

7. Беркович М.И., Гречухина А.А., Тошмадова Т.Б. Эффективность рекламы в интернете // проблемы экономики, финансов и управления производством . – 2011. – № 30. – с. 60-66
8. Костинский В.С. Интернет-реклама как инновационное звено рекламной деятельности предпринимательских структур // Вестник ТГУ. – 2011. – № 2. – С. 34-39
9. Денисов Н.В. Теневые механизмы формирования потребительского спроса // Социально-экономические явления и процессы. – 2010. – № 1.
10. Никулина И. Е. , Хоменко И. В. Контроллинг в исследовательском университете // Научное обозрение. - 2014 - №. 7. - С. 492-502
11. Рыжакина Т. Г. Сбалансированное управление предприятием // Фундаментальные исследования. - 2014 - №. 6-4. - С. 798-802
12. Хаперская А. В. Корпоративная социальная ответственность и ее роль в менеджменте компании // Теория и практика общественного развития. - 2014 - №. 5. - С. 1-3.

## **ВЗАИМОСВЯЗЬ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА И СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

**Е.Н. Дырина, Н.А. Гаврикова**

В нынешних условиях усиления конкуренции, трансформирования её в колоссальный фундамент успеха и возможности компании оставаться на рынке – это, несомненно, своевременное предложение продукции, которая соответствует системе мирового уровня. При этом актуальность наличия способности в конкурентов каждой организации, невзирая на его форму собственности, размеры и какие-либо иные особенности, напрямую зависит от уровня качества продукции и адекватности её стоимости с выставленным качеством, то есть от того, в какой мере происходит удовлетворение запросов потребителей от товаров предприятия.

Качество закладывается во время изготовления продукции, поэтому важнейшим ключом его поддержания и довольно главным решающим элементом способности в конкурентов производителей является актуальность систем, которые поддерживают качество продукции, таких как системы менеджмента качества и концепции бережливого производства.

Системы менеджмента качества (СМК) все прочнее завоевывают позиции в российской экономике и несут в себе целый ряд встроенных преимуществ. Во-первых, они создают аппарат самонастраивающихся рыночных процессов на запросы и предложения в обществе, что повышает стабильность, сбалансированность и гибкость реагирования экономики. Во-вторых, делают блестящую систему самонаведения на выполнение потребностей покупателей, так как в рыночной экономике побеждает тот, кто производит конкурентоспособные товары. В-третьих, широкая экономическая интеграция требует, чтобы СМК стала языком международного общения, а методология менеджмента качества, позволит легче предприятиям (ПП) войти в мировое хозяйственное пространство.

Разработка СМК базируется на методологии Total Quality Management (TQM) – глобальный менеджмент качества, в мировой практике методология TQM получила через трансформацию ее философию в международные стандарты на системы менеджмента нового поколения к их числу в первую очередь относятся международные стандарты СМК ИСО серии 9000 (МС ИСО серии 9000:2008) и соответственно их российские варианты ГОСТ ISO серии 9000-2011. [1]

Основоположником идей бережливого производства считают Тайити Оно, начавшего работать в компании «Тойота» в 1943 г. Бережливое производство - это методы, направленные на уменьшение всех возможных издержек и увеличение производительности. Эти инструменты изначально были ориентированы на производственную часть компании. Меняя производственную систему на базе принципов бережливого производства, внутренние потери (запасы, перемещения, дефекты, ожидание и т. д.) сокращаются и при этом высвобождаются люди, помещения, энергия [3].

Сегодня концепция Lean, направленная на исключение потерь, минимизацию затрат и повышение качества («ноль потерь, ноль запасов, ноль дефектов»), включает 14 главных принципов. Анализ принципов, заложенных в основу бережливого производства, позволяет обнаружить высокую степень сходства их с принципами менеджмента качества (табл.1).

Таблица 1. – Сравнение принципов бережливого производства и менеджмента качества.

14 принципов менеджмента компании «Тойота»	8 принципов менеджмента качества
1. Принятие управленческих решений на долгосрочную перспективу, даже если это наносит ущерб краткосрочным финансовым целям	1.Ориентация на потребителя
2. Процесс в виде непрерывного потока способствует выявлению проблем	2.Лидерство руководителя
3. Использование системы вытягивания для предотвращения муды (перепроизводства)	3.Вовлечение работников
4. Выравнивание объема работ равномерно	4.Процессный подход
5. Остановка производства в целях решения проблем, если того требует качество	5.Системный подход к менеджменту
6. Стандартные задачи - основа непрерывного совершенствования и делегирования полномочий сотрудникам	6. Постоянное улучшение
7. Использование визуального контроля	7.Принятие решений, основанное на фактах
8. Использование надежной и испытанной технологии	8.Взаимовыгодные отношения с поставщиками
9. Воспитание лидеров, которые досконально знают свое дело, исповедуют философию компании и могут научить этому других	
10. Воспитание незаурядных людей и формирование команды, исповедующие философию компании	
11. Проявление уважения к партнерам и поставщикам	

12. Чтобы разобраться в ситуации, надо увидеть все своими глазами	
13. Неторопливое принятие решения, на основе консенсуса, взвесив все возможные варианты	
14. Становление организации как обучающейся за счет неустанного самоанализа и непрерывного совершенствования	

Как видно из таблицы, 14 принципов Lean полностью включают принципы менеджмента качества, что свидетельствует о единой непротиворечивой понятийной базе этих двух подходов. Отсутствие противоречий позволяет применять на предприятии оба подхода (последовательно или параллельно), не создавая ни дополнительных трудностей, ни двух разных систем на одном предприятии.

В случае если на предприятии принято решение о внедрении какой-либо системы менеджмента, действия по реализации этого решения в обязательном порядке будут включать: выбор и назначение ответственного, который станет лидером перемен; обучение персонала (получение необходимых знаний), как путем самостоятельного изучения, так и с помощью опытных специалистов; анализ действующей системы управления предприятием с целью оценки его текущего состояния и выявления имеющихся и потенциальных проблем [5]. Общий алгоритм внедрения систем, содержащий большое количество аналогий, приведен в табл. 2.

Таблица 2. – Алгоритм внедрения системы

Lean	СМК
1. Поиск лидера, на ком будет лежать ответственность (проводника перемен)	1. Назначение представителя из состава руководства, ответственного за обеспечение разработки, внедрения и распространение СМК
2. Получение необходимые знания по системе бережливого производства	2. Обучение персонала основным принципам СМК
3. Поиск или создание кризиса в организации (для инициации перемен)	3. Анализ действующей системы управления организацией
4. Составление карты потока создания ценности для каждого продукта	4. Определение процессов и их описание
5. Определение источника потерь и запуск процесса их устранения	5. Осуществление менеджмента процессов
6. Запуск работ, информирование персонала о результатах работы	6. Разработка политики и целей в области качества с информированием персонала
7. Стремление к получению результата	7. Разработка и внедрение документации, проведение внутреннего аудита
8. Осуществление непрерывные совершенствования	8. Совершение действия для измерения, анализа данных и совершенствование

Менеджеры по качеству, внедряющие систему менеджмента качества (СМК), бьются над тем, чтобы сделать эту систему работающим и эффективным бизнес-инструментом. Для этого в одной точке должно сойтись множество условий, такие как руководство должно обладать определенными ценностями (например, привер-

женностью качеству), рынок должен быть конкурентным, и положение компании на рынке должно требовать серьезного отношения к качеству, высшее руководство (собственники, исполнительный директор) и сотрудники службы качества должны понимать механизм работы СМК и владеть им в совершенстве и т. д.

Если перечисленные выше условия не выполняются, то вместо системы качества получается оторванная от деятельности организации и жизни гряда бумаг. Следует признать, что именно такие «системы качества» и существуют на многих российских предприятиях, СМК не чудо-система, избавляющая компанию от проблем. В действительности, СМК - очень сложный инструмент, и владеют этим инструментом немногие. Те, кто поставили перед собой задачу добиться ощутимых результатов от внедрения СМК, уже столкнулись с тем, что самые «простые» и привычные понятия, лежащие в основе СМК (такие, как «ориентация на клиента», «процессный подход»), на практике оказываются самыми непонятными и сложными. Чтобы разобраться с этими понятиями и заложить основы для будущей СМК следует использовать бережливое производство.

В качестве предлагаемых мер, были выделены семь шагов для выполнения таких задач, как выделение процессов и первые шаги по ориентации компании на клиентов.

1. Выделение клиентских групп. Задача - выделить группы лиц (из клиентов), удовлетворение которых является сутью бизнеса. Например, для компаний, занятых массовым производством, можно выделить следующие клиентские группы: потребители, дистрибьюторы, супермаркеты.

2. Выделение этапов, характеризующихся различными ценностями клиента. Задача второго шага - выделить во взаимодействии с клиентом этапы, каждый из которых будет характеризоваться приблизительно одним и тем же набором ценностей клиента.

3. Определение ценностей каждой клиентской группы на различных этапах взаимодействия. Задача третьего шага - просмотреть все группы и этапы и определить ценности каждой клиентской группы на каждом этапе. Поскольку ценности субъективны, то желательно к данной работе привлечь реальных представителей каждой из групп. Если же это окажется невыполнимым, то для этой работы следует привлечь экспертов, которые тесно работают с определенной клиентской группой и знают их нужды и чаяния.

4. Структурирование ценностей. Задача четвертого шага - провести анализ всех выявленных ценностей и сгруппировать и структурировать их по подобию и значимости. Для этой работы лучше всего привлечь профессионального аналитика.

5. Выделение бизнес-процессов. Задача пятого шага - сопоставить с каждой группой ценностей определенный бизнес-процесс и дать ему название. Таким образом, результатом пятого шага станет набор бизнес-процессов, нацеленных на определенный набор ценностей клиентов. В результате пятого шага, можно получить бизнес-процессы, которые будут связаны с бизнесом и ориентированы исключительно на клиента.

6. Выделение подпроцессов. Те бизнес-процессы, которые были выделены на пятом шаге, сами производят ценность для клиента. Как правило, масштаб этих бизнес-процессов вынуждает разбивать их на подпроцессы. Поэтому выделенные бизнес-процессы часто называют потоком создания ценности, а являющиеся их частью подпроцессы, называют бизнес-процессами или просто процессами (в зависимости от того, добавляют ли они ценность для клиента). Очевидной становится

необходимость следующего уровня проработки и выделения процессов. Эту деятельность можно назвать картированием потоков создания ценности (терминология, принятая в Lean), или выделением процессов и их взаимодействия (терминология, принятая в МС ISO 9001:2008).

7. Выделение служебных (обслуживающих) процессов. Бизнес-процессы описывают лишь часть деятельности предприятия, но есть еще не менее важная часть - обслуживающие процессы. К их выделению можно подойти традиционно, перечислив все имеющиеся службы. Но к выделению служебных процессов лучше подойти, используя Lean-методологии, а именно, пройти шаги от 1 до 6. Только в роли клиентов будут выступать внутренние клиенты (бизнес-процессы). Если служебные процессы будут выделены таким образом, это создаст, во-первых, внутреннюю клиентоориентацию в компании, а, во-вторых, позволит служебным процессам стать ближе к основной деятельности организации и слышать меньше нареканий в свой адрес [6].

Таким образом, взаимодействующее использование бережливого производства и СМК, позволит разобраться с тонкостями СМК, создаст надежную основу для реализации в полном объеме требований стандарта ГОСТ ISO 9001-2011, в то же время внедрение методов Lean позволит избежать перегруженности системы излишней документацией, может обеспечить открытость и прозрачность системы управления и, тем самым, вовлеченность персонала в деятельность в области качества. Самым важным результатом станет то, что бережливое производство может стать инструментом постоянного улучшения СМК, «оживит» ее и позволит не только повысить ее результативность, но и эффективность.

Литература и источники:

1. Воронков, К. Н. Формирование и развитие мониторинга системы менеджмента качества предприятия [Текст]: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / К. Н. Воронков. – Тамбов, 2011.
2. Гаврикова Н. А. Особенности управления качеством на российских предприятиях // Проблемы управления рыночной экономикой: межрегиональный сборник научных трудов / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ); под ред. И. Е. Никулиной; Л. Р. Тухватулиной; Н. В. Черепановой. - 2014. - Ч. 1. - С. 16-18.
3. Дырина Е. Н. Практическое применение инструментов бережливого производства // Студенческая научно-практическая конференция экономического факультета: материалы, Томск, 25-26 Апреля 2014. - Томск: Изд-во ТГУ, 2014 - С. 120-128
4. Применение инструментов бережливого производства на предприятиях оборонно-промышленного комплекса // Quality.eup.ru [Электронный ресурс] URL: <http://quality.eup.ru/MATERIALY14/bp-opk.htm> (дата обращения: 17.01.15).
5. Применение концепции Lean при внедрении системы менеджмента качества // Quality.eup.ru [Электронный ресурс] URL: <http://quality.eup.ru/MATERIALY14/lean-smk.htm> (дата обращения: 17.01.15).
6. Видяев И.Г. Инновационный климат как инструмент стимулирования инновационного развития региона // Вестник ТГПУ (TSPU Bulletin). - 2014. - №8 (149). – с. 152-157.
7. Акерман Е. Н. , Бурец Ю. С. Трансформация моделей инновационного развития на пути к открытости инновационных систем // Вестник Томского государственного университета. - 2014 - №. 378. - С. 178-183

8. Козловская О. В. , Акерман Е. Н. , Елисеев Ю. А. , Бурец Ю. С. Модельное нормотворчество в сфере инновационной деятельности в межрегиональном контексте: первый опыт в рамках Ассоциации инновационных регионов России // Вестник Томского государственного университета. - 2014 - №. 386. - С. 172-182
9. Спицын В. В. , Монастырский Е. А. Анализ и совершенствование статистического инструментария для оценки результативности развития постиндустриальной экономики // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. - 2013 - №. 4-2 (183). - С. 31-42
10. Спицын В. В. , Монастырский Е. А. Оценка комплексной эффективности социально-экономических объектов // Экономическое возрождение России. - 2014 - №. 2. - С. 68-74

## **НАСТАВНИЧЕСТВО КАК САМООБУЧАЮЩАЯСЯ МИНИСТРУКТУРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ ФИРМЫ**

**Н.А. Жернова, Е.Е. Жернов**

Одним из основных направлений развития системы управления знаниями в фирме является организационное обучение. Согласно представлениям теоретиков менеджмента, организация рассматривается как совокупность знаний, направленных на создание ценности [2, с. 182].

Внедрение системы управления знаниями (далее – СУЗ) обычно свидетельствует о высоком уровне организации обучения и самообучения работников фирмы, их нацеленности на постоянное совершенствование и инновации, а также о зрелости корпоративной культуры, в которой стимулируются и поощряются сотрудничество и командная работа. Осознание роли обучения и знания в управлении современной организацией, очевидно, и привело к появлению понятия «самообучающаяся организация». Результат функционирования такой структуры имеет среди своих источников знания работников фирмы, их способности к обучению и самообучению.

Постоянное обучение работников является неременным элементом системы управления знаниями. Фирма, предоставляющая средства на обучение сотрудников, создает широкие возможности как своего, так и их развития. Обучение является главным методом приобретения требуемых способностей и повышения инновационного потенциала работника. При этом, безусловно, знания, которые приобрел работник в процессе обучения, должны быть востребованы на предприятии. Иначе в скором времени, не чувствуя потребности в применении полученных знаний, не ощущая поддержки и не получая достаточных правовых и материальных ресурсов для их использования, работник начнет снижать и свои потребности в обучении.

В теории организации и на практике обучение рассматривается как непрерывный источник развития потенциала предприятия и создания конкурентных преимуществ фирмы. Грамотно спланированная и четко организованная работа по обучению персонала – залог достижения фирмой стратегических целей, ее конкурентоспособности. Основные виды обучения персонала, направленные на создание каче-