

К ВОПРОСУ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

В статье предлагаются к обсуждению проблемы, связанные с оценкой эффективности систем менеджмента. Рассматриваются современные способы, модели, методики оценки и инструменты, применяемые для измерения эффективности систем менеджмента, их классификация, а также достоинства и недостатки. Обсуждается возможность их применения в единой системе комплексной оценки эффективности системы менеджмента предприятия.

Сложность проблемы оценки эффективности систем менеджмента связана, прежде всего, с большим количеством существующих моделей, методов и методик, не объединённых в единую комплексную систему оценки. Для их классификации и анализа, необходимо, прежде всего, определиться с терминами.

Проведя анализ информации из различных источников экономической и справочной литературы [1, 2], мы предлагаем для комплексной оценки эффективности систем менеджмента ввести следующую терминологию:

- модель оценки эффективности систем менеджмента - представление о системе оценки, её условный образ, отображающий существенные свойства системы, с точки зрения её эффективности;

- метод оценки эффективности систем менеджмента - порядок, совокупность способов, принятых приёмов оценки эффективности системы менеджмента в виде общих правил;

- методика оценки эффективности систем менеджмента - конкретизация метода, план действий на основе метода (инструкция), описание способа его осуществления (алгоритм), опробованного и изученного для оценки эффективности систем менеджмента;

- инструмент оценки эффективности систем менеджмента - исполнительный механизм, применяемый для измерения эффективности систем менеджмента.

В настоящее время оценку эффективности систем менеджмента принято осуществлять тремя основными способами [3]: по критерию соответствия уровня системы менеджмента установленным требованиям; по оценке степени влияния отдельных элементов системы менеджмента на функционирование организации в целом; по достигнутому уровню экономической эффективности в результате применения системы менеджмента.

При определении оценки эффективности систем менеджмента путём определения их соответствия установленным требованиям в качестве инструментов используются [4]:

- внешний и внутренний аудит на соответствие требованиям международных стандартов;

- оценка или самооценка деятельности;
- международные системы рейтингов качества;
- сбалансированная система показателей.

Методы и модели оценки эффективности, применяемые при этом способе условно можно разделить на группы по концепции, на которой они основываются.

К первой группе относятся методы, базирующиеся в качестве объединяющей платформы на оценке менеджмента рисков [5]. Эти методы основаны на том, что во всех стандартах, в соответствии с которыми строится система менеджмента, присутствуют общие черты управления рисками. Так, для систем менеджмента качества и социального менеджмента - это оценка и менеджмент рисков неудовлетворённости заказчика и других заинтересованных сторон, надёжности поставщиков, устойчивых социальных отношений и рисков возникновения социальной напряжённости в коллективе; системы экологического менеджмента – рисков отрицательного воздействия производственных факторов на окружающую среду, включая экологические показатели выпускаемой продукции и потребление ресурсов; системы профессиональной безопасности и здоровья – рисков отрицательного воздействия производственных факторов на здоровье персонала и имущество предприятий.

Ко второй группе относят методы, основанные на проверке реализации принципов менеджмента качества, провозглашённые в стандартах ИСО серии 9000, для рассмотрения вопросов полноты и глубины интеграции систем менеджмента. Данные методы строятся на положении о том, что эти принципы являются базовыми при создании, поддержании в рабочем состоянии и совершенствовании системы менеджмента предприятия. В. Ю. Гуленков и М. С. Куприянова (Орган по сертификации систем качества ВНИИНМАШ) предлагают для практической реализации данного метода на первоначальном этапе систематизировать требования для реализации принципов менеджмента, присутствующие в различных пунктах стандартов на системы менеджмента. Информация о выполнении совокупности требований по каждому из принципов позволит судить о реализации в системе менеджмента проверяемой организации данного принципа [6].

Применение именно этого метода при аудите и оценке систем менеджмента предлагают также А.Л. Шестаков (аудитор BVQI) и В.С. Егоров (директор ПИРС-КОНСАЛТ), с тем лишь отличием, что акцент необходимо делать только на процессный, системный принципы и постоянное совершенствование. По мнению специалистов, эти принципы являются взаимосвязанными и наиболее важными по вопросам интеграции и развития систем менеджмента из всех восьми принципов. Полноту интеграции систем менеджмента, в этом случае, оценивают по полноте интеграции процессов планирования и анализа. Если во всех процессах разработки и согласования планов учтены в полном объёме задачи, которые должны решать разные системы менеджмента, следовательно, достигнута полнота интеграции процессов планирования системы менеджмента.

К третьей группе можно отнести методы оценки управления и степени интегрированности систем менеджмента. Так, например, метод, предложенный Г.Н.

Ивановой и Е.Л. Казмировским [5], основанный на том, что в ходе аудита степень интеграции отдельных элементов системы оценивается по вопросам, касающихся общего планирования анализа, контроля и улучшения, осуществляемых в организации в рамках системы менеджмента. Процедура оценки интеграции производится в процентах от 0 % до 100 % в зависимости от полноты предоставленных свидетельств и аналогична, используемой в Премии Правительства РФ в области качества. Суммарная оценка (с учётом весов элементов) делится на максимально возможную, и, таким образом, определяется совокупный показатель степени интеграции системы менеджмента, соответствующий определённому уровню.

Модели для определения соответствия уровня менеджмента установленным требованиям также различны по своей сути и концепции. Наиболее известными и часто используемыми считаются Функциональная модель оценки менеджмента (ФМОМ), модели TQM и Модель оценки функционирования деятельности организации IQNet 9004.

ФМОМ, разработанная университетом Шеффилд Халам (Великобритания) и компанией «ИВА Консалтинг Групп» (Россия, г. Иваново) [7, 8, 9], опирается на три ключевые концепции достижения конкурентных преимуществ: лидерство, персонал, развитие. В основе модели лежат шесть основных функций управления: прогнозирование/планирование, организация, мотивация, контроль, координация и коммуникация. Первые пять функций менеджмента соответствуют пяти оценочным критериям модели, содержат по пять субкритериев и формируют структуру управления, определяющую характер взаимосвязей (коммуникацию) организации. Экспертный анализ каждой из 25 категорий предполагает пять вариантов оценки управленческой деятельности в организации: от 0 - деятельность не ведётся; до 4 - деятельность ведётся максимально эффективно. Уровень развития системы управления организации определяется общей оценкой текущего состояние менеджмента и соответствует одному из пяти уровней зрелости. Особенность метода в том, что оценка менеджмента производится как руководителями (80 %), так и работниками (50 %). Оценка каждого из пяти критериев и системы управления в целом вычисляется, исходя из средней оценки по предприятию.

Модели TQM (Модели Премий в области качества) обычно включают 9 основных критериев с 6 - 32 уточняющими подкритериями, имеющими внутренние взаимосвязи и объединённые графической схемой. Содержание критериев отражает ключевые направления бизнеса, актуальные для построения конкурентоспособной организации с эффективной системой управления [10].

Модель премии Правительства Российской Федерации в области качества гармонизирована с критериями Европейской премии по качеству, но имеет отличие: соотношение «возможностей» и «результатов» – 55 % к 45 %, обусловленное национальной спецификой, подчёркивающей наибольшую значимость для современной России потенциала организации. Модель состоит из 9 критериев, содержащих 32 составляющие: 1) лидерство руководства (100 баллов); 2) персонал (120 баллов); 3) политика и стратегия организации в области качества (100 баллов); 4) партнёрство и ресурсы (100 баллов); 5) процессы, осуществляемые организацией (130 баллов); 6) удовлетворённость персонала (90 баллов); 7) удовлетворённость

потребителей качеством продукции (180 баллов); 8) влияние организации на общество (60 баллов); 9) результаты работы организации (120 баллов). Оценка критериев по составляющим производится в процентах в зависимости от полноты предоставленных свидетельств. Критерии возможностей оцениваются по трём элементам: совершенство подхода (обоснованность и интегрированность); полнота подхода (внедрение и системность); оценка и пересмотр (как проводятся измерения эффективности подхода и его развертывание, изучение лучшей практики, улучшение деятельности). Критерии результатов оцениваются по двум элементам: достижения (позитивные тенденции и сохранение достигнутого уровня; достижение целевых показателей и их соответствие целям организации; проведение сравнений с другими организациями; обусловленность достигнутых результатов применяемым подходом); полнота охвата (полнота представления результатов). Общая оценка критерия определяется суммой оценок составляющих с учётом их весомостей, а общая оценка организации - суммой оценок критериев.

К данной группе моделей можно также отнести Объединённую модель премий по качеству, созданной на основе анализа и компиляции Премии Деминга, Национальной Премии по качеству Малкольма Болдриджа, Европейской Премии по качеству, Японской Премии по качеству и Премии Правительства РФ в области качества.

Модель оценки функционирования деятельности организации IQNet 9004 основана на требованиях ИСО 9001:2000 (130 вопросов), ИСО 9004:2000 (53 вопроса) и дополнительных требованиях Ассоциации IQNet (65 вопросов). Модель включает следующие разделы, сформулированные в специальных контрольных листах: система менеджмента качества; ответственность руководства; управление ресурсами; процессы жизненного цикла продукции; измерение анализ, улучшение. Для проведения оценки аудиторы совместно с высшим руководством организации определяют коэффициенты весомости элементов модели IQNet 9004 от 1 до 3. Степень выполнения требований, сформулированных в вопросах контрольного листа, оценивается в баллах от 1 до 5 и соответствует определённому уровню зрелости организации. Для оценки элемента сумма баллов по каждому вопросу в данном элементе делится на количество вопросов. После того, как все элементы модели оценены, подводится их суммарная оценка с учётом определённых коэффициентов весомости. В конце высчитывается средний результат путём подсчёта среднеарифметического значения результатов по каждому элементу.

Как показал проведённый анализ методов и моделей оценки эффективности систем менеджмента, очень часто показателем эффективности выступает зрелость процессов, которая ранжируется по уровням. Это связано с тем, что проблема измерения показателей эффективности функционирования системы менеджмента заключается в придании количественной определённости тем параметрам оценки, которые невозможно измерить ни стоимостными, ни натуральными измерителями. И наиболее распространённым методом измерения подобных показателей является метод балльной оценки. Основа метода - построение балльных шкал, позволяющих перейти от качественной оценки показателей к их количественной оценке, соответствующей номеру выбранного уровня зрелости по балльной шка-

ле. При этом их диапазон может быть различен в зависимости от сущности измеряемого показателя и назначения оценки (двухбалльные – «да» - «нет», трёх-, n-балльные шкалы).

Различные авторы моделей оценки предлагают свои, отличные от других, балльные шкалы и классификацию уровней зрелости процессов системы менеджмента. Так в приведённых выше моделях IQNet 9004 и ФМОМ, а также в моделях зрелости процессов создания программного обеспечения The Capability Maturity Model Integration и стандарта JIS/TR Q 0005:2005 уровни зрелости процессов оцениваются по 5–ти бальной шкале; в модели Гарднера – по 6–ти бальной. По мере того, как процессы продвигаются по шкале зрелости, они демонстрируют всё более высокие уровни результативности, эффективности и гибкости. По Харингтону также определяют 6 уровней зрелости, но они оцениваются по 5-ти бальной шкале («неизвестный» уровень не имеет количественной оценки), причём в обратном порядке – наивысший балл присваивается самому низкому уровню зрелости – «понятный». Таким образом, в различных моделях оценки используются свои шкалы уровней зрелости процессов систем менеджмента, но они несут одну смысловую нагрузку, их различия незначительны, а классификация и структура идентичны.

При втором способе оценки эффективности системы менеджмента, выявлении степени влияния отдельных элементов системы на функционирование организации в целом, применяют метод экспертной оценки, предусматривающий количественную оценку эффективности функционирования системы. Задачи оценки следующие: - выявить слабо функционирующие отдельные элементы системы; - оценить функционирование системы в целом; - выработать необходимые мероприятия по дальнейшему совершенствованию системы качества. Эксперты проверяют, как функционируют специальные функции управления качеством, а также производственными, экономическими и социальными рисками (аспектами), и какова степень их соблюдения в количественной оценке с помощью коэффициента эффективности - Кс. Коэффициент эффективности представляет собой среднестатистическую количественную оценку соблюдения всех специальных функций управления качеством. По значениям коэффициентов определяют работоспособность системы в целом и её отдельных функций управления [3].

Третьим способом является оценка достигнутого уровня экономической эффективности системы менеджмента. Необходимо отметить, что в настоящее время не существует общей методики оценки эффективности функционирования систем менеджмента, поэтому каждая организация решает эту проблему по-своему. Разные специалисты по-своему понимают эту проблему и, соответственно, выбирают способы её решения.

К традиционным подходам, используемым экономистами, относятся подходы, сложившиеся в период, когда действовали многочисленные типовые методики определения экономической эффективности (капитальных вложений, новой техники, АСУ, НОТ, стандартизации). Согласно этой логике экономическая эффективность определяется как:

1) экономический эффект = результаты — затраты, или

2) экономическая эффективность = результаты/затраты.

К затратам относят не только текущие затраты (например, себестоимость), но и долговременные - инвестиции, кредиты и т. п. При этом затраты в организации не однородны и не всегда выражены в денежной форме. Обычно затраты подразделяют на:

- материальные затраты (например, сырье, полуфабрикаты) и энергия;
- трудовые затраты (время работы и квалификация работников);
- финансовые ресурсы или деньги и их эквиваленты (ценные бумаги).

В этом случае, эффект представляет собой результат осуществления мероприятий, направленных на совершенствование производства, бизнеса и организации в целом. Эффект складывается из трёх составляющих:

- экономический эффект, имеющий непосредственную стоимостную форму, то есть измеряющийся в денежных или натуральных измерителях;
- социально-экономический эффект, имеющий комплексную природу сочетания экономической выгоды и социальной стабильности и спокойствия, например, улучшение условий работы, снижение уровня профессиональных заболеваний; при определенных условиях может быть переведен в обычный экономический эффект;
- социальный эффект, который принципиально не может быть пересчитан в экономический, например, предотвращение социального конфликта.

Общий эффект можно условно принять за сумму этих трёх видов эффектов, но, из-за того, что показатели эффекта измеряются по-разному, напрямую сложить их не представляется возможным. Поэтому обычно при определении экономической эффективности учитывается только экономический эффект, который во многих случаях определялся как разность затрат до и после внедрения какой-либо концепции.

К этой группе можно также отнести методику, разработанную Л.Е. Скрипко [11 - 15]. Исходя из определения «эффективность - относительный эффект (результативность) процесса, определяемый как отношение эффекта (результата) к затратам, обусловившим (обеспечившим) его получение», Л.Е. Скрипко предлагает оценивать эффективность систем менеджмента через оценку эффективности процессов. Для чего устанавливаются критерии экономической результативности (в денежном выражении) и эффективности, и рассчитывается стоимость качества процесса (в том числе полные затраты на качество).

На первом этапе определяется состав процессов системы и, в контексте экономической модели, выделяются основные характеристики каждого процесса: цель процесса, его ресурсы, результаты, показатели результативности и эффективности. Цель процесса определяет его необходимый (желательный, возможный) результат. Ресурсы процесса - финансовые, технологические, трудовые и информационные средства, с помощью которых осуществляется преобразование входов в выходы. Результат процесса зависит от цели процесса. Показатели результативности процесса характеризуют степень достижения цели процесса и запланированных результатов. При оценке результативности используются показатели, характеризующие экономическую результативность, измеряемую в денежном выражении, что является необходимым для оценивания эффективности процесса. Показатели эффективности отражают, насколько

ко оптимизированы ресурсы (минимизированы на единицу полезного результата) и устранены потери при достижении необходимого результата. Показатели результативности и эффективности для каждого процесса устанавливаются исходя из определения и цели процесса. Под эффективностью понимается связь между результатом и использованными ресурсами, т.е. затратами на качество процессов. Поэтому после того как определены характеристики процессов и построена модель взаимодействия процессов, Л.Е. Скрипко предлагает идентифицировать и классифицировать затраты на процесс [12]. Следующими этапами являются одновременный мониторинг и анализ затрат на процесс, результативности и эффективности процесса с целью определения возможностей улучшения [11].

Однако, при данном подходе от точности классификации затрат на качество зависит правильность определения их состава и требований к организации их учёта, анализа и оценки. В связи с этим, надо отметить, что несмотря на развернувшуюся в настоящее время активную дискуссию, до сих пор отсутствует общепринятая классификация затрат на качество и методов их определения, что является основной проблемой при применении подхода, предлагаемого Л.Е. Скрипко.

Кроме этого, при определении экономической эффективности систем менеджмента подходы, основанные на оценке затрат, связанных с качеством, затрат на процессы и потерь от ненадлежащего качества, по мнению ряда авторов [16, 17], в том числе и нашему, представляются, с одной стороны, перспективными, но, с другой, привлекательными лишь теоретически, поскольку учитывают, как существующие возможности совершенствования, так и вероятные потери. Поэтому при их практическом применении существует риск того, что попытки учёта всех возможных финансовых последствий предпринимаемых действий могут привести к нечёткости итоговых результатов анализа. В частности, эти подходы учитывают не только очевидные материальные потери от ненадлежащего качества продукции или услуг, но и прочие потери, обусловленные низким качеством. При этом большая часть суммарных затрат и потерь от дефектов являются скрытыми (например, сокращение объёма продаж продукции из-за снижения уровня удовлетворённости потребителей). В лучшем случае эти потери оцениваются лишь приблизительно. Кроме этого, в настоящее время на предприятиях вообще отсутствуют данные о величинах затрат, связанных с качеством. Это объясняется тем, что их сбор и обработка требует немалых инвестиций, финансовых и человеческих ресурсов. Данные о затратах на качество должны поступать из всех структурных подразделений предприятия и сводится в единую систему учёта, что, в свою очередь, требует значительных изменений используемых систем бухгалтерского учёта, привлечении дополнительного персонала и назначении ответственного за анализ и мониторинг такого рода статистики. К сожалению, при создании современных бухгалтерских систем не учитывалась потребность демонстрации влияния качества работы предприятия, как субъективной характеристики, на величину суммарных производственных затрат. Поэтому многие составляющие издержек, связанных с качеством, остаются в скрытом виде. Таким образом, чтобы применять модели, связанные с затратами на качество для определения эффективности систем менеджмента, надо выявлять все составляющие затрат, связанных с качеством, и анализировать собранные данные, что крайне редко применяется на практике на российских предпри-

ятиях.

Другие специалисты [18] используют подход, в котором под экономическими результатами понимают показатели в денежном выражении, такие как:

- 1) объём производства;
- 2) валовой доход;
- 3) прибыль = валовой доход — затраты;
- 4) чистый доход = прибыль — налоги и проценты.

Поскольку затраты и результаты разнесены во времени, то при определении и тех, и других предлагается учитывать это обстоятельство с помощью процедуры дисконтирования - определения стоимости на текущий момент времени при условии, что в будущем она составит заданную величину. Учёт фактора неопределённости осуществляется с помощью различных методик оценки финансовых рисков. Возможны следующие варианты эффективности в координатах «затраты – результаты» [18]: высокие результаты при высоких затратах; низкие результаты при высоких затратах; низкие результаты при низких затратах; высокие результаты при низких затратах. Таким образом, эффективность можно увеличить за счёт увеличения результатов или эффекта и сокращения любого вида ресурсов, для достижения этого используются различные пути. Эффективность обеспечивается за счёт деятельности по оптимизации затрат и увеличения результативности по всем направлениям менеджмента: в управлении трудовыми ресурсами; в управлении производством или при создании операционной системы; при определении методов и структур управления.

Существует ещё одна методика оценки экономической эффективности с помощью системы показателей: ROI (Return on Investment) - рентабельность инвестиций; P/E (Price/ Earnings ratio) - коэффициент соотношения цены акции и чистой прибыли; Du Pont Model - модель Дюпона, используемая для оценки экономического роста компании; ROA (Return on Assets) - прибыль на единицу активов; NPV (Net Present Value) - чистая современная стоимость; MVA (Market Value Added) - рыночная добавленная стоимость; EVA (Economic Value Added) - экономическая добавленная стоимость). Но, поскольку, в данной методике при определении экономической эффективности путём установления связи между внедрением системы менеджмента и финансовыми показателями деятельности компаний, не возможно точно оценить вклад именно системы менеджмента и достаточно чётко выделить из всех активов компании активы, связанные с её функционированием, очевидно, что чисто функциональный подход в данном случае практически неосуществим. Поэтому большинство исследователей в целях подтверждения гипотезы о наличии взаимосвязи систем менеджмента и финансовых индикаторов пошли по пути поиска и интерпретации соответствующей корреляции.

Так, в своей статье [19] авторы Е.К. Аванесов и В.Е. Швец приводят результаты исследований по эффективности систем менеджмента качества. Исследования базируются на сравнение финансовых показателей компаний, сертифицированных на соответствие требованиям ИСО 9001 и не сертифицированных компаний из того же сектора экономики (контрольная группа), имевших сходные финансовые показатели за два года до получения сертификатов, а также в течение

трёх лет после этого. В фирмах, имеющих сертификаты соответствия требованиям ИСО 9001, в основном, не было зафиксировано абсолютного улучшения основных финансовых показателей деятельности (ROA, производительность и объём продаж), однако наблюдалось относительное их улучшение, по сравнению с аналогичными не сертифицированными компаниями контрольной группы. Полученные данные позволили сделать исследователям вывод об эффективности внедрения СМК.

В настоящее время, благодаря работам выдающихся специалистов в области качества (Р. Акоффа, П. Друкера, Г. Минцберга, Т. Конти, Н. Кано, Р. Каплана), было доказано, что произошло изменение самого понятия эффективность деятельности компаний, которое связано с необходимостью ответить на три вопроса [16]: эффективность и результативность – для кого, относительно какой стратегии? На каком интервале времени? Какими темпами? В связи с этим, многие специалисты полагают, что эффективность системы менеджмента следует определять, прежде всего, как экономическую эффективность путём установления связи (функциональной или корреляционной) между внедрением системы менеджмента качества и финансовыми показателями деятельности компаний. Так, в докладе В.А. Лapidуса [20], посвящённом модели проактивной компании, содержится предложение по измерению и оценке самых важных характеристик эффективности компаний - индикаторов роста, а именно скорость роста и ускорение роста показателей деятельности компании (например, объёма продаж товаров и/или услуг, производительности, прибыли, удовлетворённости потребителей и т. д.). В данной методике важен не показатель деятельности как таковой, а его стратегическая роль и поведение во времени (скорость и ускорение роста). Аналогичный подход был положен в основу методики определения эффективности систем качества М.И. Алексеенко и В.Е. Швеца [21].

Ещё одна методика оценивания эффективности менеджмента компаний называется баланс интересов заинтересованных сторон (БАЗИС®, *Balanced Stakeholder's Interests*) или Рефлексивный менеджмент качества (РМК) [22, 23]. В последние годы во всех развитых странах стали всё больше говорить о социальной ответственности компаний, об удовлетворённости потребителей и персонала, о гармонии интересов общества, собственников и персонала компаний, а также об устойчивом развитии в течение десятилетий на основе преемственности. В связи с этим, по мнению ряда специалистов, оценка результативности и эффективности систем менеджмента возможна только на основе показателей, учитывающих интересы и степень удовлетворённости всех заинтересованных сторон. Баланс интересов заинтересованных сторон не означает их полное равновесие, а устанавливает некоторое количественное соотношение и динамическую взаимосвязь (оптимальный баланс) этих интересов. Универсальной стратегией компаний в рамках этой парадигмы менеджмента является сбалансированный рост уровня удовлетворённости и лояльности всех заинтересованных сторон.

Таким образом, в результате анализа существующих способов, моделей, инструментов, методов и методик оценки эффективности систем менеджмента мы можем представить их классификацию и взаимосвязь в виде структурно-

логической схемы (рисунок 1).

Следует отметить, что второй способ оценки эффективности не отличается принципиально от первого и является его разновидностью. Таким образом, эффективность систем менеджмента может оцениваться на основе двух базовых способов путём определения соответствия требованиям и оценки экономической эффективности. В то же время, используемые методы и методики оценки эффективности систем менеджмента, не обобщены в единую, комплексную систему (модель), что затрудняет анализ и совершенствование деятельности предприятия. В связи с этим, основную задачу мы видим в разработке теоретических основ и методических подходов к системе комплексной оценки эффективности системы менеджмента и соответствия международным требованиям. Разрабатываемая комплексная модель оценки эффективности системы менеджмента, должна основываться на количественных показателях, учитывающих степень зрелости системы, быть полностью согласована с критериями интегрируемых моделей менеджмента и требованиями международных стандартов, синтезировать в себе основные положения большинства теоретических и методологических подходов, используемых при оценке систем менеджмента и, одновременно, обладать, по сравнению с ними, рядом преимуществ.



Рисунок 1. - Способы, инструменты, методы, модели, методики оценки эффективности систем менеджмента

Библиографический список

1. Национальная экономическая энциклопедия / [электронный ресурс] // <http://vocable.ru/search/>
2. Универсальная энциклопедия / [электронный ресурс] // <http://mega.km.ru>
3. Никитин, В. М. Оценка эффективности системы качества в строительных организациях / В. М. Никитин, А. Е. Демешко, В. А. Шинкевич // Стандарты и качество. - №6. - 2000. - С.54-55.
4. Аванесов, Е.К., Швец В.Е. Самооценка организационного профиля компании и СМК // Методы менеджмента качества. – 2005. - №1. – С. 4 – 10.
5. Иванова, Г.Н. Интегрированные системы: новый подход к построению и оценке. Г.Н. Иванова, Е.Л. Казимировский // Методы менеджмента качества. - 2007.- № 4. С.15-18.
6. Гуленков, В. Новое в подходе к сертификации СМК. / В. Гуленков // Стандарты и качество. – 2002. - № 3. – С. 90-95.)
7. Маслов, Д. В.Функциональная модель оценки менеджмента / Д. Маслов, П.Ватсон, Н. Чилиши // Методы менеджмента качества. – 2005. - №3. – С. 24-28.
8. Белокоровин Э.А., Маслов Д.В. Малый бизнес: пути развития. – Архангельск: Март, 2003. – С. 110-118, 194.
9. Маслов, Д. В.Самооценка организации на базе функциональной модели / Д. Маслов [и др.]. // Методы менеджмента качества. – 2005. - № 4. – С. 21-26.
10. Маслов, Д. Сравнительный анализ мировых премий по качеству / Д. Маслов, Э. Белокоровин // Стандарты и качество. – 2005. - № 5. – С. 88-94.
11. Скрипко, Л.Е. Как определять результативность процессов / Л.Е.Скрипко // Стандарты и качество. - 2005. - № 5. — С. 60 - 63.
12. Скрипко, Л.Е. Экономические аспекты системы менеджмента качества. Практическое пособие ООО «Конфлак» / Составитель Л.Е. Скрипко. - СПб.: ООО «Конфлак», 2004.
13. Скрипко, Л.Е. Экономика качества - тенденции и перспективы развития / Л.Е.Скрипко // Стандарты и качество. - 2003.-№ 1.- С. 68-71.
14. Скрипко, Л.Е. Экономические методы менеджмента качества в стандартах ИСО серии 9000:2000 / Л.Е. Скрипко // Стандарты и качество, — 2002. — № 7. - С. 66-69.
15. Скрипко, Л.Е. Методология оценивания затрат на качество / Л.Е. Скрипко // Методы менеджмента качества. – 2001. – № 1. - С. 14-16.
16. Экономика качества. Основные принципы и их применение/ Под ред. Дж. Кампанеллы/ пер. с англ. А Раскина /научн. Ред. Ю.П. Адлер и С.Е. Щепетова.- М.:РИА «Стандарты и качество», 2005.-232с.
17. Адлер, Ю.П. Система экономики качества / Ю.П.Адлер, С.Е. Щепетова. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005.-181 с.
18. Швец, В.Е. К вопросу определения результативности и эффективности СМК / В.Е. Швец // Методы менеджмента качества. – 2004. - №6. – С. 4 – 8.
19. Аванесов, Е.К., Швец В.Е. Самооценка организационного профиля компании и СМК // Методы менеджмента качества. – 2005. - №1. – С. 4 – 10.

20. Лapidус В.А. Проактивная компания. Модели менеджмента. Модель I — менеджмент роста. Сб.(Созвездие качества—2003». - Киев: Украинская ассоциация качества, 2003.

21. Алексеенко, М.И. К вопросу определения эффективности территориальных систем управления качеством продукции/ М.И. Алексеенко, В.Е. Швец // Стандарты и качество. - 1982. - № 6. — С. 51-53.

22. Швец, В.Е. Измерение процессов в современных СМК/ В.Е. Швец // Методы менеджмента качества».- 2001. - № 1. С.11-13.

23. Швец В.Е., Измерение процессов в СМК: опора на стратегию и структуру. / В.Е. Швец // Сертификация .- 2003.- №1.- С.17-20.