

Санкт-Петербургский государственный университет
Высшая школа менеджмента

НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ

Д.В. Овсянко

**Направления применения
компонентов менеджмента качества
в стратегическом управлении компаниями**

№ 9 (R)–2010

Санкт-Петербург

2010

Д.В.Овсянко. Направления применения компонентов менеджмента качества в стратегическом управлении компаниями. Научный доклад № 9 (R)–2010. СПб.: ВШМ СПбГУ, 2010.

Ключевые слова и фразы: управление комплексным качеством, стратегический менеджмент, стратегическая роль систем управления качеством, использование элементов и инструментов управления качеством в процессах стратегического управления.

В докладе анализируются направления влияния систем менеджмента качества в компаниях на их стратегическое поведение, рассмотрены три базовые концепции стратегического управления: — конкурентных сил, ресурсная и динамических способностей — и рассмотрены особенности их взаимодействия с системой менеджмента качества. Опираясь на результаты обследования практики использования различных инструментов управления качеством в российских компаниях, автор интерпретирует причины ограниченного применения некоторых из них.

Овсянко Дмитрий Владимирович — к.э.н., доцент кафедры операционного менеджмента Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета

e-mail: ovsianko@gsom.pu.ru

© Д.В.Овсянко, 2010

© Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2010

St. Petersburg State University
Graduate School of Management

WORKING PAPER

Dmitry Ovsyanko

**The Ways of Using Components of Quality
Management in Companies' Strategy**

9 (R)–2010

Saint Petersburg
2010

Dmitry Ovsyanko. The Ways of Using Components of Quality Management in Companies' Strategy. Working Paper #9 (R)–2010. Graduate School of Management, St. Petersburg State University: SPb, 2010.

Keywords and phrases: total quality management, strategic management, strategic role of the quality management systems, using elements and tools of the quality management in the strategic management processes.

The report analyzes the ways quality management systems (QMS) affects the strategic behavior of companies, describes specific features of interactions between quality management systems and strategic management systems based on three concepts: concept of competitive forces, resource concept and concept of dynamic capability. The author gives interpretation of the reasons why different quality management tools have limited usage in quality management practices in Russian companies. Executive summary is available at pp. 26.

Dmitry V. Ovsyanko — Associate Professor, Operational Management Department, Graduate School of Management, St. Petersburg State University.

e-mail : ovsianko@gsom.pu.ru

Оглавление

Развитие концепции TQM и системы менеджмента качества	6
Взаимосвязи между TQM и стратегией компании	9
Роль СМК в условиях использования разных подходов к стратегическому управлению компанией	11
Идентификация модели стратегического управления на основе анализа используемых компанией инструментов и методов управления качеством	19
Выводы	22
Список литературы	23
Executive Summary	24

Развитие концепции TQM и системы менеджмента качества

Формирование и все более активное использования систем менеджмента качества (СМК) в отечественных компаниях в последнее время приобрело достаточно широкие масштабы. Хотя статистические данные демонстрируют серьезное отставание отечественных компаний от зарубежных конкурентов, сегодня это заметный фактор развития национального бизнеса и всей экономики. Поэтому вопрос о соотношении теории и практики управления качеством и различных аспектов общего менеджмента постепенно перешел из теоретической плоскости в практическую. И в первую очередь речь идет о стратегической роли управления качеством.

Исторически, широкое применение подходов, получивших в дальнейшем название TQM, началось с Японии, хотя сама концепция начала формироваться в США и попала оттуда в японские компании через американских бизнес-консультантов, которых японцы активно приглашали, начиная со второй половины 1940-х гг. Японские бизнесмены после общения с этими консультантами и, в особенности, ряда лекций, прочитанных Э. Демингом, были так увлечены открывшимися перед ними перспективами повышения конкурентоспособности за счет улучшения качества, что в 1951 г. учредили премию имени Деминга, которую до сих пор ежегодно присваивают фирмам за достижения в области качества.

Проблемы, к решению которых стремились японские компании, были связаны с необходимостью преодолевать катастрофические последствия второй мировой войны. Потерпев тяжелое поражение, Япония лишилась иллюзий по поводу захвата земель, богатых природными ресурсами. Эти ресурсы были ей необходимы для развития экономики. Следовательно, единственным возможным путем получения доступа к таким ресурсам была их покупка в зарубежных странах. Однако чтобы покупать, необходимо продавать то, что пользуется спросом. А с этим у разгромленной страны во второй половине 1940-х гг. были существенные проблемы. Япония и до войны не располагала современной конкурентоспособной гражданской промышленностью. И главная беда была связана с чрезвычайно низким уровнем качества товаров, которые могли быть поставлены на мировые рынки. Япония нуждалась в более высоком качестве и производительности для обеспечения конкурентоспособности товаров на мировых рынках.

Чуда никто не ждал, но за 20–25 лет, как и обещали консультанты, опираясь на концепцию управления комплексным качеством и, попутно, развивая ее, используя другие организационные и техноло-

гические достижения американских компаний, опыт и знания консультантов, японские компании совершили рывок, обеспечивший им по многим направлениям устойчивые конкурентные преимущества на мировых рынках. Это было достигнуто, прежде всего, на основании лидерства по качеству, как продуктов, так и деятельности компаний в целом. И уже во второй половине 1970-х гг. западным (прежде всего американским) конкурентами пришлось искать средства, чтобы противостоять экспансии японских товаров и отстаивать свои позиции на рынках. Концепция управления комплексным качеством совершила виток. Американские консультанты, стоявшие у истоков «японского чуда», стали очень популярными на родине и, обогащенные накопленным опытом, с триумфом возвращались домой. Их ряды пополнились достойными японскими учениками, работы которых становились бестселлерами на американском рынке бизнес литературы. В изучении и распространении теории управления качеством произошел качественный скачок. Концепция управления комплексным качеством стала «хитом» 1980-х–1990-х гг. международная организация по стандартизации (ISO) на основе национальных стандартов разных стран и накопленного мирового опыта занялась разработкой и непрерывным развитием ряда международных стандартов, связанных с созданием, использованием и аудитом систем качества в организациях (стандарты семейств ISO 9000, ISO 10000 и др.).

В период с 1960-х по конец 1990-х гг. в большинстве случаев создание и успешное использование системы менеджмента качества (СМК), построенной на основе идеологии TQM обеспечивало компании достаточно устойчивые конкурентные преимущества и позволяло получать соответствующую предпринимательскую ренту. В тот период СМК представляли собой некоторую, достаточно существенную организационную инновацию. Построение СМК в соответствии с принципами, закрепленными в теории управления комплексным качеством и стандартах ISO 9000, приводило к существенному изменению во всей системе управления организацией. Это позволяло, с одной стороны, снизить уровень дефектности, количество рекламаций, потери, связанные с различными переделками, доработками, исправлениями дефектных изделий. С другой стороны, более явная ориентация на меняющиеся запросы потребителей обеспечивала рост потребительской удовлетворенности, позволяла привлекать и удерживать потребителей лучше, чем это могли делать другие компании на рынке.

Разумеется, эта инновация не могла обеспечивать получение выгод на слишком длительный срок. Однако ее распространение было достаточно затруднено. В частности, далеко не сразу были идентифицированы важнейшие причины стремительного повышения конкурентоспособности японских компаний. Например, резкий рост популярности японских автомобилей рынка США в период «второго нефтяного кризиса» в конце 1970-х гг. первоначально связывали с демпингом со стороны компаний-производителей. С другой стороны, создание СМК на основе использования концепции TQM предполагает, что наряду с организационными и технологическими изменениями в компании должны произойти заметные культурные сдвиги. А изменение культуры — это всегда медленный и достаточно болезненный процесс. Поэтому те компании, которые сумели быстро реализовать эту организационную инновацию, сумели повысить свою конкурентоспособность, увеличить долю рынка и, в силу эффекта «кривой опыта», получили возможность дополнительно наращивать свои преимущества.

По мере того, как идеология TQM приобретала все более широкое распространение, включение менеджмента качества в состав стандартных инструментов управления современными компаниями становилось уже не столько способом получения конкурентных преимуществ, сколько инструментом достижения конкурентного паритета. В соответствии с логикой получения предпринимательских (шумпетерианских) рент компаний «позднего шага» внедряют инновации не для того, чтобы получить преимущества, а для того, чтобы удержаться на рынке, сохранить относительный паритет с лидерами. Менеджеры этих компаний внедряют инновации, используемые лидерами, поскольку понимают, что без этого им придется уходить с рынка.

Активное освоение российскими компаниями и внедрение в практику своей деятельности современных систем управления качеством происходит на границе второго и третьего этапов шумпетерианского инновационного процесса. Те из них, которые ориентируются на конкуренцию с глобальными рыночными игроками, вынуждены в сжатые сроки формировать и осваивать СМК для того, чтобы приблизиться к зарубежным конкурентам по качеству своих продуктов и услуг и уровню издержек и потерь от недостаточного качества. Компании, которые оперируют на внутрироссийских рынках, особенно, если иностранным компаниям там трудно закрепиться, получают некоторое преимущество перед менее продвинутыми в этом смысле конкурентами. Однако таких рынков в сфере материального производства остается все меньше. Поэтому конкурентные преимущества в

результате успешного использования СМК для компаний, оперирующих на российском рынке, могут формироваться, прежде всего, в сфере услуг. Учитывая тот факт, что сегодня большинство компаний ориентируется на удовлетворение потребностей и ожиданий целевых потребителей с помощью комплекса продукт-услуга и для них существенная часть предлагаемой потребителям полезности представляет собой услугу, рынки такого рода достаточно велики.

Взаимосвязи между TQM и стратегией компании

Создание в компании СМК, встроенной и сросшейся с системой общего менеджмента предполагает определенное изменение общей ориентации в деятельности компании. Фактически, речь идет о сознательном и целенаправленном формировании способностей компаний, позволяющих отслеживать изменение предпочтений потребителей, соответствующим образом модифицировать предлагаемые им продукты и услуги, развивать и совершенствовать технологические процессы. Система управления качеством должна гарантировать выполнение важнейших условий конкурентоспособности современных компаний:

стабильности исполнения продукта или услуги и точного соответствия их характеристик контракту (если таковой имеет место), сложившимся отраслевым стандартам, стандартам безопасности, ожиданиям потребителей и обещаниям производителей и продавцов;

непрерывной и оперативной адаптации продуктов и услуг к постоянно меняющимся требованиям и ожиданиям потребителей;

предложению потребителям новых способов удовлетворения старых потребностей;

предложению потребителям продуктов и услуг, предназначенных для удовлетворения вновь формирующихся «новых» потребностей.

Однако изучение реального положения дел с практическим применением концепции TQM в практике зарубежных и отечественных компаний показывает, что теоретическая схема функционирования системы управления качеством в полном объеме практически реализуется далеко не всегда. Так, например, Д.Леонард и Р.МакАдам в своей работе рассматривали взаимосвязи между TQM и корпоративной стратегией, исследуя стратегический вклад TQM в деятельность организации. Они отмечали, что имеет место острый недостаток глубоких исследований, рассматривающих эти сложные взаимоотношения. Важнейшие выводы из их исследования сводятся, в частности, к тому, что:

ряд организаций сталкиваются со сложностями в идентификации «стимулирующего» влияния TQM в отношении корпоративной стратегии;

выяснилось, что TQM является полезным катализатором для развития корпоративной стратегии;

выяснилось, что некоторые организации ограничивают свои усилия в области TQM операционным уровнем в большей степени, чем осваивают стратегическое управление комплексным качеством [Leonard D., McAdam R, 2001, p. 439].

Пункт 1 означает, что авторы статьи столкнулись с определенными сложностями при попытке понять, как созданная на основе TQM СМК (т.е. появление новой для компании существенной способности) сказывается на изменении стратегических планов и действий. Из результатов исследования вытекает, что большинство высших менеджеров, в обследованных авторами компаниях, рассматривали управление качеством и, в частности, систему непрерывных улучшений как инструмент тактического плана. Они ставили при этом операционные задачи, например, уменьшение потерь от брака, повышение удовлетворенности целевых потребителей, повышение производительности. Стратегические эффекты были лишь следствием тактических операционных изменений.

В пункте 2 авторы указывают, что операционные улучшения в результате внедрения эффективной СМК не только могут оказывать влияние, но должны быть положены в основу изменений в стратегии компании.

И пункт 3 выводов указывает, что далеко не все организации, успешно внедряющие СМК, выходят за рамки тактических операционных улучшений, т.е. лишь количественно влияют на экономические результаты деятельности компаний.

Сходные результаты демонстрируют и отечественные исследователи (см., например, статью В.А.Чайки). Проведя опрос представителей 42-х компаний из 20-ти регионов России (25% опрошенных компаний — это очень крупные организации с более чем 25 тыс. сотрудниками) она пришла к заключению, что «Работа в области управления и улучшения качества воспринимается российскими компаниями больше как тактическая инициатива, нежели чем стратегическая. Большинство сотрудников не понимают, как усилия компании в области качества могут повысить ее конкурентоспособность, и как это отразится на них. Это происходит потому, что высший менеджмент уделяет вопросу вовлечения сотрудников в деятельность в области

управления качеством незначительное внимание» [Чайка В.А., 2006а, с. 74–75].

Эти и многие другие исследования позволяют сформулировать важный вопрос: какова роль менеджмента качества в стратегиях современных компаний и почему различные инструменты менеджмента качества в различных компаниях используются неравномерно. Ниже мы рассмотрим некоторые соображения, которые касаются ответов на этот вопрос.

Роль СМК в условиях использования разных подходов к стратегическому управлению компанией

Стратегическое управление как область исследований и существенная часть практической деятельности по управлению компаниями посвящены поиску теоретического и практического ответа на вопрос — как компании формируют, защищают и используют свои конкурентные преимущества и, соответственно, зарабатывают прибыль. В теории стратегического управления сложилось несколько общих подходов, которые базируются на различных исходных предпосылках. Формирование этих подходов было вызвано общим ходом изменения условий ведения бизнеса и перемещением акцентов в экономике развитых стран с одних отраслей на другие. При этом формирование и развитие новых подходов не привело к полной утрате актуальности старыми подходами, а лишь обеспечило возможность формирования более эффективных стратегий в новой ситуации. Мало того. В реальной действительности менеджеры компаний комбинируют и совмещают разные подходы, не задумываясь об их особенностях, ради получения желаемого стратегического результата.

Ниже мы рассмотрим основные теоретические концепции современного стратегического менеджмента и оценим место управления качеством и характер адекватных инструментов управления качеством в рамках этих концепций.

Хронологически первой в этом ряду стоит концепция конкурентных сил М.Портера [Портер М. 2005]. Ее формирование восходит к концу 1970-х — началу 1980-х годов. К концепции конкурентных сил примыкает концепция стратегического конфликта, использующая инструментарий теории игр. Она нацелена на создание невыгодных условий для конкурентов. Обе эти концепции ориентированы на поиск выгод (экономических рент) за счет занятия удачного положения на товарных рынках. Третий подход, популярность которого нарастала с начала 1990-х годов, предполагает создание конкурентных преиму-

ществ за счет формирования более высокой в эффективности внутри фирмы. Источником преимуществ в этом случае являются отличия в ресурсах, умении их комбинировать и использовать, которые могут формироваться компаниями и составлять их отличительные характеристики. Этот подход лежит в основе ресурсной концепции стратегического управления [Тис Д.Дж. Пизано Г. Шуэн Э., 2003. С. 133–185].

С конца 1990-х годов все большую популярность приобретает новое направление, примыкающее к ресурсной концепции — т.н. концепция «динамических способностей». В фундаментальной статье 1997 года Дэвид Тис с соавторами формулирует базовую идею этого подхода как «...попытки определить параметры специфических способностей фирмы, которые могут быть источником конкурентного преимущества, а также объяснить то, как могут быть разработаны, внедрены и защищены комбинации компетенций и ресурсов» [Тис Д.Дж. Пизано Г. Шуэн Э., 2003. С. 136].

Концепция конкурентных сил, которая была сформулирована в работах М.Портера [Портер М., 2005], основана на анализе взаимодействия компании с ее отраслевой средой. В рамках данного подхода предполагается, что прибыльность, в основном, определяется сложившейся структурой отрасли или отраслевой ниши, т.е. в ее основе лежат внешние для фирмы факторы. К таким факторам Портер в рамках своей знаменитой «Модели пяти сил конкуренции» отнес потенциальных конкурентов, покупателей, поставщиков, товаро-заменители и компании, которые уже ведут конкуренцию в отрасли.

Логика этой модели достаточно проста. Чем интенсивнее текущая конкуренция, тем меньше шансов у компаний получить сколько-нибудь заметную экономическую прибыль, т.е. прибыль, превышающую минимальную, при которой ведение бизнеса имеет смысл. Аналогично воздействует на потенциальную прибыльность отрасли вероятность появления новых конкурентов. Последняя, прежде всего, зависит от величины входных барьеров, т.е. от разнообразных проблем, с которыми придется столкнуться компании, которая решит войти на отраслевой рынок. Сильная позиция на торгах позволяет покупателям или поставщикам изменить уровень отраслевых цен в свою пользу, что приводит к снижению уровня прибыли компаний, конкурирующих в отрасли. Наконец наличие или угроза появления эффективных продуктов заменителей, которые могут открыть перед потребителями перспективы удовлетворения их потребностей без обращения к отраслевому рынку, может привести к снижению уровня отраслевых цен или, вообще, уничтожить отрасль.

Последующие исследования привели к некоторому расширению портеровской модели и дополнению ее т.н. комплименторами – поставщиками комплиментарных продуктов, присутствие которых на рынке увеличивает ценность отраслевых продуктов [Brandenburger A. and Nalebuff B., 1996] (например, наличие соответствующего программного обеспечения делает компьютеры работающим инструментом и повышает их ценность для потребителя). В работах М.Портера и ряда других авторов подробно рассматриваются вопросы о том, как конкурентные силы действуют внутри отрасли и как они влияют на потенциальную прибыльность бизнесов.

Содержание стратегического управления в рамках данной модели сводится к поиску привлекательной отраслевой ниши, ее занятию и дальнейшей защите своей выгодной позиции путем вытеснения конкурентов, возведения заградительных барьеров для новичков и других мер, сохраняющих элементы монопольного положения фирмы. Поэтому выбор отрасли или ниши, в которой компания собирается конкурировать, подчиняется примерно следующей логике:

1. Выбор отрасли (ниши), структурные характеристики которой делают ее привлекательной (обещают долговременную высокую прибыльность).
2. Разработка стратегии (с учетом вероятного поведения конкурентов), которая позволит реально обеспечивать компании высокую прибыльность за счет защиты выгодного положения фирмы на этом рынке.
3. Формирование активов (покупка или создание), необходимых для успешной реализации выбранной стратегии.

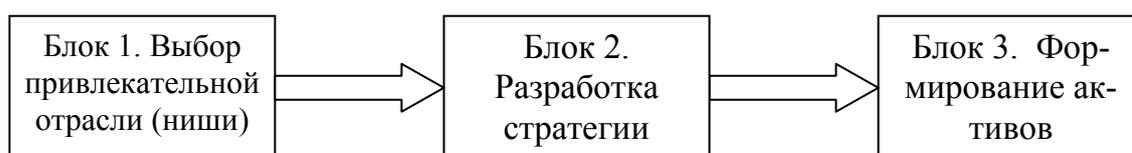


Рис. 1. Логика стратегического выбора в рамках концепции конкурентных сил

В рамках данного подхода вопрос об определении того, какие активы нужны, и как их получить, специально не рассматривается, поскольку активы предполагаются мобильными и доступными на рынках.

Место управления качеством в рамках этой модели — блок 3 — формирование у компании потенциала для конкурентного качества, т.е. для борьбы за лучшее, по сравнению с потенциальными

конкурентами, удовлетворение запросов целевых потребителей. Для компаний-пионеров это был способ поднять отраслевые стандарты качества и защитить свою позицию барьерами качества при относительно низких издержках на их формирование. Для компаний-последователей – способ достигнуть конкурентного паритета, занять и сохранить свою позицию на привлекательном рынке.

Ресурсная концепция стратегического управления, которая начала завоевывать популярность в 90-х годах XX столетия, исходит из диаметрально противоположного взгляда на природу источников конкурентного преимущества. Ее исходная парадигма предполагает, что основным источником высокой прибыли фирмы является преимущество компании по ресурсам и способностям, а не по позиции на товарных рынках. Это дает компаниям заметное преимущество по издержкам, либо по качеству и функциональным характеристикам продукта. Иными словами, преимущество обеспечивается наличием у компании специфических особо эффективных ресурсов и способностей, которые немобильны и не могут быть легко скопированы конкурентами.

Актуальность такого подхода была подтверждена полевыми исследованиями конца 1980-х — начала 1990-х годов, которые показали, что внутриотраслевые различия в прибылях значительно превышают межотраслевые [Тис Д.Дж. Пизано Г. Шуэн Э., 2003. С. 143]. Это означает, что специфические для фирм факторы зачастую значительно важнее отраслевых условий. Поэтому в основе ресурсной модели стратегического управления лежит предпосылка уникальности комплекса ресурсов и активов, которыми располагает любая фирма и которые не могут быть быстро изменены, т.е. фирма «приклеена» к ним и не может от них легко «оторваться».

Отсюда логика стратегического выбора выглядит совсем не так, как в предыдущем случае. Предполагается, что компания должна:

1. Выявить, какие ресурсы и способности фирмы являются уникальными и трудно копируемыми предпринимать усилия для их всемерного и непрерывного развития.
2. Решить, в каких отраслевых нишах эти ресурсы и способности могут быть использованы с максимальной эффективностью (т.е. обеспечивать максимальную прибыльность).
3. Выстроить на каждом из рынков стратегию, которая позволит как можно лучше использовать специфические для фирмы ресурсы и способности (т.е. реально обеспечивать получение высокой прибыли).

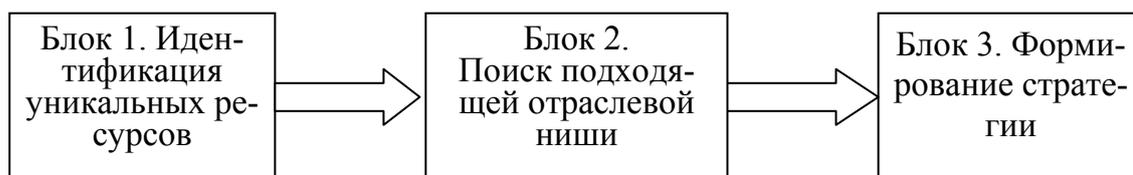


Рис. 2. Логика стратегического выбора в рамках ресурсной концепции стратегического управления

Применительно к этой модели способности, связанные с менеджментом качества, участвуют в формировании ключевых компетенций компании (блоки 1,3). Выбор направлений бизнеса определяется возможностями этих компетенций служить основой для уникальности продукта или низких издержек, т.е. быть источником повышенной прибыли.

Исторически при этом сама TQM на определенном этапе стала не столько источником дополнительных преимуществ, сколько фактором конкурентного паритета. Большинство компаний, оперирующих на глобальных рынках, вполне успешно используют методы управления качеством в своей практике. При этом использование методов управления качеством в блоке 3 прежде всего предполагает усиленное изучение ожиданий и предпочтений целевых потребителей для приведения продуктов и услуг, поставляемых компанией в соответствие с их запросами.

Эти подходы, хотя, в определенном смысле конкурируют друг с другом, в значительной степени являются взаимодополняющими и демонстрируют свою эффективность в различных ситуациях.

Концепция динамических способностей появилась как ответ на острую конкуренцию в высокотехнологичных отраслях и базируется на том соображении, что в условиях современных быстро меняющихся рынков, устойчивого успеха добиваются те компании, которые способны быстро и активно реагировать на всевозможные изменения и сами постоянно инициируют продуктовые, маркетинговые и организационные инновации. В этом случае компаниям для успеха недостаточно накапливать ценные технические активы. Им приходится развивать способности, которые обеспечивают соответствующую динамику поведения. Эти способности компаний Д.Тис и назвал «динамическими способностями» [Тис Д.Дж. Пизано Г. Шуэн Э., 2003, с. 145]. Концепция динамических способностей, в определенном смысле, интегрирует два центральных момента для обсуждавшихся выше подходов. Динамическая природа способностей компании означает

возможность их адаптации к изменениям во внешней среде. Причем такая реакция обеспечивается быстрым развитием и перемещением внешних и внутренних способностей компаний. С другой стороны компаниям, претендующим на лидерство необходимо обеспечивать быстрое развитие активов и потенциала компании для обеспечения непрерывного потока продуктовых и технологических инноваций. Необходимость непрерывного потока инноваций определяется очевидным сдвигом конкурентности в направлении борьбы за т.н. предпринимательские (или шумпетерианские) ренты, которые получает инноватор до тех пор, пока основные конкуренты не сумеют скопировать его инновацию.

В рамках концепции динамических способностей рассматриваются не только проблемы использования существующих, но и создания новых, специфических для фирмы и труднокопируемых способностей компании. Примеры компаний, которые добиваются выдающихся успехов, используя такой подход достаточно хорошо известны, и относятся, в основном, к предприятиям высоких технологий. Как указывают в своей работе Д. Тис, «Ключевой шаг на пути создания концептуальной схемы [стратегического процесса] связанной с динамическими способностями, состоит в идентификации основ, на которых можно создавать, поддерживать и усиливать отличительные и трудные для воспроизведения преимущества» [Тис Д.Дж., Пизано Г. Шуэн Э., 2003, с. 149].

Опираясь на приведенные выше схемы развертывания стратегического процесса в рамках концепции конкурентных сил и ресурсной концепции и логику концепции динамических способностей можно попытаться выстроить общую схему стратегического процесса в рамках последней:

1. формирование и развитие динамических способностей фирмы (в том числе связанных с концепцией TQM);
2. выбор рынков для реализации результатов продуктовых и технологических инноваций;
3. развитие ресурсного потенциала фирмы для успешной реализации результатов инноваций;
4. использование стратегии формирования инноваций для получения предпринимательской ренты;
5. получение предпринимательской ренты до тех пор, пока конкуренты не скопируют инновацию.

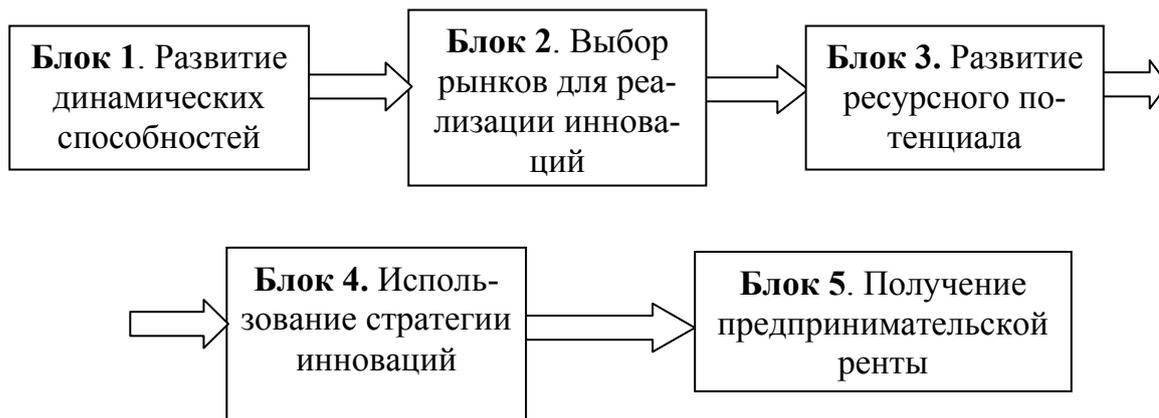


Рис. 3. Логика стратегического выбора в рамках концепции стратегического управления, основанной на динамических способностях компаний

Современная концепция управления качеством (TQM), по существу, вполне соответствует организации стратегического управления фирмой на основе концепции динамических способностей. Ключевым результатом создания и развития системы менеджмента качества в компаниях, является формирование в компании культуры качества (т.е. устойчивого набора способностей определенного типа), чего добиться значительно сложнее, чем построить формальную систему, которая пройдет аудит со стороны независимого аудитора.

Обратим внимание на общеизвестные «элементы стратегии качества». *Фокус на потребителе* означает создание внутренней способности к постоянному мониторингу удовлетворенности потребителей и адаптации компании к изменениям их предпочтений. При этом конкурентоспособному производителю предлагается постоянно «забегать вперед» предугадывая и направляя развитие потребностей в желательном для себя направлении и обеспечивая опережающее развитие продукта. Это центральный принцип, который определяет стержневую линию формирования и функционирования СМК компании.

В рамках концепции TQM понятие потребитель носит универсальный характер и относится не только к различным группам внешних потребителей, но и к внутренним потребителям компании. Прежде всего, это, так называемые, потребители внутренних продуктов и процессов. И этот момент сразу увязывает стратегический и операционный уровни управления компанией. Фактически, речь идет о том, что в рамках непрерывных усилий по выявлению постоянно меняющихся запросов внешних потребителей, подразделения и сотрудники компании должны рассматривать своих коллег тоже как своеобразных потребителей. Все процессы в компании рассматриваются как

цепочки формирования ценности, в конце которых стоят внешние потребители, оплачивающие соответствующие их ожиданиям продукты и услуги. Но, поскольку внешнее качество без должного внутреннего качества обеспечить невозможно, то предлагается единообразно рассматривать каждого участника цепочки формирования ценности внутри компании как потребителя и формировать культуру работы на потребителя не только в отношении внешнего потребителя, но и в отношении всех внутренних.

Следующие четыре основополагающих принципа стратегии качества — *лидерство руководителей, вовлечение работников в деятельность по обеспечению качества, осуществление постоянных улучшений, использование процессного подхода к организации и управлению деятельностью компанией*. Эти принципы демонстрируют, что в центре внимания системы менеджмента качества стоят не отдельные ресурсы, а способности компании, основанные на навыках ее сотрудников, адекватной активности менеджмента и формирующейся в компании культуре качества.

Убедительное подтверждение этого утверждения можно найти, анализируя многие инструменты, которые применяются в рамках создания и функционирования системы управления качеством. Например, достаточно активно используемая ведущими компаниями методика «Функционального развертывания качества» (QFD), по сути своей, является практическим инструментом динамического согласования способностей компании (голоса процесса) с меняющимися запросами потребителей (голосом потребителя). Схема этой методики предполагает организацию на регулярной основе сбора информации о потребностях и ожиданиях целевых потребителей, выявление и ранжирование субъективного восприятия этими потребителями характеристик предлагаемых компанией продуктов и услуг, сравнительный анализ оценок потребителями этих характеристик для продуктов и услуг компании и ее основных конкурентов, проектирование свойств полезностей, которые компания может производить для того, чтобы успешно продвигать их на конкурентном рынке. При этом методика позволяет опираться на элементы потенциала компании, которые отражаются в общей матрице методики (доме качества) и планировать формирование и развитие ресурсов и способностей, которые необходимы для усиления своих позиций на целевых рынках.

Идентификация модели стратегического управления на основе анализа используемых компанией инструментов и методов управления качеством

В контексте рассмотренных соображений, важной представляется проблема оценки базисной схемы, лежащей в основе устойчивой модели стратегического поведения конкурентоспособной компании и, соответственно, адекватного места СМК в такой компании.

Можно предположить, что, если реально компания стремится занять привлекательную нишу, после чего защищать свою позицию любыми средствами (т.е. использует модель стратегического поведения, основанную на концепции конкурентных сил) то задача СМК, состоит в том, чтобы, прежде всего, обеспечивать соответствие товаров и услуг, производимых компанией, формальным или неформальным отраслевым стандартам качества и безопасности. Поэтому при создании СМК в центре внимания окажется проблема дефектов и обеспечения соответствия. Она может приобретать различный характер. Менеджмент может концентрировать внимание на статистическом контроле качества и ориентироваться на снижение совокупных издержек и потерь, связанных с различными проявлениями несоответствия, на подготовке и осуществлении джурановского (1964) прорыва (breakthrough) и перевода компании на принципиально новый уровень качества, обеспечивающий скачек снижения дефектности, вплоть до практически нулевого уровня (например, система 6 сигм).

Однако речь идет именно о защите монопольной ренты, которую компания получает, находясь в привлекательной отраслевой нише. Разумеется, более или менее успешная реализация подобного подхода возможна только в случае, если компания оперирует в достаточно стабильной отрасли и в состоянии формировать специализированный комплекс активов и рутин на долгосрочной основе. Так, вероятно, должны вести себя компании нефтегазового комплекса, которые сегодня активно внедряют СМК и вкладывают значительные средства в обеспечение защиты своих позиций на отечественном и глобальном рынках. Для компаний этого типа может быть характерна деятельность в одной отрасли, т.е. отсутствие серьезной диверсификации либо несвязанная (конгломератная) диверсификация. Исключением может оказаться вертикальная интеграция, которая является одним из средств защиты своей позиции и обеспечения по возможности полного контроля над всей цепочкой формирования ценности.

Если фирма ориентируется на формирование ключевой компетенции и пытается обеспечить себе конкурентные преимущества за счет превосходства по ресурсам и способностям, то можно предположить, что ее менеджмент склоняется к ресурсному подходу. В этом

случае СМК становится, зачастую, инструментом формирования одной из важных способностей, без обладания которой компания не может рассчитывать на формирование конкурентных преимуществ. Адекватный характер СМК в этой ситуации означает, что система позволяет опережать конкурентов по уровню удовлетворения потребителей либо по издержкам. При отсутствии существенных технологических, административных или иных барьеров, характерных для отрасли или отраслевой ниши, удержание и укрепление позиции здесь возможно, прежде всего, за счет формирования преимуществ по ресурсам и способностям.

Успешность такого подхода к организации стратегического процесса может быть обеспечена только в случае, когда существует возможность активного использования ключевых компетенций компании по разным направлениям. Формирование таких компетенций может оказаться достаточно медленным и затратным процессом и для окупаемости этих затрат потребуется как можно более широкое активное использование сформированных способностей. Поэтому для компаний, действующих в рамках ресурсной модели стратегического поведения, характерным будет поиск таких возможностей и переход к использованию корпоративной стратегии связанной диверсификации.

СМК в этом случае должна содержать существенный маркетинговый компонент и обеспечивать не только успешное решение проблемы высокого уровня потерь, связанных с несоответствиями. В этом случае важнейшую роль будет играть непрерывный анализ потребностей различных групп потребителей и быстрая разработка способов их удовлетворения на основе использования ключевых компетенций компании. Именно для решения этих проблем была, в свое время, разработана методика функционального развертывания качества (QFD). К отраслям, для которых подобная модель стратегического поведения должна быть применима относится производство потребительских товаров.

Наконец, можно утверждать, что фирма ориентируется, скорее на концепцию динамических способностей, если она пытается выстраивать свою стратегию, подготавливая и осуществляя непрерывный поток продуктовых, технологических, организационных, маркетинговых и т.п. инноваций, и за счет этого добивается конкурентных преимуществ. Это отрасли, в которых развитие определяется не столько маркетингом, сколько внутренней логикой стремительного развития продукта и технологий его производства. Роль СМК в этой ситуации особенно сложна и ответственна.

Наряду с теми функциями, которые СМК реализует в двух предыдущих вариантах организации стратегического процесса, здесь должно иметь место использование на регулярной основе системы непрерывных проактивных улучшений. Это означает, что важным аспектом в деятельности СМК становится обеспечение качества исследований и разработок и их направление на реальные и потенциальные проблемы целевых и потенциальных потребителей.

Применительно к сформулированной выше проблеме оценки влияния стратегии качества на конкурентоспособность компаний, определенную пищу для размышлений дают результаты эмпирических исследований российской практики [Чайка В.А., 2006b]. Автор анализирует уровень и характер использования различных инструментов управления качеством в тех российских компаниях, которые более или менее активно осваивают современные методы управления качеством. Основные выводы из этого анализа — наиболее активные и продвинутые методы и инструменты управления качеством в этих компаниях не находят практического широкого применения, хотя простейшие методы успешно используются.

Можно, конечно, сетовать на то, что российские предприниматели и менеджеры не вполне понимают важность качества и, в частности, непрерывных улучшений качества и не прилагают должных усилий по созданию действительно эффективных СМК. Можно говорить, что их деятельность концентрируется, в основном, в направлении улучшения технологического качества, снижения дефектности и потерь, связанных с низким качеством поставляемых с других предприятий материалов и комплектующих, несознательностью работников и т.п. Но нельзя не обратить внимания на стремительное повышение грамотности предпринимателей и менеджеров по тем направлениям, по которым они сталкиваются с реальными и очевидными для них проблемами. Вполне возможно, что относительно вялая деятельность по освоению и использованию всего арсенала управления качеством и более пристальное внимание, в основном, к простейшим улучшениям связаны с тем, что большинство рассматриваемых компаний ориентируется, по преимуществу на портеровскую модель стратегического поведения. Это происходит как потому, что конкурентная ситуация на российских рынках не требует более сложного стратегического поведения, так и в связи с недостаточной активностью российского бизнеса в отраслях, в которых компании вынуждены ориентироваться на построение своей стратегии на основе ресурсного подхода и подхода, основного на динамических способностях. В последнем случае, даже если менеджеры компаний не будут знакомы с соответствующими

щими теориями, они вынуждены будут активно перейти к использованию необходимого инструментария, возможно изобретая его заново.

Выводы

Анализ ситуации с созданием и применением организационной инновации — системы менеджмента качества на основе концепции TQM показывает, что на настоящем этапе она не столько формирует конкурентное преимущество у компании, сколько позволяет поддерживать конкурентный паритет. В частности это справедливо для российских компаний, которые оперируют на глобальных рынках, не используют уникальные природные факторы и вынуждены вступать в конкуренцию с аналогичными иностранными компаниями (например, компании черной металлургии). СМК, встроенная в систему общего управления компанией, обеспечивает получение определенных преимуществ на рынках услуг или на рынках, где значительная часть полезности, предлагаемой компанией, носит характер услуги. На этих рынках роль иностранных конкурентов относительно невелика.

Исследования зарубежных и отечественных авторов демонстрируют относительно слабую ориентацию создаваемых СМК на получение стратегических эффектов. Обычно ставятся чисто тактические операционные цели, связанные лишь с количественным изменением экономических результатов деятельности компании.

В литературе по стратегическому менеджменту различают несколько принципиально разных подходов к формированию стратегий компаний и их стратегическому поведению. В их основе лежат различные исходные парадигмы. В докладе анализируются три основных подхода и оцениваются направления использования в рамках этих подходов основных элементов и инструментов менеджмента качества. Анализ показывает, что наиболее важную роль СМК играют в компаниях, которые опираются на ресурсную концепцию стратегического управления, особенно, если в рамках этой концепции используются элементы концепции динамических способностей. Большинство основополагающих принципов организации системы менеджмента качества на основе использования идеологии TQM и многие продвинутые инструменты, используемые в практике планирования и управления качеством очень хорошо соответствуют основным положениям этих подходов к процессу стратегического управления.

Наконец, в последнем параграфе доклада рассматривается обратная задача идентификации ключевых парадигм стратегического управления компанией на основе исследования реально применяемых

в системе менеджмента качества. Анализ использования различных инструментов контроля и управления качеством, проведенный В.А. Чайкой показал, что в российских условиях широко и успешно применяются только достаточно простые инструменты, в то время как более сложные не слишком популярны. Это связано, прежде всего, с относительно слабым развитием бизнесов, действующих в контексте, который требует ресурсного подхода к стратегическому управлению, либо подхода основанного на динамических способностях.

Список литературы

1. Brandenburger A, and Nalebuff B. Co-opetition. NY: Doubleday, 1996.
2. Leonard, D., McAdam, R. The relationship between total quality management (TQM) and corporate strategy: the strategic impact of TQM // Strategic Change. 2001. Vol. 10. pp. 439–448.
3. Портер М. Конкурентная стратегия. М.: Альпина, 2005а.
4. Портер М. Конкурентное преимущество. М.: Альпина, 2005б.
5. Тис Д.Дж. Пизано Г. Шуэн Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник СПбГУ. Серия 8, Менеджмент, 2003, Выпуск № 4.
6. Чайка В.А., Принципы формирования механизма непрерывного улучшения качества в российских компаниях // Вестник СПбГУ. Серия 8, Менеджмент. 2006а. Выпуск № 2, с. 43–64.
7. Чайка В.А. Формирование стратегического подхода к управлению качеством: первые шаги российских компаний. // Все о качестве. Отечественные разработки. М. 2006б. Выпуск 6 (45). с. 67–75.

Executive Summary

Formation and effective functioning of the Quality Management System (QMS) was originally seen as a way to achieve sustainable competitive advantage. Today the TQM concept is not so much a way of obtaining competitive advantages, but a tool for achieving competitive parity. Quality management should guarantee the implementation of the major conditions of competitiveness in modern companies:

- stability of performance of the product or service and compliance of their characteristics with the contract (if any), the established industry standards, safety standards, consumer expectations and promises of manufacturers and sellers;
- continuous and rapid adaptation of products and services to the changing demands and expectations of consumers;
- offering consumers new ways to meet the old needs;
- offering customers products and services designed to meet newly emerging needs.

However, as the evidence shows, the theoretical scheme of quality management system is not always fully implemented in practice. D. Leonard and R. McAdam consider the relationship between TQM and corporate strategy by analyzing the strategic contribution of TQM in the activity of the organization. They observe acute shortage of in-depth studies dealing with these complex relationships. Significant findings from their research *inter alia* are as follows:

- “a number of organizations had difficulty in identifying the ‘driving’ influences of TQM in relation to corporate strategy;
- TQM is found to be a useful catalyst for developing corporate strategy;
- some organizations were found to restrict their TQM efforts to operational levels rather than adopting Strategic Total Quality Management” [Leonard, D., McAdam, R. 2001, p. 439].

Similar conclusions are drawn by Russian researchers (see, for example, the article by V. Chaika) [Chaika, V.A., 2006].

These and many other studies provide for the formulation of an important question: what is the role of quality management strategies in modern companies and why the various tools of quality management in various companies are used unevenly?

In the strategic management theory there are several general approaches based on different initial assumptions.

The concept of competitive forces formulated by M. Porter [Porter, M. 2005] is based on the analysis of interaction between the company and its industry environment.

The logic of this model is rather simple. The more intense is the current competition, the less chance for companies to have any appreciable economic profit. The emergence of new competitors has a similar impact on the potential profitability of an industry. Strong position in the auction allows buyers or suppliers change the level of industry prices in their favor, resulting in lower profit of companies competing in the industry. Finally, the launch of effective product substitutes, or such possibility, may lead to a reduction in industry prices or completely destroy the industry.

The logic of strategic management in the context of this model is reduced to finding and gaining an attractive industry niche, and protecting this advantageous position by ousting competitors, raising barriers for newcomers and taking the like measures to preserve the elements of the monopolistic position of the company. The choice of an industry or a niche, where the company intends to compete, is subject to the following logic:

1. choice of attractive industries (niche);
2. development of a strategy that will ensure the company's high profitability;
3. formation of assets necessary for the successful implementation of the chosen strategy.

The question of determining the amount and accessibility of assets is not specifically addressed, because the assets are assumed to be mobile and available in the markets.

Quality management in this model (Phase 3) implies formation of a company's capacity to compete on quality, i.e. fight for the best, as compared with competitors, target customers' satisfaction. For the pioneer companies it was a way to raise industry quality standards and to protect its position by quality barriers at a relatively low cost of their formation. For the follower companies it was a way to achieve competitive parity, gain and maintain its position in the attractive market.

The resource concept of strategic management implies that the sources of a company's high profits are its advantages in resources and abilities. This gives companies a significant cost advantage, or an advantage in quality and functional characteristics of the product. This implies that the advantage is ensured by company-specific effective resources and abilities that are immobile and can not be easily copied by competitors.

The relevance of this approach was confirmed by the field studies of the late 1980's – early 1990's, which showed that intra-industry differences in profitability exceed inter-industry ones. This means that company-specific factors are often much more important than industry-specific conditions. Therefore the resource model of strategic management is based on an assumption that any company has a unique set of resources and that can not be quickly modified.

Hence the logic of strategic choice is different. It is assumed that the company should:

1. identify unique productive resources of the company that are not easy to replicate;
2. find industry niches where these resources will be most effective;
3. build strategies for most effective use of company-specific resources and capabilities in various markets.

In this model the abilities related to quality management are used in shaping a company's core competencies (Phases 1, 3). Trends of business development are determined by the capabilities of these competencies provide for the uniqueness of the product or lower costs, i.e. the source of increased profits. Most companies in global markets successfully implement methods of quality management. Implementation of quality management methods at Phase 3 primarily involves intensive study of the expectations and preferences of target customers in order to bring company's products and services in compliance with their demands.

These approaches are largely complementary and demonstrate their effectiveness in different situations.

The concept of dynamic capabilities emerged as a response to the fierce competition in high-tech industries. In this case, companies must develop capabilities that provide an appropriate dynamic behavior. D. Teece called these abilities “dynamic capabilities”. The concept of dynamic capabilities, in a sense, integrates two points central to the above-discussed approaches. The dynamic nature of a company's abilities implies the ability to adapt to the changing external environment. Moreover, such a reaction is provided by the rapid development and mobility of external and internal capabilities of companies. On the other hand companies claiming for leadership must provide for rapid development of the company's assets and capabilities to ensure a continuous flow of innovative products and technologies. The need for a continuous flow of innovations is determined by the obvious shift in the direction of competitive struggle for the so-called entrepreneurial (or Schumpeterian) rents that the innovator gets as long as the main competitors are not able to replicate their innovations.

The concept of dynamic capabilities considers not only the problems of using the existing abilities but also the creation of new ones that are firm-specific and difficult to replicate. Companies that make outstanding progress by implementing this approach are rather well-known, and these are mainly high-tech companies. According to D. Teece, “a key step in building a conceptual framework [of the strategic process] related to dynamic capabilities is to identify the foundations upon which distinctive and difficult-to-replicate advantages can be built, maintained, and enhanced” [Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. 2003. P. 145].

Keeping in mind the above-mentioned models of strategic process deployment within the concept of competitive forces and the resource concept as well as the logic of the concept of dynamic capabilities, one can try to build a general outline of the strategic process within the latter.

1. formation and development of a company’s dynamic capabilities (including tqm);
2. choice of markets for the implementation of innovative results;
3. development of the resource potential of a company to successfully implement the innovative results;
4. implementation of a strategy of innovation to get an entrepreneurial rent;
5. getting entrepreneurial rent until the competitors have replicated the innovation.

In fact, the TQM concept is quite compliant with the company’s strategic management pattern based on dynamic capabilities. A key result of the creation and development of the quality management system in companies is to create a company’s quality culture (i.e., a sustainable set of abilities belonging to a certain type). That is much more difficult than building a formal system, which will be audited by an independent auditor.

Let us concentrate on the well-known “elements of a quality strategy”. *Focusing on the customer* means to create an internal capability to continuously monitor consumer satisfaction abilities and adapt the company to their changing preferences.

Leadership of top managers, involvement of employees in quality assurance activities, continuous improvement, along with *the process approach* to operations management in a company means that the quality management system is focused not on individual resources but on the abilities of a company based on the skills of its staff, on its managers’ adequate activity as well as on an emerging quality culture.

Taking the aforementioned points into account, we can see an important problem of evaluating the basic scheme, which forms the basis of the

sustainable pattern of strategic behavior in a particular company and, accordingly, an adequate place that QMS occupies in such company.

We can assume that if a company is aiming at occupying an attractive niche and then defending its position by all means possible (i.e. to implement a strategic behavior model based on the concept of competitive forces), then the goal of QMS is to ensure the compliance of goods and services produced by the company with formal or informal quality and safety standards of the industry. Therefore, when creating a QMS, the interest will be focused on the problem of defects and compliance assurance.

The protection of monopoly rent, which the company gets when occupying an attractive industry niche, is considered here. More or less successful implementation of this approach is possible only if a company operates in a fairly stable industry and is able to form a specialized set of assets and routines on a long-term basis. Oil and gas companies should probably behave like that. Today, these companies are actively implementing QMS and invest heavily in protecting their positions in the domestic market as well as in their dynamic entering the global market. Companies of this type usually operate in one sector only, i.e. there is either no serious diversification or there is unrelated (conglomerate) diversification in them.

If a company focuses on building its core competencies and tries to secure competitive advantages through its domination in resources and capabilities, we can assume that its managers tend to implement a resource-based approach. In this case, QMS becomes a tool for forming an important capability, without which a company cannot form any competitive advantages. In this situation an adequate QMS means that the system enables the company to stay ahead of competitors in terms of consumer satisfaction or costs. Taking into account the absence of significant technological, administrative or other barriers, that are characteristic of the industry or one of its niches, it is possible to maintain and consolidate the position primarily due to the formation of advantages in resources and abilities. The formation of such skills can take place quite slowly and be a rather costly process and the recovery of these costs will require the widest possible implementation of a company's core competencies. Therefore, companies operating within the resource model will mostly switch to a corporate strategy of related diversification.

QMS in this case must contain a significant marketing component and ensure not only a successful solution to the problem of low losses taking place because of non-compliance. A continuous analysis of the needs of consumer groups and the rapid development of ways to meet them on the basis of core competencies of a company will play an important role here. To solve these problems a method of Quality Function Deployment —

QFD was developed. The industries where such a model of strategic behavior can be implemented include the production of consumer goods.

Finally, it can be claimed that the company is focused rather on the concept of dynamic capabilities if it tries to build its strategy through preparing and launching a continuous flow of innovative products and technologies, as well as organizational, marketing and other innovations, thus achieving certain competitive advantages. These are industries where development is defined not only by marketing but rather by the internal logic of the rapid development of product and its production technologies. The role of QMS in this situation is especially complex and important. In addition to the functions it implements in the two previous versions of the strategic process organization, there must be a regular implementation of a system of continuous proactive improvements. This means that an important aspect of QMS operation is quality assurance in research and development and their implementation to solve real and potential problems of target and potential customers.

The above-mentioned problem of evaluating the impact of quality strategy on companies' competitive level is rather well illustrated by the empirical results obtained by studying Russian companies [Chaika, V.A., 2006]. The main conclusions from this analysis are the following: the most active and advanced methods and tools of quality management in these companies are not implemented in practice although the simplest methods are successfully applied.

One can, of course, complain that Russian entrepreneurs and managers do not fully understand the importance of quality, continuous improvement, etc. Yet, they quickly learn to implement the approaches and methods they really need in the areas where they face real and obvious problems. It is probable that the competitive situation in the Russian markets does not require a more complex strategic behavior yet.

Опубликованные научные доклады

- | | | |
|------------------|------------------------------------|--|
| № 1(R)–2005 | А. В. Бухвалов
Д. Л. Волков | Фундаментальная ценность собственного капитала: использование в управлении компанией |
| № 2(R)–2005 | В. М. Полтерович
О. Ю. Старков | Создание массовой ипотеки в России: проблема трансплантации |
| №1(E)–2006 | I. S. Merkurjeva | The Structure and Determinants of Informal Employment in Russia: Evidence From NOBUS Data |
| № 2(R)–2006 | Т. Е. Андреева
В. А. Чайка | Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими? |
| № 3(R)–2006 | Д. Л. Волков
И. В. Березинец | Управление ценностью: анализ основанных на бухгалтерских показателях моделей оценки |
| № 4(R)–2006 | С. А. Вавилов
К. Ю. Ермоленко | Управление инвестиционным портфелем на финансовых рынках в рамках подхода, альтернативного стратегии самофинансирования |
| № 5(R)–2006 | Г. В. Широкова | Стратегии российских компаний на разных стадиях жизненного цикла: попытка эмпирического анализа |
| № 6(R)–2006 | Д. В. Овсянко
В. А. Чайка | Особенности организации процесса непрерывного улучшения качества в российских компаниях и его связь с процессами стратегического поведения |
| № 7(R)–2006 | А. Н. Козырев | Экономика интеллектуального капитала |
| № 8(R)–2006 | Н. А. Зенкевич,
Л. А. Петросян | Проблема временной состоятельности кооперативных решений |
| № 9(R)–2006 | Е. А. Дорофеев,
О. А. Лапшина | Облигации с переменным купоном: принципы ценообразования |
| № 10(E)–
2006 | Т. Е. Andreeva
V. A. Chaika | Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic? |
| №11(E)–2006 | G. V. Shirokova | Strategies of Russian Companies at Different Stages of Organizational Life Cycle: an Attempt of Empirical Analysis |
| №12(R)–2006 | А. Е. Лукьянова,
Т. Г. Тумарова | Хеджевые фонды как инструменты снижения рисков и роста ценности компании |
| №13(R)–2006 | Л. Н. Богомолова | Применение этнографических методов для изучения процессов принятия потребительских решений |

№14(R)–2006	Е. К. Завьялова	Особенности профессионально-личностного потенциала и развития карьеры линейных менеджеров отечественных производственных предприятий
№15(R)–2006	С. В. Кошелева	Удовлетворенность трудом как комплексный диагностический показатель организационных проблем в управлении персоналом
№16(R)–2006	А. А. Румянцев, Ю. В. Федотов	Экономико-статистический анализ результатов инновационной деятельности в промышленности Санкт-Петербурга
№17(R)–2006	Е. К. Завьялова	Взаимосвязь организационной культуры и систем мотивации и стимулирования персонала
№18(R)–2006	А. Д. Чанько	Алгебра и гармония HR-менеджмента. Эффективность обучения персонала и диагностика организационной культуры
№19(E)–2006	T. E. Andreeva	Organizational change in Russian companies: findings from research project
№20(E)–2006	N. E. Zenkevich, L. A. Petrosjan	Time-consistency of Cooperative Solutions
№21(R)–2006	Т. Е. Андреева	Организационные изменения в российских компаниях: результаты эмпирического исследования
№22(R)–2006	Д. Л. Волков, Т. А. Гаранина	Оценивание интеллектуального капитала российских компаний
№23(R)–2006	А. В. Бухвалов, Ю. Б. Ильина, О. В. Бандалюк	Электронное корпоративное управление и проблемы раскрытия информации: сравнительное пилотное исследование
№24(R)–2006	С. В. Кошелева	Особенности командно-ролевого взаимодействия менеджеров среднего и высшего звена международной и российских компаний
№25(R)–2006	Ю. В. Федотов, Н. В. Хованов	Методы построения сводных оценок эффективности деятельности сложных производственных систем
#26(E)–2006	S. Kouchtch, M. Smirnova, K. Krotov, A. Starkov	Managing Relationships in Russian Companies: Results of an Empirical Study
№27(R)–2006	А. Н. Андреева	Портфельный подход к управлению люксовыми брендами в фэшн-бизнесе: базовые концепции, ретроспектива и возможные сценарии

- №28(R)–2006 Н. В. Хованов,
Ю. В. Федотов Модели учета неопределенности при
построении сводных показателей
эффективности деятельности сложных
производственных систем
- №29(R)–2006 Е. В. Соколова,
Ю. В. Федотов,
Н. В. Хованов. Построение сводной оценки эффективности
комплексов мероприятий по повышению
надежности функционирования объектов
электроэнергетики
- #30(E)–2006 M. Smirnova Managing Buyer-Seller Relationships in
Industrial Markets: A Value Creation
Perspective
- №31(R)–2006 С. П. Куш,
М. М. Смирнова Управление взаимоотношениями в
российских компаниях: разработка
концептуальной модели исследования
- №32(R)–2006 М. О. Латуха,
В. А. Чайка,
А. И. Шаталов Влияние «жестких» и «мягких» факторов на
успешность внедрения системы менеджмента
качества: опыт российских компаний
- №33(R)–2006 А. К. Казанцев,
Л. С. Серова,
Е. Г. Серова,
Е. А. Руденко Индикаторы мониторинга информационно-
технологических ресурсов регионов России
- №34(R)–2006 Т. Е. Андреева,
Е. Е. Юртайкин,
Т. А. Солтицкая Практики развития персонала как инструмент
привлечения, мотивации и удержания
интеллектуальных работников
- #35(E)–2006 T. Andreeva,
E. Yurtaikin,
T. Soltitskaya Human resources development practices as a key
tool to attract, motivate and retain knowledge
workers
- №36(R)–2006 А. В. Бухвалов,
В. Л. Окулов. Классические модели ценообразования на
капитальные активы и российский
финансовый рынок. Часть 1. Эмпирическая
проверка модели CAPM. Часть 2. Возмож-
ность применения вариантов модели CAPM
- №37(R)–2006 Е. Л. Шекова Развитие корпоративной социальной
ответственности в России: позиция бизнеса
(на примере благотворительной деятельности
компаний Северо-Западного региона)
- №38(R)–2006 Н. А. Зенкевич,
Л. А. Петросян Дифференциальные игры в менеджменте
- №39(R)–2006 В. Г. Беляков,
О. Р. Верховская,
В. К. Дерманов,
М. Н. Румянцева Глобальный мониторинг
предпринимательской активности Россия:
итоги 2006 года
- №40(R)–2006 В. А. Чайка,
А. В. Куликов Динамические способности компании:
введение в проблему

№41(R)–2006	Ю. Е. Благов	Институционализация менеджмента заинтересованных сторон в российских компаниях: проблемы и перспективы использования модели «Арктурус»
№42(R)–2006	И. С. Меркурьева, Е. Н. Парамонова, Ю. М. Битина, В. Л. Гильченко	Экономический анализ на основе связанных данных по занятым и работодателям: методология сбора и использования данных
#43(E)–2006	I.Merkuryeva, E. Paramonova, J. Bitina, V. Gilchenok	Economic Analysis Based on Matched Employer-Employee Data: Methodology of Data Collection and Research
№44(R)–2006	Н. П. Дроздова	Российская «артельность» — мифологема или реальность' (Артельные формы хозяйства в России в XIX — начале XX в.: историко-институциональный анализ)
№1(R)–2007	Е. В.Соколова	Бенчмаркинг в инфраструктурных отраслях: анализ методологии и практики применения (на примере электроэнергетики)
№2(R)–2007	С. П.Куш, М. М.Смирнова	Управление поставками в российских компаниях: стратегия или тактика
№3(R)–2007	Т. М. Скляр	Проблема ленивой монополии в российском здравоохранении
№4(R)–2007	Т. Е. Андреева	Индивидуальные предпочтения работников к созданию и обмену знаниями: первые результаты исследования
№5(R)–2007	А. А. Голубева	Оценка порталов органов государственного управления на основе концепции общественной ценности
№6(R)–2007	С. П. Куш, М. М. Смирнова	Механизм координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами
#7(E)–2007	D.Volkov, I.Berezinets	Accounting-based valuations and market prices of equity: case of Russian market
№8(R)–2007	М. Н.Барышников	Баланс интересов в структуре собственности и управления российской фирмы в XIX – начале XX века
#9(E)–2007	D.Volkov, T.Garanina	Intellectual capital valuation: case of Russian companies
№10(R)–2007	К. В. Кротов	Управление цепями поставок: изучение концепции в контексте теории стратегического управления и маркетинга.

№11(R)–2007	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов	Характеристики компаний на ранних стадиях жизненного цикла: анализ факторов, влияющих на показатели результативности их деятельности
№12(R)–2007	А. Е. Иванов	Размещение государственного заказа как задача разработки и принятия управленческого решения
№ 13(R)–2007	О. М. Удовиченко	Понятие, классификация, измерение и оценка нематериальных активов (объектов) компании: подходы к проблеме
№14(R)–2007	Г. В. Широкова, Д. М. Кнатько	Влияние основателя на развитие организации: сравнительный анализ компаний управляемых основателями и наемными менеджерами
#15(E)–2007	G.Shirokova, A.Shatalov	Characteristics of companies at the early stages of the lifecycle: analysis of factors influencing new venture performance in Russia
#16(E)–2007	N.Drozdova	Russian “Artel’nost” — Myth or Reality? Artel’ as an Organizational Form in the XIX — Early XX Century Russian Economy: Comparative and Historical Institutional Analysis
#1(E)–2008	S.Commander, J. Svejnar, K. Tinn	Explaining the Performance of Firms and Countries: What Does the Business Environment Play'
№1(R)–2008	Г. В. Широкова, В. А. Сарычева, Е. Ю. Благов, А. В. Куликов	Внутрифирменное предпринимательство: подходы к изучению вопроса
№1A(R)– 2008	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов, Д. М. Кнатько	Факторы, влияющие на принятие решения основателем компании о передаче полномочий профессиональному менеджеру: опыт стран СНГ и Центральной и Восточной Европы
№ 2(R)–2008	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов	Факторы роста российских предпринимательских фирм: результаты эмпирического анализа
№ 1(R)–2009	Н.А. Зенкевич	Моделирование устойчивого совместного предприятия
№ 2 (R)–2009	Г. В. Широкова, И. В. Березинец, А. И. Шаталов	Влияние организационных изменений на рост фирмы

№ 3 (R)–2009	Г.В. Широкова, М.Ю. Молодцова, М.А. Арепьева	Влияние социальных сетей на разных этапах развития предпринимательской фирмы: результаты анализа данных Глобального мониторинга предпринимательства в России
# 4 (E)–2009	N. Drozdova	Russian Artel Revisited through the Lens of the New Institutional Economics
№ 5 (R)–2009	Л.Е. Шепелёв	Проблемы организации нефтяного производства в дореволюционной России
№ 6 (R)–2009	Е.В. Соколова	Влияние государственной политики на инновационность рынков: постановка проблемы
№ 7 (R)–2009	А.А. Голубева, Е.В. Соколова	Инновации в общественном секторе: введение в проблему
# 8 (E)–2009	A. Damodaran	Climate Financing Approaches and Systems: An Emerging Country Perspective
№ 1 (R)–2010	И.Н. Баранов	Конкуренция в сфере здравоохранения
№ 2 (R)–2010	Т.А. Пустовалова	Построение модели оценки кредитного риска кредитного портфеля коммерческого банка (на основе методологии VAR)
№ 3 (R)–2010	Ю.В.Лаптев	Влияние кризиса на стратегии развития российских МНК
№ 4 (R)–2010	А.В. Куликов, Г.В. Широкова	Внутрифирменные ориентации и их влияние на рост: опыт российских малых и средних предприятий
# 5 (E)–2010	M. Storchevoy	A General Theory of the Firm: From Knight to Relationship Marketing
№ 6 (R)–2010	А.А.Семенов	Появление систем научного менеджмента в России
# 7 (E)–2010	D. Ivanov	An optimal-control based integrated model of supply chain scheduling
№ 8 (R)–2010	Н.П. Дроздова, И.Г. Кормилицына	Экономическая политика государства и формирование инвестиционного климата: опыт России конца XIX — начала XX вв.