

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение</b> .....	<b>5</b>
<b>Глава 1. Сбалансированная система показателей и система менеджмента качества: проблемы интеграции</b> .....	<b>13</b>
1.1. Система менеджмента качества и сбалансированная система показателей, соотношение понятий .....	13
1.2. Современная библиотека как объект реализации стратегического управления на основе сбалансированной системы показателей .....	24
1.3. Стандарт ISO 9001 в библиотеках – ориентир в определении стратегического управления на основе сбалансированной системы показателей .....	39
<b>Глава 2. Формирование информационно-библиотечной деятельности на основе сбалансированной системы показателей в Республиканском медицинском библиотечно-информационном центре (Республика Татарстан, Казань)</b> .....	<b>50</b>
2.1. Модели сбалансированной системы показателей: сравнительная оценка .....	50
2.2. Моделирование сбалансированной системы показателей информационно-библиотечной деятельности .....	62
2.2.1. Финансовая проекция сбалансированной системы показателей .....	74
2.2.2. Индикаторы мониторинга, измерения и оценки результатов деятельности учреждения .....	88
2.2.3. Обоснованность определения индекса удовлетворенности потребителя информационно-библиотечной услугой .....	101
2.3. Методика создания и внедрения сбалансированной системы показателей информационно-библиотечной деятельности .....	119
2.4. Методика анализа и оценки эффективности информационно-библиотечной деятельности в интеграционной среде на основе сбалансированной системы показателей .....	126
<b>Заключение</b> .....	<b>135</b>
<b>Литература</b> .....	<b>139</b>

<b>Приложения.....</b>	<b>171</b>
<i>Приложение 1.</i> Разработка сбалансированной системы показателей и ее интеграция с системой менеджмента качества ..	171
<i>Приложение 2.</i> Сравнительная характеристика моделей формирования сбалансированной системы показателей информационно-библиотечной деятельности .....	172
<i>Приложение 3.</i> Анкета экспертной оценки важности влияния факторов на показатели устойчивого успеха деятельности библиотеки .....	175

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в конце XX века большое внимание уделено управлению, которое рассматривается как фактор системной организации учреждения, обеспечивающий его рыночный успех, конкурентоспособность, т.е. необходимое условие его экономического развития [214, 316]. В настоящее время появляется много новых подходов к повышению эффективности деятельности, каждый из которых имеет своих сторонников, пытающихся противопоставить его всем остальным подходам.

Одним из таких подходов является внедрение сбалансированной системы показателей (ССП), разработанной профессорами Гарвардского университета Д. Нортоном и Р. Капланом (США). Данная система основана на причинно-следственных связях между стратегическими целями, отражающими их параметрами, и факторами, влияющими на результат. По мнению названных авторов, ССП обеспечивает новый подход к стратегическому управлению компаниями любой сложности в разных отраслях деятельности [324, 326, 344].

К сфере услуг можно отнести и информационно-библиотечную деятельность, удовлетворяющую потребности пользователей в формате библиотечных продуктов и услуг. Их качество определяется как совокупность свойств (параметров) услуг, процессов и условий предоставления, обеспечивающих удовлетворение соответствующих потребностей пользователей.

Запросы потребителей и их ожидания постоянно изменяются, что требует от библиотечных специалистов оперативной реакции на эти изменения. Это приводит к необходимости создания в библиотеках системы менеджмента качества (СМК), соотносенной с ГОСТ Р ИСО 9001-2915 «Система менеджмента качества. Требования», которая определяется как «совокупность взаимосвязанных или вза-

имодельствующих элементов организации для разработки политик, миссии, целей и направления развития организации» [4]. Одна из главных проблем, с которой сталкиваются библиотеки России, разрабатывающие и внедряющие систему менеджмента качества информационно-библиотечной продукции и услуг, – необходимость перестройки различных аспектов деятельности, изменение психологии исполнителей и формирование принципиально новой организационной культуры.

Исследование влияния структуры организационного механизма реализации системы качества на менеджмент организации требует дополнительных усилий, позволяющих реализовать институциональные резервы повышения качества.

Материалы исследований по данной проблематике свидетельствуют, что в отношении информационно-библиотечных центров и библиотек эффективность запланированных целей и эффект от их достижения невозможно выразить через категории затрат, доходов и прибыли, т.е. через финансово-экономические показатели [221]. Отсюда – требуется соответствующий набор адекватных показателей и индикаторов, объединенных в сбалансированную систему показателей, отражающую все существенные аспекты деятельности библиотек.

Интеграцию ССП с СМК, которую мы реализовали впервые в сфере библиотечной деятельности, отличает комплексный подход.

Следует выделить монографическое исследование теоретических основ менеджмента качества Л.А. Дубровиной, работы И.М. Суловой и В.К. Клюева – специалистов в области качества обслуживания, теории и практики менеджмента, маркетинга, ориентированные на конкретные информационные запросы потребителей. СМК в библиотеках занимались: Т.В. Кузнецова, З.В. Чалова, Е.В. Аврамова, Е.Г. Ахти, М.Н. Сухарева (Санкт-Петербург); В.И. Павлова (Псков); М.В. Терехова, М.М. Левицкая, Н.Т. Цуприкова, Н.И. Размарилова (Томск); С.А. Тарасова, З.М. Саенко, В.А. Лопатина, Н.С. Редькина (Новосибирск); Л.В. Куликова (Красноярск); Р.В. Хомутова, Е.И. Кузьмин, В.М. Красильщикова, Е.Н. Гусева (Москва); М.В. Коптяева (Свердловск); Н.А. Лизунова (Сургут); С.М. Старикова (Чебоксары);

И.А. Кочеткова, В.Н. Шевченко (Омск); С.А. Антоненко (Рязань); Т.Н. Буханцева (Вологда); Т.П. Ткаченко (Донецк).

Заслуживают внимания результаты многолетнего исследования научных сотрудников Государственной научно-технической библиотеки Сибирского отделения Российской академии наук Л.А. Кожевниковой, С.С. Гузнер, С.Ю. Волжениной по проблеме эффективного вклада библиотечной отрасли в социально-экономическую систему региона.

Инвестиционную привлекательность библиотечной отрасли вышеуказанные авторы обосновали, используя систему макроэкономических показателей [показатели общественного и индивидуального благосостояния в абсолютном стоимостном выражении (доля в рублях) и относительном вкладе (в процентах)]; показатель оценки социально-экономической эффективности – возврата на инвестиции; отраслевую систему расчета экономической эффективности и эффективности затрат и интегральный индекс локализации для оценки потенциала кластеризации как эволюционной ступени развития отрасли.

Теоретические и методологические подходы к исследованию эффективности библиотечной отрасли региона с позиции интеграции ССП и СМК апробированы в субъекте Российской Федерации – Ханты-Мансийском автономном округе (Югра) на основе социально-экономических показателей этапов жизненного цикла отрасли.

Возможности интеграции ССП и СМК нашли подтверждение в исследованиях специалистов Республиканского медицинского библиотечно-информационного центра Т.А. Атановой, Ю.Н. Дрепшер, О.Н. Олейник, А.В. Носовой, обосновавших влияние внутриорганизационной коммуникативной среды на качество обслуживания. Ими представлены эмпирические и теоретические данные о взаимосвязи менеджмента качества с данными мониторинга политики организации; управления знаниями на основе внешней и внутренней документации.

Отмечены попытки адаптации ССП и их интеграции с методологией всеобщего управления качеством в условиях библиотек с практической и теоретической точек зрения (Д.В. Загоскин,

К.Н. Ширко, Томский национальный исследовательский государственный университет; [210]; О. Бруй, Украина).

Анализ условий и возможностей интеграции ССП и СМК и внедрения их в библиотечную практику выявил противоречия между потенциальными возможностями сбалансированной системы показателей в оценке деятельности библиотек и недостаточным использованием их в процессе эффективного управления ими, между необходимостью проектирования критериев ССП и интеграции с СМК как инструмента эффективного управления библиотекой и отсутствием методики использования в оценке эффективности деятельности конкретной библиотеки.

По нашему мнению, процесс управления информационно-библиотечной деятельностью в условиях библиотеки будет эффективным, если, во-первых определить факторы, влияющие на эффективность информационно-библиотечной деятельности, и обосновать их в качестве индикаторов ССП; во-вторых, разработать модель адаптации ССП к современным библиотекам в условиях интеграции с СМК. Важным является также подготовить диагностический инструментарий определения критериев проекций ССП в условиях интеграции с СМК для процессуальной оценки управления современной информационно-библиотечной деятельностью.

В задачи подготовительной работы входило теоретически обосновать и спроектировать модель ССП, адаптированную к информационно-библиотечной деятельности в условиях ее интеграции с СМК. Следовало также выявить направление интеграции сбалансированной системы показателей и системы менеджмента качества и определить показатели расчета интегральной оценки эффективности информационно-библиотечной деятельности. Безусловно, необходимо было разработать и апробировать методику внедрения ССП для обеспечения эффективности информационно-библиотечной деятельности в условиях интеграции с СМК, диагностический инструментарий определения эффективности управления.

Последним этапом стала разработка методического пособия «Документированная процедура “Анализ со стороны руководства СМК и ее процессов в условиях интеграционной среды”» для рас-

чета интегральной оценки эффективности информационно-библиотечной деятельности.

Авторская модель ССП для библиотек состоит из 8 проекций: «Стратегия», «Миссия и видение», «Потребитель», «Лидерство и приверженность высшего руководства», «Финансы», «СМК и процессы», «Средства обеспечения», «Персонал и обучение». Она предполагает ее проектирование в условиях интеграции с СМК и единого информационного пространства. Для проектирования проекций построены кластеры ССП с использованием стратегических целей и учетом требований соответствующих ГОСТов. Для определения проекций ССП использован документный, кластерный и факторный анализ.

Разработаны ключевые показатели эффективности информационно-библиотечной деятельности. («Повышение качества предоставления информационно-библиотечных услуг и продукции», «Повышение уровня лояльности потребителя», «Сокращение количества читательских отказов», «Сокращение производственного брака при изготовлении информационно-библиографической продукции», «Повышение оперативности и комфортности предоставления услуг», «Повышение оперативности и своевременности поставки информационно-библиографической продукции», «Повышение зрелости и индекса интегральной оценки СМК», «Обеспечение формирования и сохранности фонда», «Повышение вовлеченности персонала», «Повышение удовлетворенности персонала», «Развитие необходимых компетенций персонала», «Повышение уровня организационной культуры», «Повышение эффективности управления отношениями с потребителями услуги и продукции»).

Аргументирована интеграция ССП и СМК через причинно-следственные связи между элементами СМК [цели и задачи (планирование); политика в области качества; анализ; измерение и мониторинг; предупреждающие и корректирующие действия; структура и ответственность; анализ со стороны руководства; непрерывное улучшение] способствует достижению определенных показателей ССП – как условие достижения эффективности информационно-библиотечной деятельности в едином информационном

пространстве (совокупности баз данных, технологий их ведения и использования, информационно-телекоммуникационных сетей, функционирующих на основе единых принципов, обеспечивающих информационное взаимодействие учреждений и граждан, а также удовлетворение их информационных потребностей).

Разработана методика создания и внедрения сбалансированной системы показателей информационно-библиотечной деятельности, включающая в себя этапы, позволяющие формализовать стратегию и цели, обозначить направления деятельности учреждения, осуществить проведение декомпозиции главной стратегической цели и определить дальнейшие направления деятельности библиотеки. В соответствии с ней стало возможным создавать стратегическую карту, которая представляет собой график, отражающий причинно-следственные связи между стратегическими целями и звеньями взаимодействия между целями и задачами учреждения, обозначить измерители целей, подготовить планы по реализации целей и задач, инкорпорировать сбалансированную систему показателей с системой администрирования и управления эффективностью деятельности библиотеки.

Разработана методика анализа и оценки эффективности информационно-библиотечной деятельности, включающая в себя шесть этапов: определение основных положений анализа СМК и деятельности организации (самооценка), подготовка данных для анализа СМК информационно-библиотечной деятельности в условиях интеграционной среды, анализ информационно-библиотечных процессов, оформление записей, хранение, внесение изменений/дополнений.

Уточнены понятия сбалансированной системы показателей применительно к информационно-библиотечной деятельности и КРІ (ключевые показатели эффективности) библиотеки.

В книге уточнены понятия ССП и СМК, обоснованы ССП как результативный инструмент управления информационно-библиотечной деятельностью в условиях единого информационного пространства. Впервые обращено внимание на проблему формирования ССП как эффективный инструмент управления информационно-библиотечной деятельностью. Обоснован метод измерения ин-



декса удовлетворенности информационно-библиотечными услугами на примере Республиканского медицинского библиотечно-информационного центра.

Важной в практическом аспекте представляется разработка показателей ССП (стратегия, миссия и видение, потребитель, лидерство и приверженность высшего руководства к работе по улучшению СМК, финансы, средства обеспечения, персонал и обучение) интегральной оценки эффективности информационно-библиотечной деятельности в современных условиях.

Определены ключевые показатели эффективности информационно-библиотечной деятельности («Повышение качества предоставления информационно-библиотечных услуг и продукции», «Повышение уровня лояльности потребителя», «Сокращение количества читательских отказов», «Сокращение производственного брака при изготовлении информационно-библиографической продукции», «Повышение оперативности и комфортности предоставления услуг», «Повышение оперативности и своевременности поставки информационно-библиографической продукции», «Повышение зрелости и индекса интегральной оценки СМК», «Обеспечение формирования и сохранности фонда», «Повышение вовлеченности персонала», «Повышение удовлетворенности персонала», «Развитие необходимых компетенций персонала», «Повышение уровня организационной культуры», «Повышение эффективности управления отношениями с потребителями услуги и продукции»).

В нашей работе применялся комплекс методов, отражающих междисциплинарный подход к исследуемой теме: контент-анализ документов (научных исследований, законодательных и нормативных документов и др.); эмпирические и социологические методы (эксперимент, опрос, анкетирование); факторный анализ (для выявления связей между значениями переменных); кластерный анализ (данные о выборке объектов и их упорядочивании в относительно однотипные группы); расчетно-аналитические, графоаналитические, регрессионно-аналитические, методы корреляции трендов, экспертной оценки.

Наша работа позволила прийти к выводу, что сбалансированная система показателей является стратегическим инструментом

управления информационно-библиотечной деятельностью, технологический цикл действий в ССП и их интеграция в структуре – инструментом инструмента управления информационно-библиотечной деятельностью в условиях взаимовлияния и взаимодействия с социальной, экономической и социокультурной средой.

Процесс реализации стратегического управления на основе ССП в условиях интеграции с СМК библиотеки приводит к росту его эффективности в условиях единого информационного пространства.

Такие этапы разработки и внедрения ССП, как подготовка к разработке ССП, конкретизация стратегических целей, связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками, выбор показателей и определение их целевых значений, их иерархия и описание являются необходимым условием интеграции системы менеджмента качества и сбалансированной системы показателей для результативного управления информационно-библиотечной деятельностью в условиях единого информационного пространства.

Результаты данного труда могут быть востребованы в деятельности современных библиотек и информационно-библиотечных центров, а также других государственных учреждений; в системе подготовки и переподготовки информационно-библиотечных специалистов по направлению «Управление библиотеками»; в дальнейшем развитии стратегических направлений библиотечных систем в региональном и федеральном масштабах.

# **ГЛАВА 1**

## **СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ И СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА: ПРОБЛЕМЫ ИНТЕГРАЦИИ**

### **1.1. Система менеджмента качества и сбалансированная система показателей, соотношение понятий**

Сегодня эффективное управление в области качества – это фактор системной организации любого учреждения, а значит, и библиотеки, поскольку он обеспечивает рыночный успех и конкурентоспособность как необходимые условия выживания на рынке.

Опыт множества учреждений в области использования разных форм собственности доказывает, что применение системы менеджмента качества (СМК) способствует улучшению деятельности учреждения. СМК – часть системы менеджмента применительно к качеству [3]. СМК включает разработку политики, целей в области качества, процессов деятельности учреждения, необходимых для достижения данных целей путем обеспечения надлежащего качества предоставляемой продукции или услуг, способов достижения и постоянного улучшения предоставляемой продукции или услуг, тем самым повышая удовлетворенность потребителей [3].

Благодаря максимально возможному удовлетворению запросов всех заинтересованных сторон (потребители, работники, собственники и акционеры, правительственные учреждения) возможно достижение долгосрочного успеха. Ни одна библиотека не может полагаться на долговременный успех, не обеспечив удовлетворенности одной из заинтересованных сторон.

Постоянное усовершенствование качества предоставляемой продукции или услуг и снижение издержек на обеспечение качества возможно благодаря использованию цикла PDCA (Plan-Do-

Check-Act), который состоит из планирования, действия, анализа, внесения коррективов с учетом устранения причин несоответствия. Это означает не просто коррективы результатов и создание у потребителей уверенности в том, что брак отсутствует вследствие сертификации системы менеджмента качества [72]. Параллельно идет создание новых подходов к увеличению эффективности деятельности организации. Примером такого подхода является сбалансированная система показателей (ССП), позволяющая связывать стратегии учреждения, объединять главенствующие направления развития учреждения, основанные на причинно-следственных связях, иными словами – удовлетворять требованиям, предъявляемым всеми заинтересованными сторонами.

Существует огромное количество определений сбалансированной системы показателей. Мы же рассматриваем ССП как стратегический инструмент обеспечения устойчивого развития информационно-библиотечной деятельности, который направлен на достижение оптимальной сбалансированности социальных, производственных, научно-практических факторов, обеспечивающих современное библиотечное производство и должный компромисс между существующими приоритетами.

Анализ литературы показал, что СМК и ССП необходимо применять в качестве взаимодополняющих друг друга подходов. Например, ССП предполагает управление по целям. Так и в области качества – определение целей, и, как следствие, согласование их с общими целями учреждения – одно из основополагающих требований ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества. Требования». Цели доводятся до сведения каждого сотрудника, при этом они должны быть понятны. Далее параллельно идут измерение и оценка как целей, так и показателей деятельности в целом, обеспечивающие принятие управленческих решений, дается оценка эффективности принятых мер. Именно так реализуется одно из основополагающих положений менеджмента качества – решения, основанные на доказательствах.

Проанализировав несколько разделов стандарта ISO 9001:2015, можно прийти к выводу, что данные подходы важно применять параллельно [4].

В разделе 5.1 «Лидерство и приверженность» изложено требование о том, что высшее руководство обеспечивает разработку политики и целей в области качества. Основное направление ССП – учреждение должно разработать миссию и видение, отражающие стратегические приоритеты организации в области качества. Иными словами, принципы и положения ССП отражаются в требованиях стандарта ISO 9001:2015. Различие проявляется в том, что стратегия развития учреждения, заложенная в политике развития учреждения, распространяется только на область обеспечения качества [4]. Подраздел 5.1.2 «Ориентация на потребителей» обязывает высшее руководство демонстрировать лидерство и приверженность в отношении ориентации на потребителей. В сбалансированной системе показателей предусмотрена целая проекция «Клиенты». Раздел 7.4 «Обмен информацией» включает требование о том, что учреждение определяет порядок внутреннего и внешнего обмена информацией. В рамках ССП, в свою очередь, применяется процедура обмена информацией, которая дает возможность получать данные для внесения корректиров в ежедневные действия персонала, что полностью соответствует требованию стандарта.

Раздел 9.3 «Анализ со стороны руководства» определяет необходимость того, что высшее руководство должно анализировать через запланированные интервалы времени СМК организации в целях обеспечения ее постоянной пригодности, адекватности, эффективности и согласованности со стратегическими целями учреждения. ССП предполагает регулярное проведение анализа и оценки эффективности функционирования учреждения. Для проведения анализа в рамках обоих методов применяются числовые измерители целей.

Таким образом, если рассматривать систему сбалансированных показателей как основу стратегического управления информационно-библиотечной деятельностью, то возникает возможность достичь оптимальной сбалансированности социальных, производственных, научно-практических, факторов, влияющих на библиотечное производство, а также необходимого компромисса между существующими приоритетами.

Документация СМК охватывает следующий комплекс: политику в области качества; руководство по качеству; стратегические цели;

миссию учреждения и его видение; документированные процедуры; реестры процессов; методические рекомендации [4].

Перечень документов, используемых в системе сбалансированных показателей, совпадает с перечнем, используемым при внедренной в учреждении СМК.

В табл. 1.1 представлен сравнительный анализ принципов СМК и ССП.

Таблица 1.1

**Сравнительный анализ принципов системы менеджмента качества и сбалансированной системы показателей**

Принципы системы менеджмента качества	Сбалансированная система показателей
1. Ориентация на потребителя	1. Как учреждение должно выглядеть перед клиентами и чем организация может привлечь внимание и заинтересовать их
2. Лидерство	2. Лидирующая роль высшего руководства в разработке и доведении до персонала принятой в учреждении стратегии
3. Взаимодействие людей	3. Проекция «Обучение и развитие» сотрудников разъясняет, за счет каких знаний, умений и навыков учреждение реализует свое преимущество на конкурентоспособном рынке
4. Процессный подход	4. Управление учреждением посредством реализации проекции «Внутренние бизнес-процессы», т.е. определение ключевых процессов организации
5. Постоянное улучшение	5. Измерение эффективности бизнес-процессов, итогов достижения целей и приоритетных направлений деятельности учреждения и, как следствие, оперативное внесение изменений в ежедневную деятельность учреждения
6. Принятие решений, основанное на свидетельствах	6. Принятие управленческих решений на основе анализа и оценки оперативной информации
7. Менеджмент взаимоотношений	7. Взаимоотношения между заинтересованными сторонами осуществляется на основе учета их интересов

Как видно из представленной таблицы, все принципы СМК совпадают с принципами ССП, отраженными в ее проекциях.

Процесс сбора информации о деятельности учреждения закономерно связан с процессом анализа со стороны руководства при применении сбалансированной системы показателей и системы менеджмента качества, а совокупность показателей и коэффициентов, таких как отчет о функционировании СМК, может быть частью входной информации данного процесса. Интеграция показателей сбалансированной системы с системой менеджмента качества, по сути, приводит к появлению новых функций и процессов.

Документированная процедура в итоге будет представлять собой структуру ССП совместно со сбором информации и формированием отчета. Исполнители и ответственные за сбор и комплектование показателей назначаются в пределах системы распределения ответственности и назначений, принятых в менеджменте качества.

ССП может видоизменяться и преобразовываться совместно со стратегией учреждения [127, 128, 129, 294, 325, 326, 345].

Несмотря на то что у двух подходов управления – системы менеджмента качества и сбалансированной системы показателей так много общего, существует необходимость рассмотреть и имеющиеся между ними различия.

Обратимся к *дефиниции эффективности*, которая представляет собой корреляцию издержек затрат на формирование, внедрение и функционирование системы менеджмента качества и на снижение издержек на само качество.

Если издержки в системе менеджмента качества являются несомненными, то снижение издержек на качество является в меньшей мере несомненным по своей сути, свидетельством тому является то обстоятельство, что основная масса руководителей предприятий и учреждений полагают, что к издержкам на качество относятся всего лишь затраты, которые связаны с браком, требованиями и претензиями. Теоретики и представители идеологии «Шесть сигм» рассматривают в значительной степени шире спектр издержек такого рода [8, 231, 335].

Исходя из сказанного, все издержки на качество можно разделить на две группы: издержки, связанные с соответствием, и издержки на несоответствие. Издержки на соответствие – это не

соответствующая требованиям и стандартам продукция или услуга не была выпущена или не внедрились. Они включают в себя предупредительные меры, помогающие предупредить или вовремя устранить несоответствия. Сюда же относятся издержки, связанные с координацией и контролем или с определением и подтверждением необходимой степени качества.

Издержки же на несоответствие – это издержки на корректирование несоответствий в тех случаях, когда необходимого уровня качества не было достигнуто. Такие издержки включают в себя внутренние издержки, которые связаны с устранением несоответствий продукции до того, как она будет доставлена потребителю, и внешние издержки, связанные с устранением несоответствий уже после поставки продукции заказчику.

Рассмотрим затраты на СМК более подробно в соответствии с перечнем, приводимым в российской литературе по оценке качества СМК. Издержки на предупредительные мероприятия включают в себя: издержки на оценку и выбор поставщиков и партнеров; издержки на документирование СМК; издержки на обучение персонала; издержки на затраты на планирование и реализацию программ улучшений; издержки на внутренний аудит СМК; сокращение других издержек [21, 31, 132].

В содержание издержек и контроля входят: издержки на проведение прямо-сдаточных проверок; издержки на текущий контроль выполненных работ; другие издержки.

Внутренние потери, которые понесло учреждение до того, как передала продукцию потребителю, включают: издержки на определение причин несоответствия; издержки на ликвидацию несоответствий продукции до того, как она будет передана потребителю; дополнительное испытание продукции после устранения несоответствий; другие издержки.

Внешние потери, которые вскрылись после того как продукция была передана потребителю, включают в себя: издержки, которые связаны с отказом потребителя принимать продукцию и установлением причин отказа; издержки на ликвидацию несоответствий; издержки на работу с рекламациями, а также ведение переговоров с заказчиком по вопросам урегулирования конфликтных ситуаций;



Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)