельность по стратегическому управлению, связанная с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которое дают возможность ей добиться своих целей, соответствуют её внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям. С ростом нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность фирм в стратегическом управлении. Способности к стратегическому управлению предполагают наличие пяти качеств:

- 1) умение смоделировать ситуацию;
- 2) способность выявить необходимость изменений;
- 3) способность разработать стратегию изменений;
- 4) способность использовать в ходе изменений надежные методы;
- 5) способность воплощать стратегию в жизнь [13].

**СТРАТЕГИЯ** – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путём 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 [13].

**ТРЕБОВАНИЯ К КАЧЕСТВУ** – выражение определённых потребностей или их перевод в набор количественно или качественно установленных требований к характеристикам объекта, чтобы дать возможность их реализации и проверки [5].

**УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА** – мероприятия, предпринимаемые в организации с целью повышения эффективности деятельности и процессов для получения выгоды не только для организации, но и для потребителей её продукции [18].

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ** – система мероприятий (действий), осуществляемых предприятием на всех стадиях жизненного цикла продукции: при её разработке, серийном производстве, эксплуатации или потреблении в целях установления, обеспечения, поддержания необходимого уровня качества и её дальнейшего повышения [7].

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ – система организующих, регулирующих и координирующих воздействий на деятельность коллектива предприятия, направленных на решение стоящих перед ним задач [6].

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 вырабатывается план достижения цели и меры для его реализации, осуществляется 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 является целеполагание (определение цели), сбор, обработка и оценка информации об объекте управления и обстановке, динамическое планирование (планирование с периодическим вводом корректур 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 путём создания автоматизированных рабочих мест для персонала управления и автоматизации производства [7].

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

1. Поставщик или потребитель могут быть представлены при взаимодействии персоналом или оборудованием.
2. Непосредственное взаимодействие потребителя с поставщиком может быть существенным для предоставления услуг.
3. Поставка или использование материальных видов продукции может быть частью предоставления услуги.
4. Услуга может быть связана с производством и поставкой материальной продукции [4].

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. РОЛЬ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ЭКОНОМИКИ .....	4
1.1. История развития банковского сектора России как института качества банковских услуг .....	4
1.2. Формирование качества банковских услуг посредством сетевого перемещения банковской информации .....	17
1.3. Показатели качества банковских услуг и методы их анализа .....	20
2. МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗЕРВОВ НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ .....	24
2.1. Вербальное моделирование резервов повышения качества банковских услуг .....	24
2.2. Миссия, видение и кредо банка как основа обеспечения .....	29

его финансовой устойчивости .....	
2.3. Обеспечение бизнес-плана динамичного улучшения качества банковских услуг .....	34
3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БАНКА КАК ОСНОВА ПОДДЕРЖАНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИ- ВОСТИ .....	41
3.1. Анализ резервов непрерывного улучшения качества банковских услуг .....	41
3.2. Прогнозный анализ развития банка на основе стратегии непрерывного улучшения качества банковских услуг .....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	84
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	85
ГЛОССАРИЙ .....	97