

**А.В. Молодчик, Н.Б. Акатов, Н.В. Кислых**

Пермский государственный технический университет

## **КАЧЕСТВО МЕНЕДЖМЕНТА РЕГИОНАЛЬНОЙ БИЗНЕС-ШКОЛЫ В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИИ ЕЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ**

Сформулированы методологические основы восприятия и оценки качества менеджмента региональной бизнес-школы, обеспечивающие ей конкурентные преимущества на современном рынке бизнес-образования и адекватные условия для успешного интегрирования в глобальные мировые процессы.

*Региональная модель бизнес-образования, качество менеджмента, инновационное развитие региона.*

В современном деловом мире, в том числе и в бизнес-образовании, с ростом качества менеджмента связываются возможности достижения долгосрочных конкурентных преимуществ. Становится популярной установка «from the management of quality to the quality of management» [1] (от управления качеством к качеству управления), которая знаменует смену приоритетов в восприятии менеджмента бизнес-школы и, очевидно, требует уточнения как самого понятия «качество менеджмента», так и возможностей его использования в современном управлении бизнес-школой.

Соглашаясь с известным утверждением о том, что странам постсоветского пространства «сегодня не хватает не просто «ресурсов» в смысле «что», но «редких ресурсов» в смысле «как» [2] (как правильно организовать дело, как руководить), авторы предположили возможность рассматривать «качество менеджмента» бизнес-школы как «редкий ресурс», дающий более значимые преимущества на рынке, нежели финансовые инвестиции и прочие материальные ресурсы.

Рассматривая бизнес-образование в системе рыночных отношений, нельзя не заметить дискуссию, в которой российский бизнес обоснованно критикуется за слабую инновационную активность и невосприимчивость к инновациям. В свою очередь, бизнес-образование как потенциальный поставщик инновационных лидеров и инициатор инновационного развития критикуется за всеядность, за обучение не тому, что требуется, за «усиление риска ухода обученных руководителей и снижение их ответственности по

отношению к организации, которая направила их на обучение» [3]. Данная дискуссия свидетельствует о паритете взаимной инновационной несостоятельности бизнес-образования и бизнеса, а с другой стороны, актуализирует необходимость научного осмысления причин данного состояния дел, разработки научных подходов и методов создания современных инновационных моделей поведения бизнес-образования на рынке.

Авторы попытались систематизировать проблемы современных бизнес-школ с целью ответа на вопрос, какие из проблем могут быть решены только при значительном улучшении качества менеджмента. Результаты систематизации представлены в табл. 1.

Таблица 1

### Систематизация проблем бизнес-образования

Факторы	Старая парадигма	Новая парадигма	Требования к менеджменту бизнес-школы
1. Целевая ориентация	1.1. Решение проблем обучаемого (только образовательные программы) 1.2. Ориентация на содержание и качество обучения (отсутствие связи и ответственности за применение результатов обучения на практике)	1.1. Решение проблем компании (сочетание консалтинга и обучения) 1.2. Ориентация на применение знаний на практике (карьера, прибыль, стоимость бизнеса, эффективность менеджмента)	1.1. Новые технологии работы с корпоративными клиентами 1.2. Создание системы оценки восприятия результатов заинтересованными сторонами и обеспечение целеполагания на основе восприятия
2. Содержание программ	2.1. Передача общих базовых знаний (преобладание долгосрочных почасовых программ)	2.1. Ориентация программ на потребности рынка и проблемы компании. Специальные знания по решению конкретной проблемы (узкоспециализированные 1–3-дневные семинары, сочетание консалтинга и обучения) 2.2. Значительная составляющая программ, нацеленных на формирование позиции	2.1. Создание системы постоянного обновления и продвижения краткосрочных специализированных семинаров и выявления проблем компании 2.2. Консалтинго-образовательные программы, тренинги по формированию позиции, отношения и видения проблем

Окончание табл. 1

Факторы	Старая парадигма	Новая парадигма	Требования к менеджменту бизнес-школы
3. Технология	3.1. Традиционные технологии обучения	3.1. Новые образовательные технологии (обучение действием, самообучение, проектная работа, симуляции) 3.2. Эффективный портфель образовательных технологий, нацеленный на достижение требуемого восприятия	3.1. Управление освоением новых консалтинго-образовательных технологий 3.1. Управление структурой и эффективностью портфеля образовательных технологий
4. Преподаватель	4.1. Преподаватель: профессионал-теоретик	4.1. Преподаватель: проблематизатор, консультант, практик	4.1. Управление развитием компетентности преподавателя
5. Научные исследования	5.1. Незначительный объем научных исследований	5.1. Наличие прикладных научных исследований и обобщений по наиболее актуальным проблемам экономики и управления по направлениям образовательных программ	5.1. Введение системы обязательных научных исследований и обобщений
6. Международное и общественное признание	6.1. Не являются ключевыми факторами успеха	6.1. Обязательная составляющая лидерства на рынке	6.1. Международная сертификация, высокий рейтинг, стратегические альянсы

Переход от старой парадигмы бизнес-образования к новой является серьезным вызовом менеджменту бизнес-школ, актуализирует значимость требований к принципиальному изменению качества менеджмента. Вместе с тем сегодня не существует ясного ответа на вопросы, как действовать менеджменту в данных условиях, как управлять переходом от старой парадигмы бизнес-образования к новой.

Одной из современных интерпретаций понятия «качество менеджмента» выступает восприятие его как «качества деятельности по отношению к основным заинтересованным сторонам организации: собственникам, сотрудникам, клиентам и (косвенно) обществу» [4]. Систематизация известных определений качества менеджмента представлена ниже.

## Систематизация определений понятия «качество менеджмента»

<b>Эволюция понятия «качество»:</b> от совокупности свойств к восприятию заинтересованными сторонами
«Качество менеджмента организации – это степень возможностей системы процессов менеджмента, необходимых для формирования и достижения целей организации удовлетворять все заинтересованные стороны и общество» [5]
«Качество менеджмента – мера удовлетворённости заинтересованных сторон обслуживанием со стороны менеджмента» [6]
«Качество менеджмента определяется компетентностью руководителей организации, качеством организации работы системы внутреннего контроля, степенью взаимодействия между акционерами и руководством, а также уровнем контроля со стороны Наблюдательного совета» [7]
<b>Системный анализ:</b> качество менеджмента как свойство системы управления
«В общем виде, основные составляющие качества менеджмента заключаются в том, чтобы эффективно сочетать следующие компоненты менеджмента: стратегический менеджмент; маркетинг; управление архитектурой предприятий; самооценка деятельности предприятий; менеджмент качества ИСО 9000:2000; экологический менеджмент; менеджмент рисков; информационный менеджмент; управление записями и документами; менеджмент технических барьеров в торговле и стандартизации; качество образования» [8]
«Качество менеджмента отражает устойчивое взаимоотношение составных элементов деятельности (функций менеджмента), которое характеризует специфику менеджмента, дающую возможность отличать один вид менеджмента от другого» [9]
«Качество менеджмента – это некие особенности, благодаря которым различается менеджмент в разных организациях» [10]
<b>Стратегия инновационного развития организации:</b> качество менеджмента как индикатор инновационной зрелости организации
«Качество менеджмента предприятия – это совокупность характеристик, относящихся к способности менеджмента предприятия достигать поставленных перед предприятием цели» [11]
«Качество управления – это совокупность свойств, присущих управлению и определяющих его состояние, возможность создавать надлежащие условия путем выбора, интегрирования и комбинирования факторов внутренней и внешней среды для обеспечения требуемой конкурентоспособности предприятия» [12]
«Качество менеджмента – совокупность объективно существующих свойств и характеристик системы управления предприятием, адекватно отражающих все аспекты его деятельности и обуславливающих эффективное формирование и использование потенциала роста стоимости» [13]

Рассмотрение приведенных определений позволило выделить три вектора для детального анализа понятия «качество менеджмента»:

- 1) вектор, связанный с восприятием качества менеджмента в контексте эволюции понятия качества как такового;
- 2) вектор, связанный с системным анализом и восприятием качества менеджмента как свойства системы управления;
- 3) вектор, связанный с инновационным развитием организации, управлением инновационными изменениями и достижением конкурентного превосходства и стратегических целей организации.

Исторически понятие качества сформировалось давно. Еще при Аристотеле качество определяли как «свойство, которое характеризует человека, животное, предмет» [14]. Позднее, в период массового производства, произошла концентрация внимания на таком аспекте качества, как соответствие требованиям. Качество рассматривалось как **«соответствие стандарту»**. Основным недостатком восприятия качества как соответствия стандарту являлось его пренебрежение потребностями рынка. Осознание этого недостатка вывело японские компании на следующий уровень качества в начале 60-х годов, когда качество продукта стали рассматривать как **«соответствие применению»**, которое является средством гарантировать удовлетворение нужд рынка. В 1951 г. А. Фейгенбаум первым обратил внимание на необходимость перехода от обеспечения качества к обеспечению удовлетворенности. Он также пришел к выводу, что конкурентоспособность организации может быть обеспечена с помощью комплексного управления качеством: «Комплексное управление качеством представляет собой эффективную систему, объединяющую деятельность различных подразделений организации, ответственных за разработку параметров качества, поддержание достигнутого уровня качества и его повышение при обеспечении конструирования, производства и эксплуатации изделия на самом экономичном уровне, при полном удовлетворении потребностей потребителя» [15].

Работы Э. Деминга, А. Фейгенбаума, а также К. Исикавы, Ф. Кросби и других ученых в области менеджмента легли в основу концепции всеобщего управления качеством (TQM, Total Quality Management). Всеобщее управление качеством представляет собой менеджмент качества, основанный на участии в нем всех членов организации и направленный на достижение долгосрочного успеха за счет обеспечения выгоды от его достижения всем заинтересованным сторонам.

Вместе с тем важен и развивающий взгляд на качество управления. Так, например, А. Пригожин убежден, что политика качества определяет новый инновационный подход к управлению, который является более синергичным. «Если в ISO качество рассматривается как соответствие (стандарту или потребности), то я предлагаю понимание качества как превосходства – над тем, что есть сейчас; над тем, что есть у конкурентов; над тем, что есть в мире» [16]. Восприятие качества как совершенства является перспективным развивающим взглядом на сущность понятия «качество управления».

Следующим важнейшим шагом в эволюции восприятия качества стал акцент на совершенствовании деятельности всей компании. В 1991 г. Европейский фонд управления качеством (The European Foundation for Quality Management) учредил Европейскую премию качества, которая охватывает все

сферы деятельности организации и является основной для оценки качества менеджмента в организации.

В рамках последней модели понятие «качество» заменено понятием «совершенство» и трактуется применительно к деятельности компании в целом, а не только применительно к ее товарам и услугам. Под «совершенством» подразумевается передовая практика управления организацией и достижения результатов для всех заинтересованных сторон.

Международные системы управления качеством продукции также рассматривают качество как «совокупность свойств и характеристик продукта (объекта), которые придают ему способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности»<sup>1</sup>.

Говоря о философском восприятии понятия «качество», авторы предпочитают следующую позицию: «Когда мы говорим о сущности объекта, то мы обращаемся к его свойствам, когда мы говорим о взаимодействии объекта с другими объектами, мы обращаемся к его качеству» [17].

Таким образом, первая группа определений качества менеджмента, представленная в табл. 2, отражает прежде всего эволюцию в приоритетах восприятия качества: от соответствия «стандарту» к соответствию требованиям «заинтересованных сторон». Вместе с тем определения первой группы не конкретизируют особенности применяемых моделей менеджмента, заинтересованные стороны и их настоящие и будущие потребности, критерии и показатели их восприятия, а скорее актуализируют важность понимания качества менеджмента с точки зрения его восприятия заинтересованными сторонами. Одновременно данная позиция задает вектор развития менеджмента в направлении менеджмента, ориентированного на ценности.

Пожалуй, наибольшую сложность в восприятии качества менеджмента представляет сам перенос понятия «качество» с материальных объектов на виртуальные: ценности, модели, системы, процедуры – все то, что характеризует менеджмент как таковой. Другими словами, для того, чтобы говорить о качестве менеджмента, необходимо представлять саму модель менеджмента организации. Представление всего многообразия моделей менеджмента является значительной трудностью, выбор адекватной модели и оценка качества менеджмента также представляется не менее сложной проблемой.

Например, введя за основу восприятия организации процессную модель, мы получаем возможность качественно управлять «за счет минимизации изменчивости процесса, распространения принципов групповой работы и повышения качества поставок» [18] и т.д., одновременно воспроизводя известную проблему «замораживания» модели. Попытка рассматривать организацию на основе процессных моделей в жесткой догматической установке

---

<sup>1</sup> ISO 9000:2000.

приводит к не менее серьезной проблеме – проблеме инновационной невосприимчивости, негибкости. В то время как в современных условиях высокой динамики изменений и «управляемой эволюции бизнес-моделей» менеджменту необходимо постоянно решать системные проблемы процессного дизайна организации. В этой ситуации речь идет о непрерывной актуализации архитектуры (бизнес-модели) компании<sup>1</sup> и способности менеджмента осуществлять данные действия.

Опыт практического применения интегральных моделей бизнеса (например, EFQM) в бизнесе и образовании выявил некоторое количество проблем, одна из которых точно выражена Т. Конти: «данная модель представляет собой не модель системы качества и не модель TQM, а бизнес-модель» [18]. Актуализирована роль самооценки как нового инструмента, владение которым можно отнести к аспекту качества менеджмента, определены горизонты получения результатов применения самооценки: «полная отдача от самооценки может быть получена лишь в том случае, когда компания станет абсолютно свободно приспосабливать модель (и подход) к своим собственным нуждам и достигать главной задачи самооценки – улучшений» [18].

Вопрос о показателях качества менеджмента на сегодня также остается практически открытым. Это поддерживается и традиционной информационной архитектурой компаний, где оценка финансовых показателей освоена достаточно хорошо, однако нефинансовые показатели, такие как качество менеджмента, инновационная зрелость, факторы удовлетворенности потребителя и персонала и ряд других нефинансовых показателей, которые призваны стать ключевыми в достижении стратегического успеха, не применяются в полной мере, а руководители «мало что предпринимают, чтобы их измерить» [19].

Так, например, анализ проблем организационных систем управления показывает, что «в состав критериев в теории организационной эффективности включается, по меньшей мере, несколько десятков существенных признаков деятельности экономических агентов» [20]. В этой ситуации существуют определенные сложности: какие, собственно, признаки следует отнести к качеству менеджмента?

Важно отметить и известную закономерность проявления качества менеджмента в виде синергетических эффектов. С момента становления теории оценки бизнеса и развития ее актуальных направлений оценки нематериальных активов известно, что «гудвилл и сам выступает, прежде всего, синтети-

---

<sup>1</sup> Архитектура (согласно «Federal Enterprise Architecture Framework») является стратегической информационной основой, определяющей структуру бизнеса, информацию, необходимую для ведения бизнеса, технологии, применяемые для поддержания бизнес-операций, процессы преобразования, развития и перехода, необходимые для реализации новых технологий в ответ на изменение/появление новых бизнес-потребностей.

ческим выражением многочисленных синергизмов» [21], обусловленных совершенством управления, применяемыми бизнес моделями, эффективным управлением лояльностью потребителя и т.п. В рамках данного направления исследований получены важнейшие научные результаты, установившие прямую зависимость прибыли и потребительской лояльности; кадровой и потребительской лояльности; кадровой и потребительской удовлетворенности. Стратегическое управление лояльностью клиентов, партнеров, акционеров исключительно актуальны [22] для понимания возможностей синергетики при изучении понятия «качество менеджмента».

Результаты анализа предоставляют возможность внести в определение качества менеджмента организации некоторые акценты, позволяющие рассматривать его как задающий, приоритетный, интегральный показатель, оцениваемый на основе стратегически определенных менеджментом индикаторов восприятия заинтересованных сторон в системе внутренне непротиворечивых показателей: показатели качества менеджмента (задающий компонент); инновационно-деятельностные показатели (компонент восприятия); стоимость и риск бизнеса (согласующий компонент).

Актуализацию проблемы качества менеджмента в рамках инновационного вектора развития организации целесообразно начать с вывода о важности построения высокоэффективных инновационных систем управления. В своей статье Г. Хеймел отметил, что «благодаря инновационным принципам и процедурам управления компания может получить устойчивые конкурентные преимущества и изменить расстановку сил на рынке. За последние сто лет наибольшего повышения производительности добились компании, которые выбрали именно управленческие инновации» [23].

Новое определение самого понятия «инновация» (третье издание Руководства Осло, 2005 год) содержит аспекты новых требований к менеджменту. «Инновация – внедрение нового либо значительно усовершенствованного продукта (товара или услуги), процесса, нового метода маркетинга или нового организационного метода в практику бизнеса, организации рабочих мест или внешних связей»<sup>1</sup>. Формируется понятийный аппарат, отражающий специфику инновационности компании: «инновационное поведение, инновационное лидерство, инновационная активность, инновационная зрелость, инновационный потенциал» [24] и т.п. При этом проблема конкретных критериев и показателей данных понятий, эффективно характеризующих инновационную деятельность компании, остается актуальной. Остается также актуальным и вопрос о месте критерия качества инновационного менеджмента, определяющего, какими качествами должна обладать система менеджмента организации, чтобы создавать

---

<sup>1</sup> OECD and Eurostat, 2005. P. 46.



и в полной мере реализовывать инновационный потенциал сотрудников и организации в целом.

Иными словами, целью системы менеджмента любой организации является достижение запланированных результатов для бизнеса (собственников, акционеров), клиентов (потребителей), персонала компании, партнеров и общества. При соблюдении баланса интересов способы, которыми компания достигает поставленных задач, имеют подчиненное значение, так как они будут постоянно изменяться и совершенствоваться с изменением потребностей заинтересованных сторон.

Оценка процесса комплексных управленческих инноваций на первый взгляд кажется невыполнимой задачей, так как такие инновации подвержены многочисленным рискам и провалам. Однако Ф. Мейер выделяет несколько групп показателей, по которым возможно провести оценку процесса инновационной управленческой деятельности в организации [25]. К ним относятся:

1) показатели восприятия качества процесса инновационных изменений – к данной группе относятся показатели сравнения с другими организациями, определяющие количество генерируемых управленческих инновационных идей, оценку и тестирование таких идей, внедрение инновационных идей в практику бизнеса;

2) показатели деятельности процесса инновационных изменений – данная группа включает индекс создания добавленной стоимости в результате внедрения управленческих инноваций, процент позитивных и негативных инновационных идей, генерируемых в течение года, срок возврата инвестиций в инновационные проекты и т.д.;

3) показатели улучшения процесса инновационных управленческих изменений – данная группа показателей отвечает на вопрос, каким образом улучшается процесс управленческих инноваций в рамках организации;

4) показатели риска, отражающие степень потенциального ущерба в результате внедрения коренных изменений в систему менеджмента организации;

5) показатели соответствия предложенных инновационных изменений юридическим и этическим требованиям и степень соблюдения таких требований при внедрении инновационных изменений.

Таким образом, определение понятия «качество менеджмента» с позиции теории инновационного развития должно получить характеристики, с одной стороны, отражающие способность организации генерировать инновации, обеспеченную наличием необходимых процессов в структуре организации, с другой стороны, результативность данных процессов, которая должна измеряться определенной системой показателей, как прямых, так и косвенных.

Проведя анализ множества характеристик, содержащих признаки качества менеджмента, мы выделили семь наиболее важных, которые, по

мнению авторов, будут говорить о нарастании качества менеджмента в организации (табл. 2).

Анализ определений понятия качества менеджмента и проблем управления в бизнесе с применением показателей качества менеджмента позволяет сформулировать некоторые выводы относительно бизнес-школ. Можно говорить о совершаемом ментальном переходе в приоритетах и осознании основных векторов движения в развитии бизнес-школ, однако, по мнению и российских и зарубежных исследователей, «все попытки реформирования существующей сегодня системы бизнес-образования сводятся к корректировке существующих процессов и не включают реинжиниринга этих процессов и глубинных изменений в системе менеджмента» [3].

Таблица 2

### Нарастание качества менеджмента в организации

№ п/п	Параметр	В начале пути	В середине пути	Уровень совершенства
1	Философия качества	Качество программы	Качество процессов и проектов	Качество системы (бизнес-модели)
2	Модель менеджмента	Управление посредством рутин (учебные планы и программы)	Управление по целям (управление компетентностью)	Управление посредством ценностей потребителя (управление совместным результатом)
3	Тип лидерства	Традиционный	Распределить ресурсов	Трансформационный, создатель ценностей
4	Восприятие результата	Учебная программа	Образовательная услуга	Организационное предложение [26]
5	Отношение к инновациям	Инновации как новая дисциплина	Инновации как новые образовательные технологии	Системные инновации
6	Темп и механизм обновления бизнес-модели [27]	Медленный, проекты типа А	Средний, проекты типа В и С	Быстрый, портфель инновационных проектов типа D
7	Информационная архитектура	Система показателей по структуре контингента и финансовых показателей по данным бухучета	Система показателей по качеству программ и показателей по данным управленческого учета	Система внутренне непротиворечивых качественных и количественных показателей, поддерживающих VBM <sup>1</sup>

<sup>1</sup> VBM – Value Based Management – Система менеджмента, ориентированная на стоимость.

В ряде работ подчеркивается актуальность «подготовки инновационных менеджеров», обсуждается вопрос о «минимальном количестве инновационных менеджеров, необходимом для качественных сдвигов в развитии экономики страны», актуализируется проблема трансформации бизнес-школ в «предпринимательские инновационно-ориентированные учебные заведения с образованием кластеров инновационного роста экономики» [28]. Вместе с тем очевидно, что данная подготовка может быть осуществлена в бизнес-школе, имеющей опыт инновационных преобразований. Данный опыт появляется у бизнес-школы в результате получения реальной инновационной практики и обобщения опыта инновационных предприятий. Такого опыта у современных российских бизнес-школ мало. Получается замкнутый круг: кто должен обучать инновационных менеджеров предприятий и какова должна быть модель менеджмента бизнес-школы для решения данной проблемы?

Бизнес-школа как инициатор инновационного развития должна демонстрировать пример данного поведения. Обучить можно только тому, чем сам владеешь в совершенстве. Настоящая же практика управления в вузах критикуется с позиций попыток «адаптации систем менеджмента качества к традиционной академической неповоротливой системе управления» [29]. Практика управления в бизнес-школах критикуется по аналогичному аспекту: «мы внушаем нашим студентам, что установленные жесткие структуры препятствуют необходимым переменам и приводят порой к необратимым последствиям, и продолжаем сами существовать в этих рамках» [3].

Рассматривая проблемы управления бизнес-школой с позиций применяемой бизнес-модели, следует обратить внимание на принципиально новые показатели управления, относящиеся к качеству менеджмента бизнес-школ, которые коренным образом меняют взгляд на проблему. Например, способность менеджмента привлекать для работы в бизнес-школе преподавателей, имеющих реальный стаж работы в бизнесе. «В 1999 году «Business Week» опубликовал данные (из двадцати школ бизнеса) по преподавателям, имеющим, по крайней мере, пятилетний опыт в бизнесе. Гарвард оказался вторым с конца с показателем 8 процентов» [3]. «Вузы более склонны оценивать работу кафедры по количеству публикаций, чем по качеству преподавательской работы, измерение эффективности которой требует создания сложной системы оценочных критериев и мониторинга» [20].

Модель взаимоотношений бизнеса и бизнес-школы, степень зрелости данных отношений могут определяться различными характеристиками, однако в качестве перспективного можно рассматривать сформированную систему оплаты услуг бизнес-школы по конечному совместному результату. Если бизнес конкурирует на мировом уровне, то и бизнес-школа должна быть конкурентоспособной на мировом уровне. Здесь следует признать справедливыми

амбиции некоторых российских школ бизнеса: «школы, не участвующие в международной конкуренции за иностранных студентов и, как следствие, в конкуренции стандартов качества, обречены на стагнацию и уход с рынка серьезных конкурентов» [30], одновременно подчеркивая, что для управления данным процессом необходимо иметь показатели уровня качества менеджмента.

Таким образом, для построения логически непротиворечивой системы показателей управления бизнес-школой на основе качества менеджмента, учитывая отмеченные свойства многоуровневости, многоаспектности, динамичности, синергетичности критерия «качество управления», лидеры обязаны принимать решения в следующих направлениях:

- достижение определенной лидерской позиции во взгляде на качество управления с точки зрения его роли в реализации стратегии бизнес-школы. Данное решение будет определять все последующие реализационные процессы. В случае принятия решения о приоритетности данного показателя как задающего в системе ключевых показателей деятельности, о его сущности как «степени удовлетворенности заинтересованных сторон», алгоритм действий лидеров становится вполне определенным. Он может быть представлен в виде дорожной карты в координатах «структура ценностей заинтересованной стороны» – «бизнес модель организации» – «стратегические решения» – «критерии и показатели»;

- выявление, идентификация, расстановка приоритетов заинтересованных сторон и их роли в реализации стратегии бизнес-школы;

- моделирование ценностной модели заинтересованных сторон (портфель ценностей заинтересованной стороны);

- построение «красной линии»<sup>1</sup> подходов и результатов, которая будет являться каркасом для совокупности применяемых подходов и системы ключевых показателей деятельности бизнес-школы;

- выделение идеальных состояний показателей восприятия и деятельности, определение эталонов для сопоставления;

- нормирование показателей восприятия и деятельности, определение целевых значений;

- принятие решений по системе самооценки, внешним оценкам и процедурам их проведения.

В основе реализации данного алгоритма лежит концептуальная ценностно-продуктовая модель бизнес школы (рис. 1).

В основе представленной модели лежит профиль ценностей потребителя, задающий требования к бизнес-модели школы и к структуре минимально-

---

<sup>1</sup> Модель делового совершенства Европейского фонда управления качеством (The Excellence Model EFQM). «Красными линиями» в Модели называются важные взаимосвязи между фундаментальными концепциями, критериями и субкритериями, логические взаимосвязи между реализуемыми подходами, выводящими на конкретный результат.

го количества показателей восприятия качества. Данные показатели составляют основу интегрального показателя качества менеджмента, оцениваемого на базе принятой и адаптированной менеджментом бизнес-модели. Проекция профиля ценностей на плоскость бизнес-модели позволяет сформулировать требования к структуре бизнес-модели и целенаправленно определить показатели деятельности, направленные на обеспечение требуемого восприятия. Аналогичный алгоритм принятия решения должен быть осуществлен в отношении других заинтересованных сторон, таких как персонал, общество и т.д.

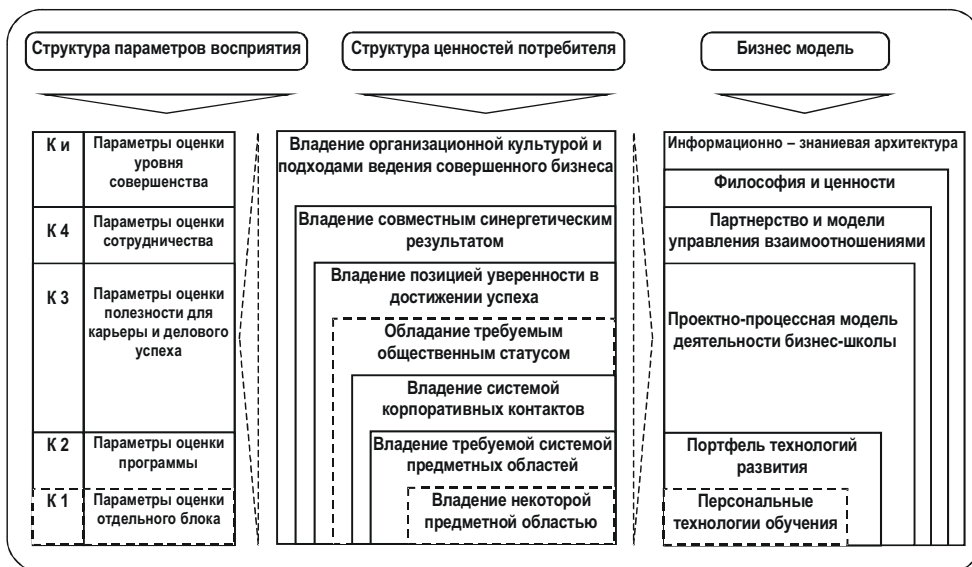


Рис. 1. Концептуальная ценностно-продуктовая модель бизнес-школы

Для этой цели авторы предлагают современный дизайн системы показателей на основе восприятия заинтересованных сторон, в основе которого лежит качество менеджмента (рис. 2).

Обобщая вышесказанное, можно утверждать, что качество управления связано с такими базовыми понятиями, как удовлетворенность заинтересованных сторон, проявляющаяся в результатах их восприятия и результатах деятельности организации, а также управленческий потенциал, характеризующий совокупность возможностей организации достигать результатов в сфере своих ключевых компетентностей.

По нашему мнению, качество управления в бизнес-школе следует рассматривать в системе координат:

– ключевые компетентности (области деятельности, где бизнес-школа имеет или может получить конкурентные преимущества);

– потенциал управления как возможность воплотить эти компетентности в результаты;

– восприятие результатов заинтересованными сторонами. Нереализованный потенциал, не выраженный в новых результатах восприятия и деятельности и в новом, более конкурентном состоянии бизнес-школы, свидетельствует о недостатках качества управления.



Рис. 2. Дизайн системы показателей бизнес-школы

Будем считать, что качество управления бизнес-школы – это такое ее свойство (степень совершенства), связанное с управлением, обеспечивающее достижение целей в сфере своих компетенций и проявляющееся в восприятии всех заинтересованных сторон и общества.

Для оценки качества управления недостаточно знать только значения и уровень достигнутых организацией экономических показателей. Необходим интегрированный подход и интегральная оценка, учитывающая совокупность всех факторов. Ответом на данный вызов явилось появление интегрированного менеджмента, который базируется на объединении (интегрировании) систем менеджмента организации в единую модель. Правда, в ряде источников отмечается, «что интегрированная система должна разрабатываться отдельно для каждой организации, так как «стандартной интегрированной модели, способной всех удовлетворить, не существует» [31].

Для решения проблемы инновационного реформирования системы менеджмента бизнес-школы авторы предлагают использовать такой инструмент, как самооценка на основе интегральных моделей бизнеса, в частности, Модели совершенства EFQM. Данная модель позволяет провести оценку сис-

темы менеджмента с учетом трех перечисленных выше составляющих качества менеджмента организации.

С одной стороны, данная модель оценивает внутренние свойства самой организации (критерии группы «Возможности»); с другой стороны, рассматривает результативность деятельности организации для всех заинтересованных сторон (критерии группы «Результаты»), к которым относятся собственники организации, ее персонал, потребители и общество; результативность деятельности рассматривается как с позиции соответствия достигнутых целей заявленным, так и с позиции восприятия достигнутых целей заинтересованными сторонами. Каждый из оцениваемых критериев и составляющих критерия предполагает наличие взаимосвязанной системы показателей. Необходимо также отметить, что Модель не ставит рамки для применяемых подходов и предоставляет организации полную свободу в выборе тех или иных инструментов и методов достижения поставленных целей. В то же время, как к подходам, так и к самим целям выдвигаются требования обоснованности и актуальности.

Практический опыт применения моделей самооценки в системе образования [32], в бизнесе [33], в бизнес-образовании [34] со всеми сложностями «приспособления» модели для целей оценки качества менеджмента бизнес-школы позволяет сформулировать уверенность в том, что интегральный критерий «уровень совершенства организации» может быть взят за итоговый показатель качества менеджмента бизнес-школы. Практическая значимость модели заключается в выработке системного видения «бизнес-архитектуры» – совокупности применяемых подходов и их эффективности. Оценка отдельных подходов также дает полезную информацию об областях для улучшения<sup>1</sup>.

Безусловно, применение новой инновационной бизнес-модели и освоение самооценки на первый взгляд кажется невыполнимой задачей, так как управленческие инновации подвержены многочисленным рискам и провалам. Но, приложив определенные усилия, возможно найти индикаторы и измерить общие характеристики качества менеджмента бизнес-школы. Разработанная авторами концептуальная ценностно-продуктовая модель позволила более эффективно и целенаправленно решать проблемы адаптации модели EFQM к деятельности бизнес-школы в части разработки и совершенствования базовых подходов и системы ключевых показателей деятельности.

Так, в рамках инновационной стратегии развития ГОУ «ИПК – РМЦПК» (г. Пермь) данная модель применяется как основа для выработки общего понимания организацией своей философии, систематизации применяемых подходов, инновационного развития и самооценки результативности своей деятельности. Введение задающего показателя «качество менеджмента» в систему

---

<sup>1</sup> Отчеты по модели EFQM «Института повышения квалификации – РМЦПК», 2006, 2007 годы.

ключевых результатов деятельности позволяет четко представлять свой уровень развития, обоснованно выдвигать цели и удерживать высокий уровень управляемости. Результаты применения модели для целей реализации инновационной стратегии развития бизнес-школы представлены в табл. 3.

Таблица 3

### Ключевые результаты деятельности региональной бизнес-школы

№ п/п	Показатель / Учебный год	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	Стратегические цели 20013/14
1	Интегральный показатель качества менеджмента БШ, самооценка (внешняя оценка <sup>1</sup> )	400 (420)	430 (420)	450 (400– 450 <sup>2</sup> )	470	
2	Объем средств, направляемых на развитие БШ, млн. руб.	4,1	4,7	8,3	12,0	
3	Количество инновационных проектов в портфеле проектов развития (организационные/продуктовые)	–	10/12	14/15	14/15	16/18
4	Объем работ БШ (образовательные программы, млн. руб.)	67	74	102	106	120

В табл. 3 представлен, кроме того, блок ключевых результатов деятельности бизнес-школы, разработанный в соответствии с концептуальной ценностно-продуктовой моделью. В системе данных показателей апробирована группа показателей качества на уровне отдельных дисциплин и программ, освоен механизм самооценки для интегрального показателя качества менеджмента. Вместе с тем применение модели позволяет целенаправленно разрабатывать показатели на уровне корпоративного сообщества для оценки значимости совместно выполняемых проектов и оценки качества управления партнерскими отношениями.

### Список литературы

1. Shoji Shiba, David Walden. Four Practical Revolutions in Management. Systems for creating unique organizational capability./ Published by Productivity Press and Center for Quality of Management, Portland – 2001.

2. Штайльманн К. Новая философия бизнеса: в 3 т. – Т.1. – М.; Берлин: Российское психологическое общество, 1998.

<sup>1</sup> Внешняя оценка проведена экспертами регионального конкурса «Лидер управления Прикамья» по итогам 2005, 2006, 2007 гг. (решение РОР «Сотрудничество»).

<sup>2</sup> Отчет по итогам участия в конкурсе Европейского фонда управления качеством (EFQM) на уровне «Признанное совершенство», Сертификат № R4E2008136581154, дата выдачи 01.04.2008.



3. Минсберг Г. Требуется управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров: пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2008. – 544 с.
4. Waddock S., Graves S. Quality of Management and Quality of Stakeholder Relations. Are They Synonymous? // *Business & Society*, Vol. 36, No. 3, 250–279 (1997).
5. Щукин О.С. Методология адаптивной самооценки деятельности организации в менеджменте качества: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – СПб., 2009.
6. Лapidус В.А. Корпоративная система менеджмента / Центр «Приоритет». – URL: [http://www.mc.misis.ru/seminar/dokladi2008/2\\_Lapidus.pdf](http://www.mc.misis.ru/seminar/dokladi2008/2_Lapidus.pdf)
7. Гриценко Р.А. Оценка качества менеджмента банка. – URL: [http://www.cfin.ru/management/man\\_in\\_banks.shtml](http://www.cfin.ru/management/man_in_banks.shtml)
8. Петросян Е.Р. Качество менеджмента – аспекты нормативного обеспечения деятельности предприятия // *Качество, инновации, образование и CALS-технологии: материалы междунар. симпозиума / под ред. д.т.н., профессора В.Н. Азарова.* – М.: Фонд «Качество», 2005. – 258 с.
9. Ковалев А.И. Высшее руководство и качество менеджмента // *Методы менеджмента качества.* – 2008. – № 1.
10. Машкин В.И. Проблема оценки качества менеджмента. – URL: <http://quality.eur.ru/MATERIALY9/pokm.htm>
11. Свиткин М.З. От менеджмента качества к качеству менеджмента // *Методы менеджмента качества.* – 2000. – № 4.
12. Винокуров В.А. Качество менеджмента – основа современной управленческой парадигмы // *Менеджмент в России и за рубежом.* 2006. № 6.
13. Коршунова Е.Д. Качество менеджмента: объекты, принципы, методология оценки // *Инновационный менеджмент.* – 2003. – № 6.
14. Конти Т. Пересмотр концепции качества и ценности с целью создания основы для лучшей конвергенции между менеджментом качества и системным мышлением: докл. на 48-м Европейском конгрессе качества. – М., 2004.
15. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции: сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1986. – 471 с.
16. Пригожин А. Менеджмент качества или качественный менеджмент? / *Деловой квартал*, 28.04.2008. – URL: <http://www.dkvartal.ru/denisov2/3402>
17. Теслинов А.Г. Развитие систем управления: методология и концептуальные структуры. – М.: Глобус, 1998. – 229 с.
18. Конти Т. Самооценка в организациях: пер. с англ. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2000. – 328 с.
19. Роберт Дж. Экклз. Манифест революции в оценке работы компании // *Измерение результативности компании: пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 220 с. (Серия «Классика «Harvard Business Review»).*

20. Семенов Г.В., Николаев М.В., Савеличев М.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления: учеб. пособие. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2004. – 184 с.
21. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: учеб. пособие: пер. с фр.; под ред. проф. Я.В. Соколова. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. – С. 513.
22. Кузнецов С.Ю. Стратегическое управление маркетинговыми нематериальными активами предприятия: моногр. – М.: Финакадемия, 2008. – 144 с.
23. Хеймел Г. Что есть что в управленческих инновациях // Harvard Business Review, март 2006.
24. Трефилова А.А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 304 с.
25. Meyer A. Florent. Radarise your business for success. EFQM, 2005.
26. Полонский С.Ю. Стратегическое управление прибыльным ростом корпорации с учетом динамики потребительской ценности: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – СПб., 2007.
27. Джафари А. Управление проектами в век хаоса, или Изучение профессионализма в 21 веке // Executive.ru
28. Зернов В.А. Образование в России: вчера, сегодня, завтра. – М., 2008.
29. Breakthrough: An Intergral Perspective / Mike Pupius, Centre for Integral Excellence, Sheffield Hallam University, UK.
30. Волков А., Ливанов Д., Фурсенко А. Высшее образование: повестка 2008–2016 // Эксперт. – 2007. – № 32.
31. Интегрированный менеджмент: как действовать? // ИСО 9000+ ИСО 14000+. М., 2005.
32. Пузанков Д.В., Степанов С.А. Совершенствование деятельности образовательных учреждений с позиций менеджмента качества // Вопросы образования. – 2004. – № 4.
33. Акатов Н.Б., Саврасов И.Н. Региональный конкурс как механизм инициирования инновационного развития систем управления // Стратегические направления в бизнесе в 21 веке и качество высшего образования: матер. Седьмой междунар. науч.-прикл. конф. – Варна, 2008.
34. Акатов Н.Б., Молодчик А.В., Подгаец А.М. Проблемы адаптации интегральных моделей бизнеса к практике работы российских бизнес-школ // Стратегические направления в бизнесе в 21 веке и качество высшего образования: матер. Седьмой междунар. науч.-прикл. конф. – Варна, 2008.

Получено 7.02.2010