



**Дмитрий Викторович Тимохин,**  
руководитель направления «Системы менеджмента» компании «Бизнес Инжиниринг Групп» (Санкт-Петербург)

## Перспективы менеджмента качества

### В ПРОДОЛЖЕНИЕ ТЕМЫ

Поводом для написания этого материала послужила публикация в № 4, 2009 г. статьи Л.Ю. Григорьева «О роли СМК в общей системе управления предприятием». С момента появления первой редакции данной статьи<sup>1</sup> прошло чуть более двух лет. Однако вопросы, затронутые в ней, не стали менее актуальными. Более того, времена меняются, период бурного роста нашей экономики сменился «кризисом», экономической рецессией, и в связи с этим актуальность данной публикации еще более возросла.

Общепринято, что в условиях кризиса главной задачей компании является повышение ее эффективности. Причем надо понимать, что эффективность в этот период должна быть связана не столько с экономией ресурсов, задействованных в прошлом, сколько с выбором новых целей. Экономить всегда проще, чем создавать нечто новое, уметь ставить и претворять в жизнь цели. Соотношение эффективности, понимаемой исключительно как экономия ресурсов, и эффективности, основанной на приоритете результативности и инноваций, является темой этой статьи. Ведь именно инновации должны стать главным антикризисным средством!

Кому же в первую очередь надо заниматься повышением эффективности и выбором продуктивных целей — финансистам или производственникам, маркетологам, стратегам? Кто в компании должен внедрять

инновации при производстве продуктов и в организации деятельности? Связан ли был экономический рост последних лет с ростом качества менеджмента? Или фантастическое падение стоимости российских компаний свидетельствует о реальной оценке инвестором уровня их менеджмента? Что же такое российский менеджмент и менеджмент качества сегодня?

Прежде чем ответить на эти вопросы, приведем цитату из книги С. Чернышева<sup>2</sup>, взгляды которого мы во многом разделяем: «Можно проанализировать, что такое современный менеджмент. Есть огромное важное явление, которому 50–70 лет. На Западе оно называется менеджмент. Там оно живет и развивается. И есть нечто у нас, которое называется так же. Наши граждане, ездившие на Запад, притащили оттуда в Россию кучу всяких блестящих штучек (переводные учебники, модные технологии) и начинают их здесь «внедрять». Сколько таких штучек — неизвестно. Внедряются они здесь или нет — неизвестно. Но многие местные курсы менеджмента состоят в том, что предлагается набор разнообразных названий: программы «управления персоналом», учения гуру типа Дейла Карнеги, методы «нейролингвистического программирования» и т. п. Вам предлагают окрошку из подобных методов и программ и это называют менеджментом»<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Григорьев Л.Ю. Как увеличить продажи трюфелей // «Эксперт» № 9 (550) от 5 марта 2007 г.

<sup>2</sup> С. Чернышев — директор Русского института, профессор Высшей школы экономики, один из учредителей «Русского журнала». Он является автором книг «Россия суверенная: как заработать вместе со страной» (2007 г.); «Россия, собственность, идея» (2004 г.); «Корпоративное предпринимательство: от смысла к предмету» (2001 г.) и многих др.

<sup>3</sup> Корпоративное предпринимательство: от смысла к предмету (курс лекций). — М.: ГУ-ВШЭ, 2003.

К сожалению, менеджмент качества в России скорее можно отнести к числу этих самых «модных штук», чем к средствам, приносящим ощутимую пользу бизнесу, повышающим его эффективность в современной трактовке этого понятия. Чем занимаются менеджеры, сотрудники отдела СМК? Какова зона ответственности директора по качеству, отдела СМК? Какого уровня решения они могут принимать? Какое влияние имеют в общей структуре предприятия?

Мы все чаще наблюдаем за тем, что неправильное понимание менеджмента качества и положений стандартов ISO серии 9000 укоренилось как в сознании менеджеров реального сектора, так и у отечественных консалтинговых компаний. Из опыта общения с ними видно, что специалисты в этой области не вполне осознают, каким образом вписывается СМК в общую систему менеджмента и какую роль она должна играть в жизни предприятия. Имеют место такие заявления: «Внедрение систем менеджмента согласно требованиям международных стандартов — это самый подходящий и эффективный способ решения задачи повышения качества выпускаемой отечественной продукции и оказываемых услуг. Широко распространенные в мире стандарты ISO серии 9000 по своей популярности занесены в книгу рекордов Гиннеса. Стандарт ISO 9001 легко внедряется и эффективно функционирует на любом предприятии независимо от сферы деятельности и объемов производства». Сложнейшая работа по реорганизации базовых принципов управления, внедрению новейших достижений мирового менеджмента, зафиксированных в стандартах ISO серии 9000, в большинстве случаев превращается в деятельность по получению сертификата соответствия. На вопрос: «Чему же реально соответствует менеджмент предприятия?» ответы дает рынок. И, увы, эти ответы бывают очень жесткими.

Например, сейчас говорят о повышении пошлин на иномарки — этим правительство стимулирует покупку отечественных автомобилей. Как известно, на всех предприятиях отечественного автопрома существует сертифицированная СМК. Только данное обстоятельство никоим образом не сказывается на мнении потребителей относительно их продукции. Иначе необходимость введения пошлин отпала бы сама собой. Проблема в том, что предприятия нашего автопрома даже не решили задачи предшествующих этапов становления менеджмента качества и менеджмента вообще: воспроизводимости характеристик продукции и управления затратами, которые в конечном счете выливаются в надежность и стоимость продукции. Какие уж там технологические инновации, если модельный ряд не меняется десятилетиями! Как привести процесс производства, проектирования и продажи автомобилей в соответствие с сегодняшними обязательными требованиями в этой области, которые должны сочетать технологическую инновационность,

массовость и индивидуальный подход? Как научиться реализовать организационный менеджмент таких программ, как отзыв и замена ненадежных устройств, счет которых идет на миллионы деталей, изделий, операций? Причем все это в зарубежных компаниях реализуется в планетарном масштабе, и тратится на это обычно недели или месяцы, а не годы. Во всем мире автомобилестроение является локомотивом развития промышленности. На него работают сотни компаний. Судя о положении в этой отрасли, можно говорить о том, что ситуация на других предприятиях идентична и проблемы схожи.

Как менеджмент качества может переломить подобную ситуацию в России? Вернее, как сделать так, чтобы прекрасные идеи, заложенные в стандартах ISO заработали на наших российских предприятиях?

Внятный ответ на последний вопрос дал академик Российской академии качества, член Международной гильдии профессионалов качества Ю.П. Адлер: «Внедрению в России «Шесть сигм», 5S и других прогрессивных концепций мешают 2М: менталитет и менеджмент»<sup>4</sup>. Менталитет — это исключительно важно, но мы хотели остановиться в нашей статье на второй составляющей — менеджменте. Необходимо включить менеджмент качества в контекст решения ключевых задач, стоящих перед менеджерами современного предприятия, задач повышения конкурентоспособности отечественных производителей.

В статье прослеживается следующая логическая цепочка рассуждений — от переосмысления понятия «качество» до конкретных областей и инструментов менеджмента, направленных на преодоление управленческих разрывов между российским и западным менеджментом.

Существует коренное отличие в том, как трактуют понятие «качество» в «старой» и «новой» экономике. Напомним, что в «старой» экономике спрос превышает предложение, что неизбежно ведет к диктату производителя, а в «новой» — предложение превышает спрос, и здесь устанавливается диктатура потребителя.

В первом случае не удовлетворены базовые потребности, есть простые продукты (чай, сахар, обувь, одежда, телевизор и т. п.) и простые (базовые) требования к ним. Тогда управление качеством — это проблема отдела технического контроля. А конкуренция сводится исключительно к ценовой: то же самое, но подешевле. СМК же — это управление качеством для «новой» экономики.

Во втором случае существует огромное разнообразие товаров (услуг) и способов их предоставления (оказания). Конкуренция сегодня — это постоянная борьба за то, как предугадать требования клиента, ка-

<sup>4</sup> Музыка японская, слова американские, исполнение наше // Секрет фирмы. — № 19(35) от 20.10.2003.

кими свойствами (качеством!) должен обладать продукт, чтобы потребитель выбрал именно нас, как стать способным производить товар или оказывать услугу, отличающиеся от конкурента, как сделать это быстрее конкурента, что вообще нужно сделать, чтобы выиграть в конкурентной борьбе. «Новая» экономика ведет к новой модели конкуренции, которую характеризуют не только исключительная неоднородность свойств (качеств) товара с очень коротким жизненным циклом, но и в большей степени неоднородность фирм, способных производить все новые товары (услуги), умеющих динамично перестраивать свою деятельность! Тем самым, новая модель конкуренции фирм предполагает, что их руководители должны практически постоянно заниматься исключительно сложной задачей, которая на протяжении XX в. решалась не чаще чем раз в 20 лет, — обновлять бизнес-модели<sup>5</sup> своих компаний.

Поэтому в настоящее время на первый план «выходят» такие области менеджмента, как оргпроектирование (оргдизайн, оргразвитие) и контроллинг<sup>6</sup>. В число ключевых компетенций современных компаний входит необходимость точного понимания своего устройства, так как без этого невозможна их непрерывная перестройка<sup>7</sup>. Для решения новых задач требуются новые специалисты, в том числе специалисты по менеджменту качества, владеющие знаниями в области требований стандартов эффективной организации деятельности, вооруженные современными подходами и инструментами организационного менеджмента.

Отслеживая современные тенденции в управлении, авторы далее представляют видение того, над чем надо сконцентрировать внимание при решении задачи общего повышения качества российского менеджмента.

В настоящее время с большим трудом преодолевается отставание российских предприятий в области классических управленческих технологий. Сейчас только начинают осваиваться технологии управления индустриальной эпохи — технологии управления материальными и финансовыми ресурсами. Например, в области информационных технологий наиболее распространенной задачей является внедрение ERP-систем, которое на Западе стало общепринятым. В то же время в «новой» экономике, которую еще называют «экономикой знаний», фокус интересов достаточно быстро смещается в сторону нематериальных активов или интеллектуального капитала. Как утверждают

<sup>5</sup> Бизнес-моделью называют «ключевую концепцию построения бизнеса», а именно способ генерировать доход, найдя особое сочетание создаваемой ценности для клиента (бизнес-идею) с организацией внутренних процессов и использованием ресурсов (операционную модель).

<sup>6</sup> При этом желательно различать традиционный контроллинг 1.0 (Costing) — управление прибылью, через управление затратами, от новой модели контроллинга 2.0 (Perfomance) — управление прибылью, через управление результатами.

<sup>7</sup> Катькало В. Организационные факторы конкурентных преимуществ фирм // Персонал-Микс, № 3, 2005.

**Нельзя строить полноценную систему управления, если не имеешь средств контроля над наиболее существенной в настоящее время частью активов компании!**

аналитики Всемирного банка, только 5% национального богатства развитых государств составляют природные ресурсы, 18% — материальный, произведенный капитал, а около 77% составляют знания и умения ими распорядиться. То же самое относится и к корпорациям. Именно поэтому управление нематериальными ресурсами становится ведущей парадигмой менеджмента XXI в. Нельзя строить полноценную систему управления, если не имеешь средств контроля над наиболее существенной в настоящее время частью активов компании! Характерно, что перед западной экономикой стоят те же проблемы, что и перед российской: нет ни общепризнанных методологий, ни адекватных систем управления интеллектуальными активами. Здесь мы пока почти на равных — и это шанс для наших предприятий. Общая стратегия действий, направленных на повышение уровня менеджмента в России, может быть такой же, как и в промышленной политике: заимствуя и осваивая классические технологии управления, необходимо сосредоточиться на развитии новых — тех, которые обеспечивают прорыв.

В бывшем СССР в условиях централизации народного хозяйства развивались те области общей теории управления, которым в то время не придавалось большого значения в других индустриально развитых странах и которые стали исключительно актуальными сейчас. В первую очередь, это касается кибернетических подходов к управлению социально-техническими системами. Здесь есть школа. Здесь можно говорить о современных инструментах организационного менеджмента, инструментах управления корпоративной архитектурой, организационной моделью, являющейся основой оргпроектирования сегодня.

Дело в том, что системы моделирования предыдущего поколения не справляются со сложностью новых задач. Решение дает «онтологический инжиниринг», технологии управления знаниями, построение модели на основе точной системы понятий. Менеджмент приближается к точным наукам. Именно это и есть передний край современной науки под названием *менеджмент*.

