

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ**



**Всё** о теории и практике  
**управления**  
бизнесом,  
финансами,  
надрами...



ЖУРНАЛ  
**МЕНЕДЖМЕНТ**  
в России и за рубежом

[www.mevriz.ru](http://www.mevriz.ru)

ISSN 1028-5857



**3'2013**

МАЙ-ИЮНЬ

# МЕНЕДЖМЕНТ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

№ 3 2013

## СОДЕРЖАНИЕ

16+

### ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Принцип гармонизации в управлении: метрологический аспект <i>Демидов Я.П.</i> .....	3
О возможности оценки влияния межорганизационных взаимодействий компании на результаты её деятельности <i>Моисеева Н.К., Стерлигова А.Н.</i> .....	10
К вопросу о категорийной системе оценки и управления инновационным развитием <i>Баев Л.А., Литке М.Г.</i> .....	20
Оценка рыночной позиции промышленного предприятия как средство управления стоимостью бизнеса <i>Минаева О.А., Романова А.А.</i> .....	28

### ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

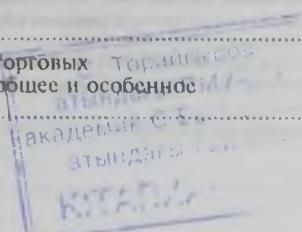
Формирование региональной промышленной политики в Европе <i>Лапочкина Л.В.</i> .....	34
Качество жизни и хозяйственные интересы коренного населения в стратегиях освоения ресурсов северных территорий <i>Соловьёв М.М., Ледков Г.П., Кирюшкина Е.Е.</i> .....	39

### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Интегрированные компании в формировании промышленных кластеров нового типа <i>Корсун А.В., Кукушкин И.Г., Федоренко А.В.</i> .....	50
Оценка инновационного потенциала предприятия для управления развитием <i>Санникова И.Н., Татарникова Э.В.</i> .....	57

### ОТРАСЛЕВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Результативность функционирования системы менеджмента качества образовательных услуг в вузе <i>Люханова С.В.</i> .....	65
Проектирование модели компетенций менеджера в практике дополнительного профессионального образования <i>Плотникова Г.Г.</i> .....	71
Институциональные формы и способы формирования и развития современного ритейла в России <i>Челов В.П.</i> .....	78
Сравнение стратегий интернационализации торговых розничных сетей «Ашан» и «Казино Групп»: общее и особенное <i>Кратко И.Г., Сапоженкова Т.О.</i> .....	85



## ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Модель системного бренд-менеджмента организации <i>Грошев И.В., Краснослободцев А.А.</i> .....	91
Определение эффективности корпоративного имиджа промышленного предприятия на основе оценки его конкурентоспособности <i>Романова Л.Е., Бабкин П.Ю.</i> .....	98
Особенности создания ССП как стратегической системы управления бизнесом <i>Плотников А.В.</i> .....	106
Теоретические проблемы разработки и реализации работоспособных систем управления запасами <i>Дзензелюк Н.С.</i> .....	113

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Роль и место департаментов по управлению персоналом в деятельности компаний: российский и международный опыт <i>Валиева О.В.</i> .....	120
Выбор критериев оценки управленческого персонала украинского предприятия <i>Свешикова Е.С.</i> .....	125

## ДИСКУССИОННЫЙ КЛУБ

Принципиальны ли отличия бизнес-моделей компаний, производящих товары, от бизнес-моделей компаний, оказывающих услуги <i>Чернов Д.В.</i> .....	132
---	-----

## КРАТКИЕ СООБЩЕНИЯ

Развитие агротуризма как фактор повышения конкурентоспособности сельской территории <i>Волков С.К.</i> .....	140
--	-----

### Редакционный совет:

Бузник В.Н., академик РАН;  
Голубков Е.П., д. э. н., профессор;  
Мешалкин В.П., д. т. н., профессор,  
член-корреспондент РАН;

Проценко О.Д., д. э. н., профессор;  
Соколов Ю.А., д. э. н., профессор;  
Философова Т.Г., д. э. н., профессор;  
Шербаков В.В., д. э. н., профессор

---

Журнал входит в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий,  
рекомендованных Высшей аттестационной комиссией  
Министерства образования и науки РФ.

Плата с аспирантов за публикацию рукописи не взимается.

Публикация статей производится только после подписания договоров с авторами.

---

Приглашаем на наш сайт: [www.finpress.ru](http://www.finpress.ru), где вы найдете информацию о журнале  
и сможете оформить заказ на подписку.

**Открыта подписка на on-line версию журнала.**

**Подробности на сайте: [www.dis.ru/SUBSCRIBE](http://www.dis.ru/SUBSCRIBE)**

**Люханова С.В.,**

к. э. н., доцент кафедры экономики транспорта, логистики и управления качеством Омского государственного университета путей сообщения, svetl-05@mail.ru

## РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В ВУЗЕ

Изучаемые, создаваемые и проектируемые в настоящее время системы характеризуются исключительной сложностью [1]. Система менеджмента качества (СМК) образовательных услуг вуза – это система менеджмента для руководства и управления вузом применительно к качеству, представляющая совокупность организационной структуры, методик, взаимосвязанных процессов и необходимых для такого рода деятельности ресурсов, в основание которой положен ряд принципов, раскрытых в международных стандартах менеджмента качества серии ИСО.

Разработка и внедрение СМК в российских образовательных организациях были начаты после подписания Болонской декларации в 1999 г. и инициирования европейским сообществом разработки норм, принципов, критериев, методологии оценки в сфере гарантии качества образования. В 2005 г. в рамках Коммюнике конференции министров образования (Норвегия) были приняты Стандарты и рекомендации для гарантии качества высшего образования в европейском пространстве (ESG-ENQA), на основании которых Еврокомиссия в 2006 г. обозначила необходимость внедрения и развития внутренних систем качества в вузах, а в 2009 г. – рекомендовала национальным государствам создание инфраструктуры гарантии качества и вовлечение в эти процедуры академического сообщества, студентов, бизнес-структуры. Новый Закон об образовании в Российской Федерации на федеральном уровне установил как одно из направлений государственной политики в области образования «создание благоприятных условий для интеграции системы образования Российской Федерации с системами образования других государств на равноправной и взаимовыгодной основе» [2].

Внедрение международных стандартов менеджмента качества в практику управления российскими вузами ведёт к переориентации всей системы менеджмента на те принципы, которые ранее в полной мере не исполнялись в ней. Речь идёт об ориентации на потребителя, постоянных улучшениях, взаимовыгодных отношениях с поставщиками, а также особой интеграции лидерства и процессного подхода.

### Ключевые слова:

качество образования, требования потребителей, эффективность деятельности вузов

Качество образования является «комплексной характеристикой образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающей степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы» [2].

Таким образом, ответственность за качество образования возлагается на образовательную организацию и самого обучающегося. Государственные гарантии качества образования на основе единства обязательных требований к условиям реализации основных образовательных программ и результатам их освоения обеспечивают федеральные государственные образовательные стандарты и федеральные государственные требования.

Качество образовательной услуги зависит от потенциала непосредственного потребителя, потенциала непосредственного производителя, от возможности вуза обеспечить условия для развития и расширенного воспроизводства индивидуального и совокупного потенциалов вышеупомянутых субъектов, а также от уровня федеральных государственных стандартов и требований.

Субъектами, формирующими требования к образовательной услуге вуза, являются государственные органы управления, контроля и надзора в области образования и сам вуз в лице администрации и профессорско-преподавательского состава. Ожидания формируют и студенты, которые являются непосредственными потребителями услуги. Свои интересы порой есть у работодателя (например, для вуза железнодорожного транспорта – ОАО «Российские железные дороги»).

Государство выражает свои требования к качеству образовательной услуги также в виде показателей оценки эффективности деятельности вузов и их филиалов. Так, проведенный в 2012 г. масштабный мониторинг деятельности образовательных учреждений охватил 541 государственный вуз и 994 филиала. Минобрнауки считает, что наибольшее количество вузов с признаками неэффективности расположено в Северо-Кавказском федеральном округе (45,83%). Неэффективными признаны более 70% педагогических вузов России и более 40% гуманитарных и сельскохозяйственных вузов [6; 7].

Особенности образовательной сферы (в сравнении с материальным производством) при выявлении требований и ожиданий потребителя, что является первым шагом на пути создания СМК, следующие:

- а) непосредственным потребителем образовательной услуги является абитуриент (студент, аспирант, докторант), но сформировать обоснованные осмысленные требования к ней и квалифицированно оценить качество образовательных услуг разных вузов он не может ввиду сложности, неосвязаемости, вероятностного характера образовательной услуги;
- б) требования к качеству образовательной услуги (точнее, образования) формируются государством и самим вузом, что накладывает большую ответственность на всех причастных к данному процессу лиц, ведь, выдвигая требования, им самим необходимо держать высокую планку нравственности, компетентности и профессионализма, открытости новому;
- в) право требования качества есть у того, кто оплачивает образовательную услугу (родитель, студент, предприятие, государство); неясно, как этим правом результативно может воспользоваться родитель или студент, а со стороны работодателя пользование правом влиять на качество иногда не упорядочивает, а вносит хаос в саму услугу (особенно это проявляется при организации практик).

Образовательная отрасль в России находится под управлением государственных органов власти, и все основные реформы инициируются свыше. Отправной точкой

реформ в образовании является изменение состава, содержания, этапов процедуры аккредитации учебных заведений. Таков основной рычаг воздействия на образовательные структуры. Так, вузы начали активно разрабатывать, а в некоторых случаях и сертифицировать СМК с введением в число обязательных показателей для аккредитации в 2005 г. по приказу Рособнадзора № 1938 «Об утверждении показателей деятельности и критериев государственной аккредитации высших учебных заведений» показателя 1.2.3 Качество подготовки. Эффективность внутривузовской системы обеспечения качества образования. Текущий перечень показателей для аккредитации вузов, введённый постановлением Правительства РФ от 21 марта 2011 г. № 184 «Об утверждении Положения о государственной аккредитации образовательных учреждений и научных организаций» и приказом Минобрнауки от 2 сентября 2011 г. № 2253 «Об утверждении перечней показателей деятельности образовательных учреждений высшего профессионального, среднего профессионального и начального профессионального образования, необходимых для установления их государственного статуса», не содержит в числе требований обязательного присутствия СМК.

Критерии показателей, установленные Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки с учётом сведений, содержащихся в информационных системах государственной аккредитации, разработанных Национальным аккредитационным агентством в сфере образования, включают следующие данные о содержании, уровне и качестве подготовки выпускников согласно государственным требованиям.

Часть II-01. Качество подготовки.

Часть II-01 (а). Внутривузовская система контроля качества подготовки специалистов.

Часть II-01 (б). Внедрение разработок по совершенствованию системы контроля качества.

Часть II-01 (в). Перечень основных предприятий, с которыми имеются договоры на подготовку выпускников и распределение специалистов.

Часть II-01 (г). Научно-исследовательская работа студентов вуза.

Часть II-02. Результаты анкетирования студентов.

Часть II-03. Итоговая аттестация выпускников.

Часть II-04. Информационное обеспечение вуза.

Иные относящиеся к качеству образовательных услуг критерии содержатся под другими рубриками информационного модуля.

О строгой обязательности внедрения полноценной СМК со стороны надсистемы речи не идёт. Приемлемыми являются любой подход вуза, применяемый для совершенства системы гарантии качества, наличие стратегической программы развития, общественных органов управления со значительным уровнем представительства общественно-профессиональных сообществ, автоматизированной системы документооборота, а также соответствие критериям ENQA (Европейской ассоциации гарантии качества высшего образования).

За 8 лет, отведённых вузам России для создания и интеграции СМК в систему управления, многие создали их на бумаге. Значительно меньшее число (вероятно, единицы, если учесть результативность СМК в мире – 20% всех мировых компаний) действительно упорядочили свои процессы с помощью СМК, но высокой эффективности и результативности систем менеджмента качества вряд ли удалось достигнуть [8]. Свидетельством этого является отсутствие реальных, видимых потребителю перемен в качестве образовательных услуг и управлении вузами.

Процесс целенаправленного воздействия на систему, обеспечивающий повышение её организованности, достижение того или иного эффекта (управление), при всём многообразии форм воздействия может приводить либо к деградации, разрушению си-

стемы, уменьшению её организованности, либо к развитию системы. Управление ведёт к количественным и качественным изменениям объекта управления на всех его фазах, этапах и стадиях. Если изменений нет, то нет и самого процесса (организации и управления) [1]. Изменение структуры неизбежно влечёт перемену механизмов разработки и принятия решений, перераспределение ответственности и другие действия (табл. 1).

Таблица 1

## Отличия в управлении вузом при введении СМК и без неё

Управление вузом без СМК	Управление вузом с СМК
Отсутствие ответственности высшего руководства вуза за разработку, внедрение СМК и её улучшение, существование множественной ответственности или отсутствие ответственных за отдельные этапы работ	Составление реальных матриц ответственности и поддержание их в актуальном состоянии
Бессистемное, ограниченное исследование удовлетворённости всех заинтересованных сторон или полное его отсутствие	Систематическое проведение процедуры исследования удовлетворённости всех заинтересованных сторон
Неприспособленность механизма принятия решений в вузе к внесению реальных корректив в процессы деятельности на основе учёта результатов оценки удовлетворённости сторон	Разработанный механизм реализации корректирующих и предупреждающих несоответствия действий
Отсутствие регулярного определения первопринципов возникающих несоответствий	Систематическое определение первопринципов несоответствий
Формализованное повышение квалификации персонала вуза без оценки результатов обучения и его эффективности для вуза	Целенаправленное повышение квалификации персонала вуза, направленное на получение недостающих компетенций или повышение существующей компетентности, анализ результатов обучения
Линейно-функциональная структура вуза с введением в её состав службы качества как ещё одного функционального подразделения либо отсутствие такового	Реорганизованная структура вуза, основанная на матричном принципе, с переориентацией всей работы на процессы и выделением тех, которые добавляют ценность для потребителя
Ролевая (храмовая) культура вуза, направленная на строгое исполнение должностных обязанностей, с элементами культуры личности на кафедрах	Культура вуза, ориентированная на потребителя, осознание управляющей частью своей роли как обеспечивающей условия (благоприятствующая среда) и выделяющей ресурсы для достижения высокого качества для потребителя
Локальное информационное обеспечение, не направленное на достижение системной полноты информации о процессах, клиентах, сотрудниках, что затрудняет руководство вузом и принятие эффективных решений	Единое информационное пространство, систематизированный банк данных о клиентах, процессах, ресурсах и оперативный обмен информацией о результативности СМК
Незнание и (или) неиспользование инструментов менеджмента качества	Применение методов и инструментов качества для анализа, проведение аудитов, самооценки, анализа СМК
Направленность всех мероприятий по улучшению на достижение соответствия требованиям (догоняющая позиция)	Разработка мероприятий по увеличению удовлетворённости, предвосхищению ожиданий (опережающая позиция)

Под результативностью ГОСТ Р ИСО 9000–2008 (Основные положения и словарь) понимает «степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов». Планы определяются целями, которые преследует вуз, внедряя систему. Одной из главных целей при внедрении СМК является обеспечение однородного качества продукции (услуг) и предоставление доказательств возможности его достижения потребителю. Однако непосредственный потребитель образовательной

услуги не потребляет её постоянно. Он получает то же высшее образование по выбранному направлению единожды, хотя для получения иных услуг (дополнительное образование, научное консультирование) в идеале должен обращаться к вузу всю профессиональную жизнь. Ю.П. Адлер отмечает, что, только когда предприятие способно производить достаточно однородную продукцию в массовых количествах, можно говорить об эффективной работе его системы обеспечения качества. Но результат взаимодействия на уровне «учитель–ученик» неизменно индивидуален, хотя все его состояния можно классифицировать.

Результативность СМК связывается с целями, которые она призвана достигать. Постановка целей требует прежде всего установления параметров исходного состояния системы, то есть оценки существующего качества отдельных процессов в их взаимосвязи, а следовательно, выявления показателей для оценки, что само по себе затруднительно.

Э. Деминг, Ю.П. Адлер, В.А. Лапидус отмечают, что цели должны учитывать вариабельность (изменчивость) процессов. Нет смысла устанавливать цель, если она лежит в пределах изменчивости значения параметра (процесса), по которому устанавливается цель. Если цель лежит в интервале, в пределах которого изменяется параметр, то с большой вероятностью это целевое значение будет достигнуто без внесения каких-либо изменений в систему управления.

Вероятность достижения цели в пределах изменчивости значения параметра определяется с помощью доверительных интервалов. Размер доверительного интервала задаётся таким образом, чтобы он с желаемой вероятностью содержал нужное значение параметра. Причинами изменчивости могут быть обычные и особые причины. Если имеют место обычные причины вариаций, то результаты процесса образуют распределение, которое является стабильным во времени и предсказуемым. Если имеют место особые причины вариаций, то результат процесса не является стабильным во времени.

Цели по улучшению результативности и эффективности начинают ставиться в том случае, если вуз переводит свои процессы как минимум на уровень воспроизводимости (согласно предложенной ЛЭТИ методике, которая наглядно отображает состояние СМК в организациях (рис. 1)). При управлении процессом в случае обнаружения особых причин необходимо производить локальные действия. Они должны быть произведены «операторами» процесса и решают 15% проблем. Для снижения влияния обычных причин требуются системные действия, которые осуществляют менеджеры, что позволяет решить 85% проблем [4].

Оценка развития СК ОУ по шкале зрелости				
Шкала зрелости СК ОУ Баллы по результатам экспертизы на зрелость СК ОУ				
Проверка по чек-листу «Определённость»		Проверка по чек-листу «Воспроизводимость» при наличии зрелости СК уровня 1	Проверка по чек-листу «Способность» при наличии зрелости СК уровня 2	Проверка по чек-листу «Эффективность» при наличии зрелости СК уровня 3
< 10 баллов Уровень 0	10–18 баллов Уровень 1	13–21 балл Уровень 2	12–18 баллов Уровень 3	16–24 балла Уровень 4

Рис. 1 Концепция оценки системы качества образования на основе шкалы зрелости

Ю.П. Адлер также отмечает, что общая вариабельность, присущая системе, делится на 2 вариабельности: самой системы и вызванную какими-либо привходящими обстоятельствами [5]. С последней компонентой вариабельности можно бороться, находясь «внутри» системы, например совершенствуя навыки персонала,



систему стимулирования или организацию производства. Это достигается выполнением концепции непрерывного совершенствования. Что же касается варибельности самой системы, её естественного разброса, то с ним изнутри ничего не сделаешь, это доступно лишь тем, кто стоит «над» системой. Достижение стабильного показателя однородности обычно означает, что внутренние возможности данной системы исчерпаны и дальнейшее совершенствование требует общесистемных действий. В последнее время такие действия получили название «реинжиниринг системы» (обновление).

Адлер подчёркивает, что эффективность СМК определяется не только, а может быть, не столько скоростью элиминирования особых причин варибельности, но и гармонизацией темпов обновления производственных систем с темпом требований рынка. В нашем случае требования рынка должны отображаться в государственных (федеральных) образовательных стандартах и требованиях, что значительно увеличивает инерцию гармонизации.

### Литература

1. *Мухин В.И.* Исследование систем управления. – ИД «Экзамен», 2006.
2. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» (принят Государственной Думой 21 декабря 2012 г.) [Электронный ресурс]. URL: <http://минобрнауки.рф>. Дата обращения 05.02.2013.
3. *Нив Г.* Организация как система: принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
4. Методика оценки систем качества образовательных учреждений. – СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2007.
5. *Адлер Ю.П.* Повторение неповторимого. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007.
6. Мониторинг деятельности федеральных образовательных учреждений высшего профессионального образования [Электронный ресурс]. URL: <http://минобрнауки.рф/пресс-центр/2774/файл/1265/Дата обращения 05.02.2013>.
7. Перечень показателей оценки эффективности деятельности федеральных государственных образовательных учреждений высшего профессионального образования и их филиалов [Электронный ресурс]. URL: <http://минобрнауки.рф/документы/2521/файл/987/Дата обращения 05.02.2013>.
8. *Калинина С.В.* Система менеджмента качества образовательных услуг вуза. – М.: ГОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2010.

Статья поступила в редакцию 18 февраля 2013 г.

Уважаемые читатели!

Приглашаем вас посетить интернет-магазин деловой литературы  
**www.5B.ru**

- ♦ здесь вы можете заказать печатные и **электронные** версии периодических изданий, книжную продукцию, а также CD и DVD;
- ♦ возможна доставка курьером или почтой;
- ♦ представляются бухгалтерские документы для организаций и физических лиц.

Тел.: (499) 148-95-62, 148-99-70