

Сборник материалов
Международной научно-практической конференции
ВРЕМЯ ЭФФЕКТИВНОГО
МЕНЕДЖМЕНТА

2010 г.

СОДЕРЖАНИЕ:

2 «ИНТЕРСЕРТИФИКА»: 20 лет на пути к эффективной России.
ИНТЕРВЬЮ С В.Л. РОЖДЕСТВЕНСКИМ

8 **И. В. Томорадзе.** Эффективный менеджмент – российский манифест.

ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЕ

17 **Б. Мозер.** Сертификация энергоэффективности – экономия энергии и финансовых затрат. Статья Органа по сертификации систем менеджмента и персонала TÜV Thüringen e.V.

19 **А. И. Климин.** Энергоэффективность – стратегия стабильности. Уральский электрохимический комбинат делится опытом энергосбережения.

РАЗВИТИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

22 **А. Е. Лузин.** Гибкость против неопределённости. Как выжить в условиях ускоряющихся перемен.

26 **И. Н. Животкевич.** Менеджмент экономического развития (практический опыт).

29 **Ю. С. Тишков.** От системы менеджмента качества к системе качества менеджмента. ОПЫТ СОО «ФЕЛИКС» (Г. МИНСК).

34 **И. А. Трифонов, В. А. Кривцов, Е. А. Микляев.** Реорганизация группы компаний «Самсон» или повышение эффективности менеджмента в результате реорганизации согласно требованиям ISO 9001.

СОВРЕМЕННЫЕ СИСТЕМЫ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

38 **В. А. Качалов.** Как международная организация по стандартизации может помочь России в решении её экологических проблем. СТАТЬЯ ООО «ИНТЕРСЕРТИФИКА ТЮФ – СОВМЕСТНО С ТЮФ ТЮРИНГЕН.

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

47 **С. Г. Попов.** Практика применения методик бережливого производства (LP).

52 **А. М. Талалай.** Повышение эффективности систем менеджмента качеств (СМК).

56 **А. В. Смольяков.** Практика применения инструментов эффективного менеджмента.

60 **В. С. Никитин.** Практический КАНБАН.

64 **А. Н. Маркин.** Производственная система «РОСАТОМ» в ОАО «НЗХК».

68 **А. В. Кузнецов.** Практика снижения производственных затрат с помощью эффективного менеджмента.

75 **А. А. Ковалев.** «Структурирование деятельности» как инструмент эффективного менеджмента. ОПЫТ ОАО «КЛИНСТРОЙДЕТАЛЬ».

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

79 Процессный подход: новое вино в старых мехах или – наоборот? ИНТЕРВЬЮ С А.А.ОРЛОВЫМ

83 **С. В. Решетило.** Идеология процессного подхода для повышения эффективности деятельности ОАО «Оренбургэнергосбыт».

В ЗАПИСНУЮ КНИЖКУ ДИРЕКТОРА.

89 **В. Л. Рождественский.** В записную книжку директора.

94 **О. А. Мелитонян.** Консультанты, тренеры и бизнес – нужны ли мы друг другу?

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ ЦЕПИ ПОСТАВОК

98 **Е. В. Меланич.** Актуальные аспекты обеспечения безопасности цепей поставок

101 **А. Ю. Серов.** ISO 28000:2007 – как предвидеть собственные ошибки. Практический опыт внедрения.

БИЗНЕС И КНИГА

107 **А. Д. Кузьмичев.** Честный частный бизнес в России

«ИНТЕРСЕРТИФИКА»: 20 ЛЕТ НА ПУТИ К ЭФФЕКТИВНОЙ РОССИИ

Интервью:

Вадим Леонидович
РОЖДЕСТВЕНСКИЙ,
Председатель
Совета Директоров
Группы компаний
«Интерсертифика»
Академик Академии
проблем качества
России

«Интерсертифика» для многих российских производителей и управленцев высшего звена давно олицетворяет собой «полномочного представителя» мировой науки о качестве управления, «всероссийского промоутера» эффективного менеджмента. Множество наших предприятий, пройдя одну «стадию» с «Интерсертификой» и ощутив реальную пользу пройденного, решили двигаться той же дорогой и далее. К своему 20-летию в 2010 году компания подошла все той же бодрой походкой, но с большим багажом за спиной.

Двадцатилетний юбилей для человека – ранняя молодость. Для компаний же этот возраст может означать совершенно разные вещи: от «розовой» юности до дряхлой старости. Особенно если принимать во внимание сложную для жизни, турбулентную среду, которая складывалась в нашей стране в эти последние 20 лет. В каком же «физиологическом» и «ментальном» возрасте чувствует себя сегодня компания «Интерсертифика»? Об этом мы спросили у председателя совета директоров, действительного члена Российской Академии Проблем Качества, доцента TÜV Akademie, лауреата премии «Лидер экономического развития России 2006», кавалера ордена «Меценат столетия» Вадима Леонидовича Рождественского.

– В возрасте зрелости, – отвечает он не задумываясь. – Как «физиологической», так и «ментальной». Мы продолжаем крепнуть, наращивать мышцы и умножать свои «мыслительные» возможности на основании постоянно растущего опыта. Наш «костяк», наша основная сила, которую признают конкуренты, заключается в комплексном подходе к задачам клиента. На практике это означает, в частности, разработку и построение у него «интегрированных систем менеджмента», отвечающих требованиям трех международных стандартов (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18000), а самое главное – **практике эффективного управления бизнесом**. Заниматься экологическим менеджментом или охраной труда без предварительной основы – системы качественного менеджмента, которую принято ошибочно именовать «системой менеджмента качества», – совершенно непродуктивно.

Эффективность вместо качества?

– Не произошла ли за эти 20 лет «смена знамен»? Когда-то главной эмблемой на них было понятие «качество», а сегодня его заменила «эффективность»...

– Знамена не поменялись. Просто, как я уже упомянул, аббревиатура «СМК», к которой все привыкли, на самом деле должна была бы звучать как «СКМ» – система качественного менеджмента. Изначально этот термин неправильно перевели в Госстандарте, и отсюда пошла вся путаница. Качество продукции и услуг – это лишь одна из составляющих такого менеджмента, который мы как раз именуем «качественным» или «эффективным». Несмотря на невнятные порой формулировки в разных редакциях стандарта этой серии, в них изначально была заложена идея повышения именно эффективности деятельности предприятия. И одним из базовых принципов такого повышения сразу называлась система взаимоотношений «поставщик – потребитель» между всеми подразделениями компании. При правильном выстраивании этих отношений вопросы результативности, эффективности и качества начинают решаться самым естественным образом. Скажу больше – когда процессный подход в таком расширенном смысле реально работает на предприятии, то создается всеобъемлющая система, универсальными регуляторами в которой являются два показателя: результативность (то есть достижение поставленной задачи в определенный период времени) и эффективность (достижение результативности с минимальными издержками).

– Среди некоторых топ-менеджеров, особенно если они еще и владельцы бизнеса, преобладает точка зрения на эффективность лишь как на краткосрочный финансовый успех – то есть прибыль в ущерб качеству, сокращение издержек любой ценой без оглядки на завтрашний день...

– Вы говорите про взгляд «временщиков», которым важно снять сливки здесь и сейчас. Но мы работаем с компаниями, которые смотрят в будущее и которым нужно действительно повысить долгосрочную эффективность своего бизнеса. Есть классический равнобедренный «треугольник эффективности»: на одном углу – качество, на другом – затраты, на третьем – скорость вывода на рынок нового продукта.

Если у вас один «угол» начинает сильно перевешивать, то вскоре вы потерпите, в лучшем случае, убытки. А в худшем – потеряете репутацию и спрос (качество), вылетите в финансовую «трубу» (слишком большие затраты) или вас обойдут конкуренты (медлительность с новыми продуктами). Поддерживать гармоническую равнобедренность этого треугольника можно лишь на основании системы эффективного менеджмента. Это совсем непросто. Яркий случай этого рода произошел недавно с вроде бы «тёртым калачом» по имени «Тойота». Как я думаю, они слишком поспешили с выведением на рынок новой марки, не отработав как следует ее качество. Результат – многомиллионные убытки из-за отзывов проданных автомобилей.

– Идет ли мировая экономика по пути качественного менеджмента?

– А как же! Сама глобализация – воплощение процессного подхода. Если вы вовлекаете в производственный, а сегодня все чаще и в управленческий процесс предприятия, находящиеся на другом конце земного шара, то вы просто обречены выстроить с ними процессные отношения. В последней поездке в Японию с директорами предприятий – наших клиентов лекцию нам читал бывший глава завода по выпуску запчастей «Тойоты» на Тайване. Он рассказывал о том, как он создавал там производственную и моральную обстановку, аналогичную той, что царит на заводах «материнской» компании в самой Японии. Иначе ничего не получится!

О хитрецах, простаках и волшебных палочках

– Хороший консалтинг – по определению «штучная» и кропотливая работа. Никогда не возникало искушения превратить ее в «поточную»?

– Нет. Мы мгновенно потеряли бы накопленный за многие годы багаж доверия. Такой «поточной» работы на рынке много, а конкуренты не спят. Все понимают, что консалтинг и сертификация систем менеджмента – это тоже бизнес, которым зарабатывают деньги. И среди тех, кто занимается им, особенно при нашем уровне падения морали в обществе, находятся любители лёгких денег. Увы, подчас известные сертификационные компании направо – налево торгуют сертификатами. Этот массовый обман имеет весьма долгосрочные и разрушительные последствия. Его вполне можно сравнить с метастазами коррупции, поражающими систему государственного управления. Ведь желающие купить «результат», не прикладывая усилий к его достижению, всегда находятся. Но они сильно вредят своим компаниям. Все это, говоря словами Экклезиаста, «суета и томление духа».

Есть и другого рода «суета» – когда вместо долгого и исключительно кропотливого строительства настоящей системы менеджмента консультанты предлагают заказчику «волшебную палочку» в виде одного абсолютизированного инструмента управления типа «бережливого производства», «бенчмаркинга» или (что еще хуже) некоей новомодной и распиаренной «системы», о которой завтра и не вспомнят.

– Изменились ли резоны, по которым предприятия прибегали к вашей помощи и 20 лет назад и сегодня? Есть ли такие, которым вы сразу отказываете?

– Отказываем мы только тем, кто требует получения сертификата через неделю или месяц – то есть хочет попросту купить его. А резоны, как и 20 лет назад, у руководителей разные. Есть предприятия, которые формулируют задачу так: «да, мы хотим построить систему менеджмента по одному или нескольким стандартам для ее сертификации». То есть упор делается на последнем слове. Мы тогда отвечаем, что готовы выполнить эту задачу, но в Вашу систему в любом случае будем закладывать те принципы и показатели,

которые позволят сделать ее эффективной и устойчиво функционирующей. Начинаем с ними работать. Постепенно люди «входят во вкус», начинают понимать смысл изменений и сами приходят к убеждению, что сертификация – всего лишь промежуточный этап этой работы.

Бывали и другие клиенты: поначалу берутся за перемены в управлении горячо и вдумчиво, а затем приходит новый собственник, меняет директора, а вместе с ним и приоритеты компании. Тогда построение системы менеджмента замирает, а значит, откатывается назад.

По опыту знаем мы и третьи случаи: приходит новый руководитель, которому поначалу абсолютно неинтересна затеянная до него систематизация управления. Но сама построенная система уже действует так надежно и убедительно, что он невольно вовлекается и постепенно становится ее сторонником и проводником.

Оттолкнувшись от дна

– Недавно комитет ISO впервые начал публиковать международную статистику отозванных в разных странах сертификатов соответствия. Россия там значитесь чуть ли не на первом месте...

– Речь идет о сертификатах, которые перестали поддерживаться, – ну как патенты на изобретения. Связано это с мировым кризисом, когда в судорожной «оптимизации затрат» руководители многих компаний стали отказываться от «лишних» издержек. И в эту категорию «лишнего» у некоторых сразу попали затраты на НИОКР и на систему менеджмента. Говорит это, прежде всего, о том, что система, несмотря на ее сертификацию, у них не работала – то есть приносила одни издержки. Знаем мы и такие случаи, когда «оптимизировав» таким образом затраты, предприятия подходили через какое-то время к самому краю пропасти. И тогда руководство, собравшись на мозговой штурм, для спасения компании принимало решение вложить свои последние финансовые резервы... во что бы Вы думали? Ну конечно – в повышение эффективности менеджмента и в НИОКР. Только средства для этого требовались уже гораздо большие.

– Насколько, с вашей профессиональной точки зрения, за эти годы изменился экономический ландшафт в нашей стране?

– Мы сами высмотрели один яркий показатель. В 90-е годы многие писали и трубили о том, что «мы падаем и дна не видно». А мы как раз видели, что «дно» многими российскими предприятиями достигнуто. А поняли это по тому, что резко возросло число наших заказчиков на создание надежных систем менеджмента. Причем многие директора сразу нам заявляли, что нуждаются не в сертификате, а в новой эффективной системе управления. Так было в середине 90-х. Так было после дефолта 1998 года. И сейчас на третьем году мирового кризиса мы опять видим всплеск интереса к созданию эффективных систем менеджмента. Это говорит о том, что другого пути для выживания на рынке не существует.

Ликбез для министров. В чем секрет доверительности?

– Некоторые до сих пор считают, что, погнавшись за западными образцами, мы утратили положительные наработки в управлении производством, которые были в СССР ...

– Мне повезло, я видел собственными глазами, причем изнутри советской системы, как развивалась наука качественного менеджмента. Джуран и Исикава были у нас запрещенными именами, а книжки их хранились в первых отделах. Так называемые «саратовская», «львовская» системы управления качеством были втихую, непоследовательно переписаны у западных классиков системы. Например, весь смысл «саратовской» системы зачеркивался ее центральным положением: «сдача продукции с первого предъявления». То есть во главу угла ставилось не сделать, а сдать с первого раза. Но терминология, кое-какие элементы были «цельнотянутыми» из зарубежных книг, доступных некоторым «избранным». Пользуясь ими, они делали на этом себе диссертации

и «имена». Работая в Японии в системе Внешторга, я мог напрямую получать эти знания из книг, а также общаясь с теми, кто непосредственно работал с Демингом и Исикавой. Одним из первых в Союзе я прочел Джурана, мы даже издали его на русском в конце 80-х с помощью моего приятеля – директора из Литвы. В позднем СССР появились труды еще одного классика – Ричарда Фейгенбаума. Кстати, с этой книгой, изданной Госстандартом, связана показательная история. Название ее «Total Quality Control», давшее имя направлению менеджмента «высокого уровня», было неправильно переведено как «всеобщий контроль качества» вместо «управление качеством». Директора предприятий решили, что эта книга адресована сотрудникам ОТК, а те не нашли в ней ничего общего со своей профессией. В итоге эта замечательная эпохальная книга прошла тогда мимо наших производителей.

Я, кстати, категорически против того, чтобы абсолютизировать принципы того же Деминга. Поэтому мой путь и путь «Интерсертификаки» заключался в том, чтобы, изучив труды Деминга, Кросби, Исикавы, Фейгенбаума, синтезировать эти знания в то направление, которым мы до сих пор занимаемся как консультанты – создание систем эффективного менеджмента.

Один из ярких примеров того, что мы выбрали правильный путь. Уже около 2 лет продолжается интересный совместный проект «Интерсертификаки» и компании «Фольксваген» в России. Немецкие владельцы компании, проведя тендер, доверили специалистам именно нашей компании обучать российский инженерный и управленческий персонал работе по стандартам, действующим в Германии.

Был и еще один весьма красноречивый, правда, нереализованный проект, о котором уже можно рассказать. В конце 90-х через некоторых общих знакомых к нам обратился высокопоставленный чиновник из правительства Михаила Фрадкова. Речь шла о том, чтобы мы помогли построить систему эффективного менеджмента в... аппарате правительства РФ. Мы действительно разработали предложения, которые легли на стол Фрадкову. Тот посмотрел и сказал, что это действительно очень интересно, что это нужно делать. Но дел и хлопот у премьера оказалось слишком много, и наше «интересное» предложение так и осталось на той бумаге.

На мой взгляд, одна из существенных ошибок лидеров нашего государства заключается в том, что, говоря о необходимости инноваций, они подразумевают лишь НИОКРы. Но технологии могут развиваться и принести плоды только в обстановке надежной системы менеджмента. Причем не только на отдельных предприятиях, но и в учреждениях государственной власти, в стране – в целом.

Разумеется, в приказном порядке такие управленческие связи не выстроишь. Это не удалось даже президенту Белоруссии, который лет пять назад строго наказал всем белорусским предприятиям сертифицироваться по международным стандартам. Не удалось это и президенту Казахстана, который также потребовал от всех предприятий республики провести сертификацию по «экологическому» стандарту ISO 9014. Некоторые из предприятий действительно пошли по этому пути, но массовой сертификации не получилось.

– Каковы, на Ваш взгляд, главные препятствия для распространения и укоренения эффективного менеджмента в России? Какую роль здесь играет мотивация людей?

– При консультировании нам уже не приходится бороться с теми замшелыми представлениями об управлении производством, какие были у директоров (кстати, далеко не у всех!) в советские времена. Те, кто обращается к нам сегодня, понимают, что нужна систематизация управления, часто знают и азы современного менеджмента. Но самыми трудными оказываются последние, решительные шаги к новому управленческому мышлению.

В этом сложность и в этом интерес нашей работы: мы должны инициировать перестройку сознания высшего руководства компаний и организаций. Они должны твердо осознать не только необходимость изменений, но и то, что делать это надо аккуратно и бережно. Ведь они имеют дело с психологией человека. **В построении эффективной системы менеджмента исключительно важна доверительность.** И вот здесь появляется основной камень преткновения. Доверительность не возникнет при неправильной, несправедливой оплате труда. Если человек делает что-то для предприятия, он должен понимать, что делает это для себя. Но если его материальное положение при этом не

улучшается, возникает естественная мысль: а зачем я буду горбатиться ради интересов «чужого дяди?»

О национальных нюансах в непреложных законах

– У Бориса Гребенщикова есть такая строчка: «я устал быть послом рок-н-ролла в неритмичной стране». А вы не устали быть проводником науки и практики эффективного менеджмента в России?

– Нет, не устал. Ведь это моя страна и я понимаю, что это направление приносит ей пользу. К тому же спустя двадцать лет мы уже видим не только всходы, но и плоды посеянных нами семян. Первые, советские еще, директора, которые приходили к нам, хотели понять: почему «у нас» есть пятилетка качества, знак качества, госприемка, а «у них» есть качественные товары и отличный сервис. А потом речь пошла уже о том, как выжить в условиях свалившегося на голову рынка.

А ведь никакого «западного» и «восточного» менеджментов не существует – есть просто эффективный системный и неэффективный произвольный способы управления со своими нюансами. Также, на мой взгляд, не существовало и никакого специального «советского» мышления у директоров. Принципы управления, психология руководителей, мотивация работников сходны во всех промышленных странах. Когда бывшие советские люди или граждане других соцстран попадали надолго в систему «западных» производственных отношений, то у большинства весьма быстро менялась психология. И в результате многие из них вполне преуспевали в новых условиях.

Конечно, национальные нюансы есть. Например, полностью скопировать «японский менеджмент» не удастся пока никому. Потому что постулаты международной науки управления там легли на особый общинный менталитет. Японцу действительно стыдно, если он сделал что-то не так. И они сумели законы западной, в частности американской, управленческой мысли (Эдвард Деминг) органично встроить в свою «национальную матрицу», а потом дополнить и развить в лице Каору Исикавы практики японских компаний. Да так развить, что многие теперь думают, что наука качественного менеджмента родилась в Японии. А там множество передовых, процветающих предприятий, которые даже не сертифицированы ни по одному «управленческому» стандарту ISO. Им этого не нужно – они давно ушли гораздо дальше! Они могут себе позволить совершенно нестандартные, по общим меркам, ходы.

Скажем, в последней поездке в Японию меня поразил неожиданный поворот в организации производства на заводе компании «Мори Сэйки». В то время как все идет по пути узкоспециализированного, поточного производства, там создано множество «ячеек», в которых один рабочий полностью собирает сложный обрабатывающий центр: и его механику, и гидравлику, и электрику. При входе на предприятие висит огромный список всей тысячи здешних работников, разбитых по группам квалификации. И видно, какие смежные профессии освоил каждый из них. Подобное профессиональное «расширение» поощряется материально. В итоге многие рабочие становятся уникальными «мастерами на все руки». Самое удивительное, что такой подход на 60 процентов снизил производственные риски, а производительность труда повысил вдвое!

Другой пример: современные специалисты по эффективному менеджменту убеждены, что производственные соревнования внутри предприятия не идут ему на пользу. А в концерне «КАМАЦУ» считают по-другому: там каждый год проходит соревнование «лучший по профессии», всемирная олимпиада токарей с крупными денежными призами от президента концерна.

– Выходит, никаких объективных и безусловных законов эффективности в управлении не существует?

– Законы для всех едины, как и критерии оценки построенной системы. Главный из них – долгосрочный и устойчивый рост прибыльности компании. А вот конкретных целей и инструментов их достижения может быть множество. Хороший консультант должен рассказать своему клиенту об этих законах, обучить его пользованию этими инструментами, но конечный выбор инструментария всегда останется за самим предприятием.

Процесс «жизнь»

– Нынешняя конференция называется «Время эффективного менеджмента».

А что это, собственно, за время такое?

– Снова процитирую Экклезиаста: «Время собирать камни». «Камни» здесь можно понимать, как множество «разбросанных» вокруг методов, инструментов, систем построения менеджмента. Собрать их в такой конфигурации, которая поднимет эффективность именно вашего бизнеса, – вот главная задача для отечественных предприятий на сегодняшний день. И эта задача стоит сегодня перед страной, как категорический императив: быть или не быть.

Выскажу мысль, которая некоторым, возможно, покажется еретической. Когда число российских компаний и организаций, построивших у себя работающую СКМ, перевалит за некую «критическую» черту – тогда и начнется «модернизация» и «инновационная перестройка» страны, о которой сегодня говорят с высоких трибун.

А знаете почему? Потому что реализованный процессный подход сам будет вынуждать предприятия модернизироваться и внедрять инновации. Причем в таком направлении и ровно в той степени, в какой это повысит их долгосрочное прибыльное существование на рынке. Государственный же аппарат будет просто вынужден модернизироваться вслед за обновляющимся хозяйством страны.

– Каким предстает образ будущего перед компанией «Интерсертифика»?

– В виде нескольких рельсовых путей, которые мы уже проложили к горизонту. В основном сформированы уже и вагонные составы. Сегодня мы дорабатываем локомотивы, которые их поведут.

– Что будет ими двигать?

– Понимание, что вся наша жизнь есть процесс со своими входами и выходами.

– Но у любого процесса должен быть владелец процесса...

– Вот именно. И о Нем не стоит забывать в своей деятельности ни отдельному человеку, ни компании.

Беседовал Андрей Евгеньевич Самохин

Спецкорреспондент журналов «Техника – молодежи», «Российский космос», сайта «Столетие.ру», лауреат Всероссийского конкурса научно-популярной журналистики 2009 г.

ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: РОССИЙСКИЙ МАНИФЕСТ

Автор доклада:

Илья Владимирович
ТОМОРАДЗЕ,
к.э.н.,
генеральный директор
ЗАО «Премиум
Консалтинг»

О понятии эффективного менеджмента

Относительно легко давать общие определения. Так, «эффективность вообще» можно определить как отношение эффекта к затратам, которые пошли на достижение этого эффекта. Однако практическая ценность таких определений невелика — «черт зарыт в деталях». Нам нужно такое «понимание эффективности», которое позволило бы увидеть ориентиры движения в сторону новых горизонтов и неиспользуемых резервов эффективности.

В литературе и среди экспертов есть некоторая неопределенность по поводу того, что считать «эффективным управлением»¹ и есть ли вообще такое понятие. Один из основателей процессного управления М.Хаммер условно делил все процессы, протекающие в организации, на две группы: основные и вспомогательные. Основными он называл процессы, которые непосредственно создают ценность для потребителя, т.е. то, за что конкретно потребитель готов заплатить. Вспомогательные — это, в свою очередь, процессы, которые сами непосредственно ценности для потребителя не создают, но без которых это становится невозможным². Между этими группами процессов есть существенное различие: если первых должно быть как можно больше, то вторые — это «необходимое зло». Совсем без них нельзя, но их должно быть как можно меньше.

Так вот, основная проблема понятия «эффективности менеджмента» состоит в том, что в подавляющем большинстве случаев управление — это вспомогательный процесс³. Ведь если при измерении эффективности основных процессов достаточно ясно видно, где эффект, что было *для этого* сделано (потрачено), и, таким образом, можно *прямо* измерить эффективность этих действий (затрат), то как быть с измерением эффективности того, что по своему определению не создает непосредственного эффекта? Затраты на управление есть и посчитать их не сложно, т.е. что в знаменателе «дробь эффективности» понятно. А что ставить в числитель? Единственное, что возможно — это величина изменения эффекта основных процессов. Т.е. насколько, например, увеличился эффект по основным процессам в связи с теми или иными действиями менеджмента. Другими словами, посчитать можно, но факт — есть факт: измерить таким образом эффективность вспомогательных процессов можно только косвенно, и тут множество своих сложностей, от сложности в принципе зафиксировать значения «до и после» (это сложно даже в физических экспериментах) до сложностей, связанных с тем, на эффекты каких конкретно основных процессов относить затраты вспомогательных. Другой выход — это вообще отказаться от понятия «эффективности менеджмента» (и других вспомогательных процессов) и говорить просто о динамике изменения показателей эффективности основных процессов в силу отдельных специально учитываемых причин. Более того, «управление этими причинами» — это и есть менеджмент и понятие «эффективного менеджмента» с этой точки зрения — это «масло масляное». Это просто менеджмент, и речь не о том, что он более эффективный или менее эффективный, а о том, что либо «его больше», либо «его меньше», либо «он есть», либо «его нет».

Как бы там ни было, с практической точки зрения, эта «протоптанная дорожка» все равно заканчивается тупиком, поскольку спор этот преимущественно терминологический и все зависит от того, на каком из этих двух языков говорить. Это никак не избавляет

1 Понятия «управление» и «менеджмент» здесь и далее используются как синонимы.

2 Вообще, он выделял еще третью группу процессов. Это процессы, которые не создают ценность и никак для этого не нужны. Такие процессы М.Хаммер предлагал беспощадно истреблять, и именно на это был направлен «карающий меч» реинжиниринга.

3 Исключением является предоставление компанией услуги, связанной с управлением. Но даже в этом случае есть процессы управления вспомогательного характера — ведь предоставлением таких услуг нужно тоже управлять.

нас от сложностей измерения. А это единственный способ понять «куда идти», чтобы повысить эффективность работы компании. Может мерить нужно не только так и не только там?

В одном из своих первых бестселлеров известный гуру в области менеджмента П. Друкер, рассуждая о том, что значит быть *эффективным руководителем* и что вообще в этом смысле представляет из себя понятие эффективности, привел одно интересное соображение, ставшее впоследствии хрестоматийной цитатой.

Для этого он как бы условно разделил понятие «эффективности» на две части: «экономичность» (efficiency) и «результативность» (effectiveness), соответственно определив их: «экономичность — это *делать вещи правильно*», а «результативность — это *делать правильные вещи*»⁴. Далее он поясняет: «Для ручной работы понятия экономичности было достаточно. Сегодня центр внимания переместился от «работника руками» к «работнику головой» (knowledge worker). Для «работы головой» результативность гораздо более важна, чем экономичность»⁵. Примечательно, что это было сказано не позднее чем в 1966 году.

Можно не соглашаться с Друкером по поводу такого глобального разделения на «вчера» и «сегодня», по поводу того, где именно это важнее и т.п., но понятно одно: это должны быть разные подходы к оценке эффективности. Эти различия схематически показаны в Табл. 1.

Табл. 1. Эффективный менеджмент

ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ/ ОРИЕНТИРЫ ЭФФЕКТИВНО- СТИ УПРАВЛЕНИЯ <i>Как понять, куда нужно «идти» и на что ориентироваться, чтобы повысить эффективность работы компании</i>	МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПОДХОДА <i>«Куда смотреть», «Где и как мерить»</i>	ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ <i>Когда и в каких условиях это наиболее применимо</i>
«ДЕЛАТЬ ВЕЩИ ПРАВИЛЬНО»	<ul style="list-style-type: none"> Показатели, соотносящие в широком смысле эффект и затраты, качественные показатели (статистика и эмпирика, динамика) Апробированность и успешный опыт Кейсы 	<ul style="list-style-type: none"> Ответ на вопрос «как» Внимание «внутри» управляемой деятельности Подход от части к целому: <i>из чего состоит то, что мы делаем</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Краткосрочные периоды времени Стабильная внешняя среда Высокая доля механизированного и автоматизированного труда
«ДЕЛАТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ ВЕЩИ»	<ul style="list-style-type: none"> Модели зрелости (с т.з. общей логики развития) «Инфраструктура», т.е. системность и целостность (с т.з. организации как целостной системы) «Контекст» (с т.з. обычаев делового оборота, менталитета, культуры) Видение и стратегия (с т.з. желаемого будущего и объективной ситуации) 	<ul style="list-style-type: none"> Ответ на вопрос «что» Внимание «вовне» по отношению к управляемой деятельности Подход от целого к части: <i>частью какого целого является то, что мы делаем</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Долгосрочные периоды времени «Много неизвестных» Малопредсказуемая, турбулентная среда Творческие, неповторяющиеся задачи

Очевидно, что эффективность — это не что-то одно, это всегда баланс «экономичности» и «результативности» в этом их понимании. Ее можно определить, соответственно, как *«правильно делать правильные вещи»*. Пренебрежение одной из составляющих снижает эффективность в целом: можно неразумно делать правильные вещи и убить дело;

4 Речь идет об известной фразе П. Друкера: «Efficiency is doing things right; effectiveness is doing the right things», которая появилась в его книге Drucker Peter F. Effective Executive, 1966. Перевод и толкование — авт.

5 Там же

но можно и прекрасно делать вещи, которые не нужны, и прийти к такому же результату. Тем не менее, здесь необходимо провести различие с точки зрения методологических особенностей оценки.

Что нам говорит о том, что «мы делаем вещи правильно»? Об этом могут говорить самые различные показатели, соотносящие эффект (в широком смысле) с затратами (внутренние показатели эффективности отдельных процессов и проектов, подразделений, бизнес-единиц, компании в целом), различные качественные показатели. Как понять «что делать» и «куда идти»? Очевидно, в сторону улучшения рассматриваемых показателей. Статистика устойчивой динамики улучшения таких показателей – ориентир эффективного менеджмента. На что нужно ориентироваться, внедряя те или иные методы и инструменты работы? На их предыдущую успешную практическую апробацию во множестве различных компаний, а конкретные кейсы успешных внедрений (success stories) могут служить основным аргументом в пользу таких методов и инструментов работы.

С методологической точки зрения, особенность этого подхода состоит в ответе на вопрос «как»: как делать вещи правильно? Внимание направлено внутрь того, что мы делаем: на технологии, шаги, этапы, стадии, операции, действия и т.п. Тут ближе всего одна из наиболее старых и проверенных методологических основ: *от части к целому*. В этом смысле большинство задач, связанных с повышением эффективности деятельности, решаются, если говорить в общем, на основе разбиения этой деятельности на отдельные логические составляющие, их детального изучения и построения «улучшенного целого». Начало своего развития в менеджменте такая методология получила в конце XIX – начале XX века в рамках «научной школы менеджмента» (за рубежом: Ф.Тэйлор, Г.Гантт, Ф.Гилбрейт и др., в России и СССР помимо этого — Научная организация труда (НОТ)). Так, к слову сказать, и возник менеджмент как наука. Это именно та методология, с помощью которой эти «консультанты по эффективности» (как они себя называли) показывали в начале XX в. на практике выдающиеся результаты.

Несмотря на явные и неоднократно доказанные практикой управления «плюсы» этой методологической базы, она имеет и свои «минусы» и ограничения, которые превращают сложности понимания «эффективного менеджмента», о которых говорилось выше, в невозможность его применения на практике. Но это ни в коем случае не говорит о том, что сегодня настало время «забыть все это» и перейти к чему-то новому. Это лишь говорит о *той области*, в которой такая методология была и будет наиболее адекватной (см. Табл. 1). Речь должна идти здесь в целом о небольших охватах времени, внешняя среда должна быть относительно стабильной, это, как правило, производственные, промышленные компании с крупносерийным и массовым производством, высокой долей механизации и автоматизации.

В таких условиях «эффективный менеджмент» — это по большей части «делать вещи правильно». Здесь нужно ориентироваться на постоянное и последовательное повышение качества самой деятельности и всех ее частей и аспектов, постоянно анализировать, «разбирать», изучать, искать новые и более эффективные способы сделать работу, снижать потери и увеличивать ценность продуктов и услуг для потребителя. Именно на это должны быть направлены основные усилия менеджмента, если он хочет быть эффективным в этих условиях.

Однако если речь идет о долгосрочных периодах времени, о ситуациях «со многими неизвестными», о малопредсказуемой, турбулентной среде, и наконец, о неповторяющихся и слабоструктурированных задачах и задачах, в которых особенно важны разнообразные «тонкие материи» человеческой природы, то просто «делать вещи правильно» может оказаться не только бесполезным, но и вредным, вводящим в заблуждение.

Можно ли, например, технически измерить, как изменятся основные показатели эффективности работы компании через пять лет в связи с запланированными в этом месяце структурными изменениями? Можно. Можно ли будет в достаточной мере обосновать причинно-следственную связь между первым и вторым? Вряд ли, а следовательно, и показатели эти вряд ли можно считать ориентирами эффективности этих наших действий. Можно ли разложить процесс изобретения нового продукта, разработки уникальной стратегии развития и т.п. на составляющие, оптимизировать их и сделать его в итоге более экономичным? Можно. Будет ли он от этого более результативным? Вряд ли. Можно ли управлять автомобилем через зеркало заднего вида? Можно, но только если нет резких поворотов. Можно ли при внедрении *сложных систем управления*, таких, как система

проектного управления, система сбалансированных показателей и т.п., успех прошлых внедрений в других компаниях и описания этих успешных внедрений (кейсы) считать ориентиром на пути к эффективному менеджменту? Можно, но только для тех компаний, про успешный опыт которых там говорится, да и это еще нужно обосновать. Для остальных — это лишь «факт из биографии» другой компании и не более того. Попытка посмотреть «из чего это сделано» и внедрить «то же самое» у себя заканчивается печально в подавляющем большинстве подобных случаев. Но именно эти «печальные случаи» не давали покоя многим теоретикам и практикам менеджмента в течении нескольких десятилетий. Было не ясно, например, почему в одной компании матричная структура управления прекрасно работает, а в другой, несмотря на то, что делалось *все абсолютно так же*, — ничего не выходит⁶. Похожие результаты получались, когда речь шла и о других «сложных материях»: стратегическое управление, теория и практика мотивации и лидерства, проектное и процессное управление, управление изменениями и т.п.

Идея ограниченности методологии «от части к целому» в менеджменте витала в воздухе достаточно долго, вплоть до конца 60-х годов XX века. Первый концептуальный прорыв в этой области принадлежит т.н. «ситуационному подходу» в менеджменте (*contingency approach*), который сразу же противопоставил себя «научной школе менеджмента». В противовес последней, постоянно искавшей «*единственно правильный способ выполнить работу*», было заявлено, что не существует этого «единственно верного пути», а все зависит от ситуации. Это были бесчисленные результаты научных исследований и управленческих практик в названных выше областях, которые просто «кричали», по сути, о том, что гораздо важнее в рассматриваемых условиях задаться вопросом «**частью чего является управляемая нами деятельность**» вместо вопроса «*из чего она состоит*» и делать правильные вещи, а не просто делать вещи «абстрактно правильно».

Сегодня существует достаточно много разнообразных ответов на этот вопрос: от самого общего понятия «ситуации» и ее существенных «переменных» до частных и общих теоретических конструктов, доказавших свою применимость на практике (некоторые из них приведены в Табл. 1). В рассматриваемых условиях эти модели и есть *ориентиры эффективного управления*. Движение «в створе с ними» означает действительно «эффективный менеджмент», означает, что вы умеете «делать правильные вещи». Ниже мы попытаемся вкратце рассмотреть некоторые общие модели.

Как делать правильные вещи?

Все эти модели должны отвечать на поставленный выше вопрос: *частью чего является то, чем мы управляем?* А ответ этот должен позволять менеджеру не только понять то, какие вещи являются «правильными» в данной ситуации, но и задавать критерии «правильности» их выполнения.

МОДЕЛИ ЗРЕЛОСТИ

С точки зрения некой *общей логики развития* компании, продуктов, отдельных подсистем управления, то, чем мы управляем, является частью (стадией) соответствующей *модели зрелости*.

Существует множество различных моделей зрелости компании. Наиболее проработанными являются модели, изложенные в работах Лари Грэйнера и Ицхака Адизеса. Они называются также моделями жизненного цикла организации, в котором выделяют соответствующие стадии. С этими стадиями тесно коррелируются самые разные аспекты деятельности компании: характер основных задач, стоящих перед компанией, типовые проблемы, сильные и слабые стороны, особенности процессов делегирования полномочий, наиболее адекватные организационные структуры, эффективная степень формализации деятельности и т.д. Все это «привязано» к той или иной стадии, и все что нужно для использования этой модели — это правильно определить, на какой стадии жизненного цикла находится управляемая компания. Определив это, менеджер сможет с достаточно высокой степенью достоверности понять, какие вещи являются правильными, а какие — нет. Насколько стоит увлекаться формализацией деятельности, находясь на определенной стадии жизненного цикла, к каким проблемам нужно готовиться заранее, какие стили управления и методы мотивации являются наиболее адекватными и т.п.

Есть и модели зрелости, отраженные в соответствующих стандартах. Так, есть модель зрелости процессного управления компании (Capability Maturity Model Integration, CMMI), выпущенная Институтом разработки программного обеспечения при Университете Карнеги-Меллона (Software Engineering Institute, SEI)⁷. Стандарт, разработанный изначально по заказу правительства США, для того чтобы можно было определить способность той или иной подрядной организации выполнить государственный контракт, сегодня широко используется самими компаниями с целью оценить свои текущие возможности, понять «узкие места» своей эффективности и наметить наиболее приоритетные направления развития. Модель выделяет пять стадий зрелости процессного управления⁸: «стихийные процессы», повторяемые процессы, описанные процессы, количественно управляемые и оптимизируемые. В рамках каждой из стадий рассматриваются свои цели, распределение полномочий и ответственности, потенциал процессов, показатели эффективности и особенности их измерения. Найдя себя в этой модели, компания может выработать соответствующие ориентиры повышения эффективности управления процессами. Несмотря на то, что этот стандарт рассматривается в полной мере лишь для ИТ-компаний, общие положения этого стандарта пригодны и для более широкого круга.

Вдохновленное большим успехом CMM, руководство Института управления проектами Американского национального института стандартов (ANSI PMI) начало разработку стандарта по модели зрелости управления проектами. Первая версия этого стандарта (Organizational Project Management Maturity Model, OPM3) увидела свет в 2003 году. В разработке стандарта с 1998 по 2003 год приняли участие порядка 30 000 профессионалов в области управления проектами. Модель зрелости в соответствии с этим стандартом представляет собой цикл постоянного совершенствования, состоящий из пяти основных стадий в рамках трех областей: база знаний, оценка, совершенствование. В рамках базы знаний осуществляется (1) знакомство с основными категориями, по которым структурирован богатый эмпирический материал базы. В рамках области «оценки» компания должна, используя имеющиеся инструменты (2), определить свое место в «континууме зрелости»; далее в области «совершенствования» необходимо (3) разработать план совершенствования, (4) внедрить этот план и, (5) оценив прогресс в «континууме зрелости», повторять процесс до достижения необходимого результата. Стандарт тесно интегрирован с основным стандартом ANSI PMI — PMBoK (Project Management Body of Knowledge), широко используемым при управлении проектами во всем мире.

Несомненным достоинством всех этих моделей, помимо всего прочего, является понимание последовательности в развитии. Ведь понимать «как все должно быть устроено в конечном итоге» с точки зрения сегодняшней практики — это луч света, по которому туда вверх не залезешь. Если у вас есть сегодня тысяча человек и вам нужно построить мост общей трудоемкостью в тысячу человеко*дней, то это не значит, что завтра мост будет построен, есть вещи, через которые не перепрыгнешь. Именно поэтому модели зрелости говорят нам «как делать правильные вещи». Так, с точки зрения максимальной эффективности управления процессами как таковой, мы должны быть на пятом уровне (по модели CMM). Помимо отмеченного выше вопроса, возможно ли это сейчас, отрицательный ответ на который мгновенно превращает наше «абстрактное желание» в вещи, даже «очень правильно делаая» которые мы все равно туда так быстро не придем, есть и другой не менее важный вопрос: «А оно нам надо?» Особенно если это далеко не бесплатно⁹... И это тоже вопрос, на который «изнутри» мы не ответим.

В своей компании, выполняя самые разные проекты в области управленческого консультирования, особенно в рамках российской действительности, нами была «написана кровью» своя **модель зрелости менеджмента**, главной целью которой является определение «границ возможного» в данный момент для рассматриваемой компании с точки зрения ее положения в рамках «континуума зрелости».

С этой целью мы выделили три основных уровня:

7 Первое поколение, разработанное в 1987 году, имело аббревиатуру CMM, позже в 2002 году, в ответ на потребности во внедрении CMM, появилось второе поколение стандарта — CMMI. Работа над этим стандарта-ми нашла отражение и в стандартах ISO серии 15000.

8 Это одно из представлений стандарта — «по стадиям зрелости». Есть и альтернативное представление — «по степени зрелости», где выделяется 6 степеней.

9 Есть расчеты в рамках проектов внедрения CMM, иллюстрирующие возрастание стоимости на порядок на «внедрение + поддержание» каждого следующего уровня зрелости процессного управления.

1. *«Невменяемая организация»*. Это компания, где каждый день «все с начала». Работники не выполняют задач длиннее одного дня, потому что завтра будут новые, а эти, скорее всего, «отвалятся сами». Каждый день — «тушение пожаров», причем возникают они быстрее, чем тушатся, и создаются очереди из тех, которые «без очереди». Как правило, в компании «не прописано» элементарное распределение полномочий, кроме абсолютной власти «Папы» или «Мамаы». Размер компании при этом не имеет значения. Это встречается как в небольших компаниях, так и в подразделениях гигантов. В последних даже чаще.
2. *«Умеем изменяться»*. Компания умеет приоритизировать дела и выполнять несложные проекты. Умеет «не наступать на грабли дважды», обучается. Но изменения, даже достаточно последовательные в краткосрочном периоде, рано или поздно обречены на упор в «локальный максимум», откуда компания самостоятельно, как правило, не может найти выход. Реальные процессы и структуры вполне могут быть «по наитию» в головах или «разработаны на коленке», но, как правило, если сильные лидеры или до определенного размера/динамики.
3. *«Умеем развиваться»*. Достаточно высокий уровень зрелости проектного и процессного управления, их дальнейшее совершенствование происходит без активного вмешательства со стороны. Умение управлять сложными проектами, программами и портфелем. Реальные процессы и структуры не сильно отличаются от прописанных. Умение реализовывать и изменять/актуализировать в процессе стратегию развития, использовать внешние источники развития.

Как и в других моделях зрелости, рекомендации по поводу одних и тех же вещей, технологий, подсистем управления и т.п. могут быть принципиально различными в зависимости от положения компании в «континууме зрелости».

Так, например, разработка стратегии развития для компании, находящейся на второй стадии, без дополнительных организационных и даже длительных предварительных проектов не имеет практического смысла. И этика консультанта обязывает, как минимум, предупредить об этом клиента. Ведь не нужно быть ясновидящим, чтобы предсказать, что произойдет. Компания, скорее всего, «не дойдя и до середины», упрется в «локальный максимум», столкнется со сложным проектом или чем-то «слишком новым», «теоретическим», «технически или технологически недостижимым» и т.п., наконец, стратегия может потребовать в процессе достаточно существенной актуализации. В итоге, виновными будут консультанты, разработавшие «плохую стратегию».

То же касается и такого «модного» инструмента как «Система сбалансированных показателей» (Balanced Scorecard, BSC). Ее внедрить можно, нет проблем. Только спустя несколько месяцев, когда собственники стратегических карт «наиграются», они ее забудут. И она окажется лишь игрушкой не из-за «плохого проекта» или неумелого внедрения. Проблема для «компаний второго уровня» будет в том, что весь полезный эффект, который они увидят от BSC, — это понимание ими того, как у них все плохо (или хорошо), и в общем все... на этом процесс будет оборван. Для этого не нужно «городить такой огород», можно обойтись простыми показателями эффективности.

И вообще, нужно заметить по поводу «модных технологий управления». Безусловно, они таят в себе огромный потенциал. Только вот почему-то очень мало счастливыхчиков, особенно в России, которые, прочитав очередной бестселлер, даже наняв самих авторов, насладились результатами в полной мере. Как показывает практика, проблема не в том, что это нереально (есть положительный опыт, по крайней мере «там»). Просто в компании нет элементарных для этого вещей. Вот, скажем, компаниям «первого уровня» явно не хватает *управления изменениями* для дальнейшего развития. Но внедрять там управление изменениями по Джону Коттеру¹⁰ — это самоубийство. Если в компании, как минимум, не реализована элементарная технология управления изменениями (откуда

10 Если посмотреть материалы ведущих российских бизнес-школ, университетов, да и просто профессиональные статьи и книги на эту тему, то мы не минуем Джона Коттера, гуру в этой области на западе, а также Курта Левина и Тома Питерса.

изменения поступают, кто их регистрирует, в каких случаях и как они обрабатываются и т.д.) по известному процессу, причем не реализована на «рефлекторном уровне», то все это будет очередным бесперспективным начинанием и таковым умрет. И вопрос «что более эффективно: внедрение стандартного процесса управления изменениями или системы Коттера» смысла не имеет — второе невозможно без первого. Да и не только без него, идеи Коттера могут «прижиться», начиная, скорее всего, лишь с третьего уровня. А ведь подавляющее большинство наших компаний едва «заносит ногу» на второй уровень. И это не только с «управлением изменениями». Как показывает практика — это серьезная проблема для российских компаний: и она не столько в том, что мы постоянно хотим «попасть в светлое будущее здесь и сейчас», сколько в том, что ничто так наглухо не закрывает дорогу «наверх», как неуклюжие попытки в начале пути. По сути, огромный потенциал эффективности управления оказывается «запертым изнутри».

«ИНФРАСТРУКТУРА», СТРАТЕГИЯ И «КОНТЕКСТ»

С точки зрения организации как системы, ее системности и целостности, то, чем мы управляем, может являться частью более общей системы. Термин «инфраструктура» весьма условен и означает лишь то, что мы помещаем рассматриваемый объект управления в «центр внимания» и рассматриваем его «системное окружение» как некий фон, определяющий во многом его структуру и содержание¹¹.

Развитие системного подхода, слегка задевшее менеджмент «по касательной», тем не менее, внесло свой вклад в его развитие, как минимум в той мере, в которой он был к этому готов. Одна из основных идей, заимствованная из системного подхода, усиленная и в какой-то степени обосновывающая идеи ситуационного подхода, касалась известного свойства сложных целостных систем, в которых *целое определяет часть в большей степени, чем часть целое*.

Это в разное время использовалось классиками менеджмента в обосновании понятия «стратегия» в частности и определяющего влияния внешней среды в общем. Новые горизонты эффективности в стратегическом периоде, соответственно, предполагалось искать не столько внутри организации, сколько за ее пределами — во внешней среде, более того, второе определяет и направляет первое в правильную сторону. Помимо этого, стратегия как глобальный замысел, определяющий траекторию развития компании, должна непротиворечиво соотноситься со всем, что делается внутри компании, и в этом смысле она является «контрольной суммой», отвечающей на вопрос о том, что есть и какой должна быть эффективность для каждой из отдельных подсистем компании. Как гласит «закон кибернетики»: если каждая подсистема будет работать на максимум своей эффективности, то система в целом развалится. Какая-то бизнес-единица должна быть «дойной коровой» для других, успех групповой работы бывает невозможен без потерь в величине и структуре индивидуальной эффективности, эффективных инвестиций (в самом широком смысле) не бывает «без ухода в минус», любой синергетический эффект, наконец, недостижим сложением эффективностей по отдельности и т.п. Стратегия в этом смысле — это ориентир эффективного менеджмента¹², даже и особенно в том случае, когда она противоречит максимальной и индивидуальной эффективности рассматриваемой деятельности или объекта, взятых в отдельности.

Употребляемое здесь понятие «контекста» схоже с понятием «инфраструктуры», но как ориентир эффективного менеджмента появилось позже и связано с «мягкими составляющими», такими, как обычаи делового оборота, особенности менталитета, организационная культура и т.п. Тем не менее, оно оказывает не меньшее определяющее влияние на то, «какие вещи считать правильными» и что делать, чтобы повысить эффективность управления.

Одна из наиболее известных моделей, связавших эти три ориентира — это модель «7-S». Она известна, помимо всего прочего, парадоксальностью своего появления. Это был ряд исследований, начавшихся в рамках методологии «от части к целому» (см. Табл. 1) с целью проанализировать множество успешных компаний и найти «единственно правильный способ организации», найти какие-то общие для большинства компаний элементы, обуславливающие их успех, посмотреть «из чего сделан успех» и дать рецепт

11 Это не означает, что объект «в центре внимания» главнее, первичнее или что-то еще, это определяет лишь *фокус* нашего внимания.

12 В отсутствие стратегии эту роль отчасти играют соответствующие средне- и долгосрочные планы и программы.

другим. Кульминацией движения в этом направлении стали работы ряда консультантов McKinsey, а также профессоров Гарвардской и Стэнфордской школ бизнеса, доказавших как раз обратное¹³, что явилось одним из первых свидетельств в пользу ситуационного подхода:

- Не существует единственно правильного способа организации.
- Идеальная организация — это та, которая соответствует внешней среде.
- Организация — это сложная система взаимосвязанных элементов, каждый из которых играет свою роль в эффективности системы в целом.
- Существуют семь элементов, необходимых для понимания эффективности компании: стратегия (strategy), структура (structure), системы управления (systems), штат (staff), способности (skills), стили руководства (styles), разделяемые ценности (shared values)¹⁴.
- Для того чтобы быть эффективной, организация должна обеспечить максимальное взаимное согласование этих элементов, при котором каждый из них не только соответствует другим, но и усиливает их.

Как ориентир эффективного менеджмента модель «7-S» позволяет определять и устранять «несостыковки» между указанными элементами, искать более результативные способы их взаимного усиления: насколько структура управления соответствует стилю руководства, насколько существующие процессы и процедуры обеспечивают возможности для реализации стратегии и т.п.

Другой иллюстрацией определяющей роли инфраструктуры является внутренняя разработка экспертов ЗАО «Премиум Консалтинг», получившая название «Инфраструктуры стратегического управления». Эта разработка стала ответом на частые, к сожалению, ситуации, связанные с тем, что достаточно качественно разработанная стратегия на практике во многих случаях оставалась «стопкой резаной бумаги» на столе руководителя.

Нашими экспертами была проведена большая работа по выявлению причин такой ситуации. Исследования показали, что в практике особенно российских компаний существует огромная пропасть между собственно стратегией и стратегическими результатами, которые должны обеспечиваться ее реализацией. Вместо того чтобы начинать работать, она «падает в никуда».

Решением стала разработка концептуальной модели инфраструктуры стратегического управления. Основными элементами этой модели являются т.н. «центры», которые по своей природе означают не конкретные структурные подразделения компании, а некое функциональное наполнение, обеспечиваемое взаимодействием различных подсистем управления. Выделяются такие центры, как «Аналитический центр», «Корпоративная академия», «Стратегический проектный офис», «Стратегический процессный офис», «Инвестиционный совет». Практика работы показывает, что большинство функций «центров» так или иначе реально выполняется на практике. Проблема в достаточности их функционального наполнения и в том, как они связаны между собой: вот тут начинаются все проблемы с пробелами, разрывами, дублированием и т.п. «Аналитический центр» — это не «абстрактный мониторинг» для «непонятных» нужд высшего руководства, а работа, заканчивающаяся уточнением и конкретизацией областей поиска стратегических инициатив, обеспечивающих достижения стратегических целей; «Корпоративная академия» — это не место, где сотрудники получают сертификаты и дипломы, подтверждающие что их «компетенция в области стратегического управления» повысилась на 10%, а место, где новые и имеющиеся знания отливаются в конкретные проекты, а сотрудники, участвующие в этом, становятся не теми, кто начинает активно искать места новой работы, учитывающей в размере зарплаты их повысившуюся капитализацию, а теми, кто, возможно, составит «стратегический актив» компании в будущем; «Инвестиционный совет» — не дележка инвестиционного бюджета по абстрактным критериям, а координация и реализация различных интересов; «Процессы» должны не только

13 См. Peters T.J., Waterman R.H. In Search of Excellence, 1980; Pascale R., Athos A. The Art of Japanese Management, 1980; Waterman R.H., Peters T.J., Phillips J.R. Structure is Not Organization, 1980.

14 Все семь элементов в английском написании начинаются с буквы «S», отсюда и название модели — «7-S».

заказывать «Проекты», но заблаговременно готовиться принять их результаты в эксплуатацию.

Результат работы системы — постоянно актуальная, гибкая, самостоятельно и динамично реализуемая стратегия развития компании с минимальным участием сторонних разработчиков.

Вся эта система взаимосвязей предъявляет определенные требования к «зрелости» соответствующих подсистем управления, без которых работа системы становится невозможной. А это, в свою очередь, требует определенной последовательности внедряемых компонентов¹⁵.

Эта система иллюстрирует то, каким образом могут формироваться критерии эффективности различных элементов и подсистем управления. Модель зрелости процессного управления, например, сама по себе не может дать ответ на вопрос о том, какая стадия зрелости процессов «будет правильной» (см. «Модели зрелости»). Для этого нужно исходить из того, частью какой системы мы ее хотим видеть.

К эффективному менеджменту!

Насколько велики резервы эффективности менеджмента? Как это можно оценить?

Не так давно было опубликовано исследование McKinsey, где приводятся некоторые цифры¹⁶. Производительность труда российских компаний по пяти отраслям, составляющим приблизительно половину ВВП страны, в среднем меньше американских в 4 раза! Причем лидеры производительности — сталелитейный сектор и розничная торговля — в 3-3,2 раза, а вот замыкающая список электрогенерация — почти в 7 раз!

Большинство причин такого состояния находятся на уровне самих компаний: организация производства и управления, устаревшее оборудование, образование менеджеров. Есть и другие причины, такие, как отсутствие конкуренции, неразвитость экономической инфраструктуры и т.п.

Рост производительности — неизбежное условие экономического развития страны, что невозможно без усилий конкретных руководителей конкретных компаний. А это, в свою очередь, означает необходимость в серьезном повышении эффективности управления.

Как показывает практика менеджмента, за прошедшие десятилетия мы где-то научились достаточно неплохо «делать вещи правильно», а где-то просто «не забыли», как это делается. И останавливаться здесь не нужно. Однако вот с тем чтобы «делать правильные вещи», возникают серьезные проблемы. Этот колоссальный резерв повышения эффективности российского менеджмента, к сожалению, остается по большей части «запертым изнутри». Нам удалось рассмотреть вкратце некоторые причины такой ситуации, описав известные проблемы с последовательностью, системностью и целостностью процесса строительства «здания эффективного менеджмента». На наш взгляд, преодоление этих причин позволит «взломать замки» на пути к новым горизонтам эффективности работы наших компаний.

15 По нашей модели это позволяет перешагнуть на третий уровень зрелости («Умеем развиваться»).

16 Эффективная Россия: производительность как фундамент роста. McKinsey Global Institute, 2009

СЕРТИФИКАЦИЯ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ – ЭКОНОМИЯ ЭНЕРГИИ И ФИНАНСОВЫХ ЗАТРАТ

Автор статьи:

Бернд
МОЗЕР,
Председатель
Правления
TÜV Thüringen e.V.

Оптимизация расхода энергии имеет для предприятий с энергоемкими производственными процессами решающее значение. Для этих целей Орган по сертификации систем менеджмента и персонала TÜV International Certification Общества технического надзора TÜV Thüringen e.V. разработал процедуру оптимизации и сертификации, которая соответствует требованиям европейской директивы 2006/32/ЕС об энергоэффективности.

Процедура сертификации состоит из пяти шагов:

1. Учет и анализ всех энергоносителей, эмиссий и потребителей энергии.
2. Определение потенциалов экономии энергии и расчет рентабельности.
3. Разработка рекомендаций по энергосбережению.
4. Распределение по классам энергоэффективности и сертификация.
5. Ежегодный контроль результатов и ре-сертификация

На первом этапе регистрируются и анализируются все энергоносители и их расход. Потребители энергии делятся по виду используемой энергии, затем учитывается её расход, который упорядочивается и анализируется. Уже на первом этапе рассмотрение результатов по производственным участкам показывает, на каких производственных участках используется наибольшее количество энергии и дает полный обзор о потоках энергии на предприятии.

На втором этапе проводится оценка потребителей энергии и технологического оборудования, которые затем сравниваются с общим уровнем техники в данной области. На основании обнаруженных таким образом различий, определяются теоретические потенциалы для экономии энергии и оценивается их осуществимость и экономическая выгодность. При этом просчитываются всевозможные сценарии.

На третьем этапе по результатам расчетов об экономии и рентабельности, отбираются лучшие сценарии и утверждаются в качестве рекомендаций для достижения



целей по экономии энергии. Такими рекомендациями могут быть: инвестиционные мероприятия, новые режимы работы либо технологические изменения.

Разделение по классам энергоэффективности происходит в процессе сертификации на четвертом этапе. В зависимости от действительного уровня использования энергии присваивается один из четырех классов энергоэффективности.

- 1 класс – очень хорошее использование энергии
- 2 класс – хорошее использование энергии
- 3 класс – среднее использование энергии
- 4 класс – плохое использование энергии

Результат документируется в сертификате.

В рамках ежегодного контроля результатов фиксируются все актуальные изменения и подтверждаются возможные улучшения.

СЕРТИФИКАЦИЯ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ ДАЕТ ПРЕДПРИЯТИЯМ СЛЕДУЮЩИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА:

- определение потенциала для экономии энергии;

- составление эмиссионного и/или энергетического баланса;
- определение доли энергозатрат по отношению к производственным расходам;
- улучшение рентабельности и экологичности предприятия, а также
- выполнение условий для создания системы энергетического менеджмента в соответствии со стандартом EN 16001.

Сертификат TÜV Thüringen об энергоэффективности документирует энергетические процессы на Вашем предприятии.

Сертификация энергетического менеджмента – основательная оптимизация процессов.

Энергетический менеджмент – это инструмент, при помощи которого можно бороться с проблемами роста энергетических затрат и изменением климата непосредственно на предприятиях. Центральным пунктом является энергетическая политика предприятия, которая благодаря новому европейскому стандарту EN 16001 впервые выходит на первый план нормативного правила. **Новая система может либо утвердиться как самостоятельная система энергетического менеджмента, либо войти в состав существующей системы, например ИСО 9001 или ИСО 14001.**

Эксперты TÜV Thüringen будут Вас сопровождать на пути к энергоэффективному предприятию. При обслуживании Вашего предприятия эксперты на всех этапах сертификации опираются на свой многолетний опыт во всех отраслях.

В центре системы энергетического менеджмента стоит энергетическая политика предприятия. Она направлена на улучшение энергоэффективности. Сформулировать её специально для конкретного предприятия – одна из составных частей сертификации энергоэффективности TÜV Thüringen. Основной задачей наших экспертных консультаций является **выявление соответствующих целей и построение системы контроллинга энергии.**

Благодаря полному сервису TÜV Thüringen Вы получите широкую поддержку при создании системы энергетического менеджмента по EN 16001. При этом мы опираемся на наш многолетний опыт в области расчета и экспертизы энергетических процессов.

Независимо от того, идет ли речь о консультации Ваших руководителей, обучении сотрудников или сертификации системы менеджмента и персонала, в TÜV Thüringen, Вы получите все из одних рук.

Также и при обучении по квалификации менеджера по энергоэффективности или по другим специальным темам, касающимся энергоэффективности, TÜV Thüringen предлагает совместно со своей TÜV Akademie обширную программу семинаров. Все семинары проводятся признанными специалистами.

Более подробную информацию Вы получите на сайте www.tuev-thuringen.com



СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА СПОНСОРОМ КОНФЕРЕНЦИИ:
ОРГАНОМ ПО СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА И ПЕРСОНАЛА
TÜV INTERNATIONAL CERTIFICATION ОБЩЕСТВА ТЕХНИЧЕСКОГО НАДЗОРА
TÜV THÜRINGEN E.V.

Мельхендорфер штрассе, 64

99096 Эрфурт

Германия

Тел.: +49 361 4283-203

Факс: +49 361 4283-253

www.tuev-thuringen.com

ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ – СТРАТЕГИЯ СТАБИЛЬНОСТИ

Уральский электрохимический комбинат делится опытом энергосбережения

Автор статьи:

Александр Иванович
КЛИМИН,
заместитель
главного энергетика
ОАО «УЭХК»

ОАО «УЭХК» – крупнейший потребитель электрической, тепловой энергии и производственной воды, поскольку к параметрам технологического процесса предъявляются жесткие требования. Современный рынок диктует свои законы – и высокие темпы роста тарифов на электроэнергию потребовали от нас принятия мер по сокращению затрат на энергообеспечение. И Уральский электрохимический комбинат успешно справился с задачами энергоэффективности.

Как снизили затраты на энергию?

Прежде всего, мы добились повышения оперативности процессов разработки мероприятий и их реализации. В отделе главного энергетика мы (ОГЭ) создали две специальные группы по основным направлениям – электроэнергетике и теплоэнергетике. Курировать их стали заместители главного энергетика, а общее руководство и вопросы на стыке этих направлений – главный энергетик. Это позволило реально обсуждать мероприятия по энергоэффективности практически ежедневно у главного энергетика.

Второе, поскольку все технические мероприятия требуют финансирования, мы разработали два вида утверждаемых у главного инженера планов. Наиболее крупные мероприятия, требующие значительного финансирования, включали в план по комбинату, а мероприятия, не требующие больших средств, – в цеховые планы. Формальные пункты цеховых планов не принимались принципиально. Для повышения уровня знаний цеховых специалистов по теплотехнике организовали курсы повышения их квалификации силами специалистов ОГЭ. Через пару лет мы увидели: кропотливая работа с подразделениями принесла плоды. Диаграмма потребления производственной воды при росте производства показала устойчивую тенденцию к снижению.

Наибольший экономический эффект комбинат получил в результате перевода электропитания технологического оборудования с вращающихся преобразователей частоты на статические и последующей доработки режимов, включая перевозбуждение нагрузки и изменение напряжения.

Совместное творчество разработчиков основного оборудования и статических преобразователей частоты, технологов и энергетиков продолжается в этом направлении и по сегодняшний день.

Нестандартно мы поработали над договором теплоснабжения. Ознакомившись с первыми моделями российского рынка электрической энергии, мы решили: «А почему бы не применить это в теплоснабжении?» Электроны на рынке электроэнергетики немеченые, и если теплосети от различных источников тепла имеют границы, то принцип немеченого кубометра горячей воды можно применить в договоре теплоснабжения. В результате мы заключили договоры, по которым практически прекратили покупку стороннего тепла, отнеся на наше предприятие собственное тепло по себестоимости. Эффект при наших объемах потребления составил около 18 млн. руб. в год.

Выработка холода стала дешевле

Поводом для модернизации холодильного парка послужило подписание Россией Монреальского Протокола о защите озонового слоя нашей планеты. Именно на наиболее опасном для озонового слоя хладоне R-12 работали более двух десятков крупных (мощностью более 4 Гкал/час каждая) турбохолодильных машин нашего предприятия, обеспечивающих температурный режим основного технологического процесса. Реальных путей ухода от R-12 мы видели два. Первый – замена 100% парка холодильных машин на импортные (в России не производятся), работающие на озонобезопасном хладоне.

Второй – рискованный путь – модернизировать существующие машины под озонобезопасный хладон. Несмотря на то, что это был первый опыт в России, мы пошли по второму пути как наиболее привлекательному по причине дешевизны и отсутствия строительных работ в действующей холодильной станции. Риск заключался в том, что все этапы от конструирования до апробирования машины необходимо было выполнить за зимний период – при отрицательном результате холодильная станция оставалась без резервного агрегата. Огромная заслуга в этой работе принадлежит отделу турбохолодильных машин «ВНИИХОЛОДМАШ» (Москва), который под руководством Д.Л. Славутского разрабатывал новые роторы, проточные части и редукторы холодильных машин. Модернизацию холодильных машин и их испытание на воздухе выполнили на Казанском компрессорном заводе – изготовителе этих машин.

В 1994 году первая переведенная на озонобезопасный хладон R-134 а турбохолодильная машина прошла успешное испытание на реальной нагрузке. После полученного положительного результата последующие серийные холодильные машины уже модернизировали под конкретные температурные режимы наших водохранилищ, с которых вода подаётся на конденсаторы холодильных машин, и температуры основного технологического процесса. Ввиду того что условия работы и требования к режимам для каждой холодильной станции различны, технические требования по каждой модернизируемой машине разрабатывались нами отдельно, с целью достижения максимального экономического эффекта.

В результате мы получали машины с новым ротором, мультипликатором, диффузором, имеющие производительность, увеличенную на 25%, и сниженные на 20-25 % удельные затраты электроэнергии на каждую единицу холода. При модернизации машин мы достигли четырех целей:

- замена хладона на озонобезопасный;
- рост производительности каждой машины позволил отказаться от установки дополнительных машин при росте потребления холода на основном производстве;
- существенное снижение затрат на

электроэнергию при производстве холода;

- выполнили 100% капитальный ремонт холодильных машин, отработавших нормативный срок.

Последние холодильные машины модернизировались уже за счет сэкономленных на покупке электроэнергии средств, полученных в результате модернизации первоочередных машин. На наш взгляд, модернизация холодильных машин – это успешный и красиво исполненный в сотрудничестве проектировщиков, машиностроителей и производственников проект, открывший новую страничку в модернизации турбохолодильной техники.

Учет потребляемых энергоресурсов

Схемы энергоснабжения нашего предприятия весьма разветвленные. Чтобы получить реальные объемы энергоносителей, проходящих по сетям, мы действовали поэтапно. Стационарные приборы начали проектировать и устанавливать по 25-30 штук в год. Выбор мест установки прост – в местах покупки и продажи энергии, начиная с наибольших объемов. До установки приборов мы приобрели импортные ультразвуковые переносные расходомеры и с их помощью получили картину фактических потоков воды и пара. Переносные приборы помогли при проектировании системы учета, поиске причин небалансов и утечек, а также при испытании модернизированных турбохолодильных машин.

Целевая модель учета – это АСУ энергопотребления. Сегодня в энергохозяйстве комбината функционируют четыре АСУ, выполняющие различные задачи, включая АИСКУЭ, отвечающую требованиям оптового рынка электроэнергии. Обстоятельства таковы, что период времени от построения АИСКУЭ до выхода на рынок может оказаться продолжительным. Поэтому АИСКУЭ решено было начать использовать, не дожидаясь выхода на оптовый рынок электроэнергии, заключив соглашение с ОАО «Свердловэнергобыт» о почасовых заявках электроэнергии и корректировке заявляемой мощности. Это позволило сэкономить в 2009 году около 34 млн. рублей. Внедрив почасовые заявки, мы в реальном режи-

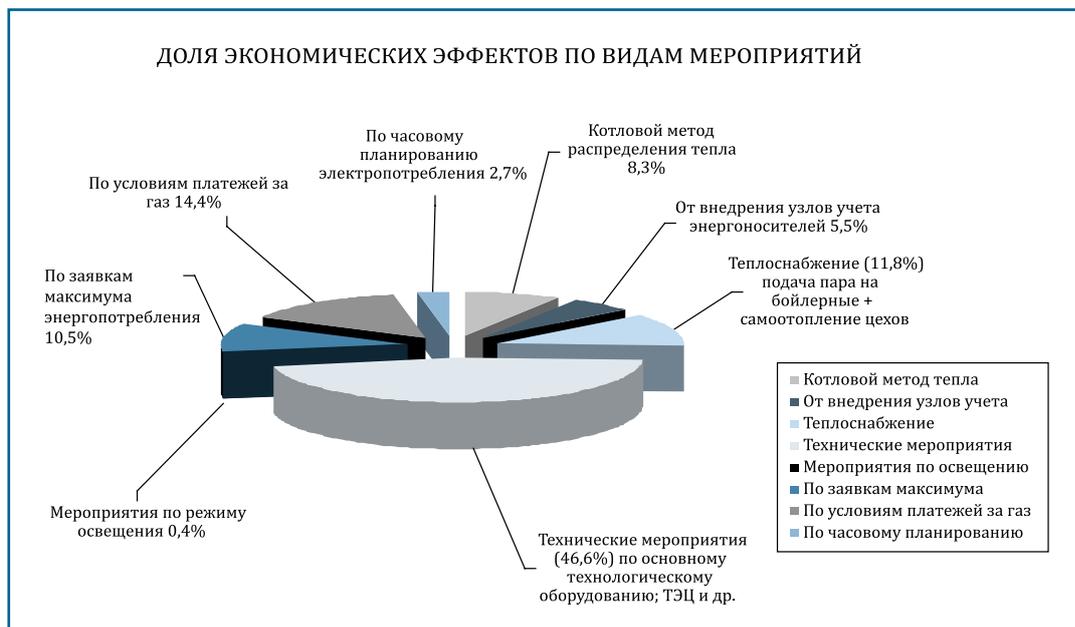
ме научили персонал прогнозировать потребление предприятием электроэнергии. Это, безусловно, пригодится для последующей эффективной работы на оптовом рынке.

Наличие в собственности одного предприятия и источника энергии, и сетей, и потребителей – это огромное поле деятельности по энергоснабжению. Если же это разные собственники, то мотивация бизнеса каждого абсолютна иная – и в целом по узлу эффекта не получить. Прежде всего, это отразится на потребителе. После факта срыва режима от стороннего источника тепла для надежности мы на сетях централизованного теплоснабжения модернизировали две бойлерные с циркуляционными насосами и паровыми бойлерами, увеличив их производительность. Эти бойлерные стали аварийными источниками тепла для нашего требовательного основного технологического процесса, а также механизмом энергосбережения. Независимо от температур централизо-

ванного теплоснабжения в выходные дни, осенние и весенние периоды при потеплении появилась возможность существенно экономить, задавая собственный сниженный температурный режим. В периоды сниженных расходов пара потребителями, увеличивая расход пара на эти бойлерные, на ТЭЦ вырабатывалась дополнительная собственная электроэнергия, что позволяло снижать объем покупки у ОАО «Свердловэнергообл» более дорогой электроэнергии. В результате схема получилась очень гибкая по сравнению с просто централизованным теплоснабжением.

Конечно, всех мероприятий, проведенных на комбинате за последние 10-12 лет, раскрыть на страницах сборника невозможно. Мы описали лишь наиболее интересные и значимые из них. **Но не стоит забывать, что в энергосбережении мелочей нет: эффекта можно добиться от небольших мероприятий в сочетании с культурой энергопотребления каждым из нас.**

Основные составляющие экономического эффекта



ГИБКОСТЬ ПРОТИВ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Как выжить в условиях ускоряющихся перемен

Автор доклада:

Александр Евгеньевич
ЛУЗИН,
международный
консультант: бизнес и
менеджмент,
Эксперт
Международной
Организации Труда

*Выживают не самые сильные,
не самые умные, выживают те,
кто лучше адаптируется к изменениям.*
Чарльз Дарвин

Если Вы зададите следующий вопрос директорам предприятий в России, Франции или в любой другой стране мира: «Как бы Вы охарактеризовали состояние сегодняшней деловой среды одним или двумя словами?», то, скорее всего, получили бы ответ: «неопределенность и парадоксальность». И это действительно так, деловой мир никогда не знал раньше такого резкого колебания курса мировых валют, скачкообразного роста и падения цен на энергоносители и сырьевые ресурсы, молниеносно меняющейся конъюнктуры товаров и услуг, такой жесткой конкуренции. По мере роста неопределенности, производители все чаще оказываются вынужденными производить малые партии изделий по цене крупносерийных, идти на преднамеренное сокращение жизненного цикла своих изделий и сводить к минимуму запасы материалов и компонентов. Кроме того, они больше не могут позволить себе роскошь игнорировать малые рыночные ниши, так как привлечение и удержание клиента становится важнейшим фактором успеха. И все это в условиях, когда им приходится непрерывно снижать отпускные цены. Выживание компании все больше и больше зависит от способности быстро, адекватно и с минимальными потерями реагировать на ежедневные «сюрпризы», преподносимые надзорными органами, конкурентами, клиентами, поставщиками, партнерами.

Ситуация действительно парадоксальная, но проблема в том, что она никогда не «нормализуется», потому, что является объективной реальностью нового столетия. Формула выживания деловых организаций в условиях высокой неопределенности и постоянных изменений проста и всем известна: «изменяться и адаптироваться со скоростью изменений деловой среды». Однако, проблема в том, что традиционное предприятие, где основные акценты сде-

ланы на эффективность и качество (читай – стабильность), лишено встроенного механизма непрерывной адаптации к внешним изменениям. До поры до времени предприятие вполне обходилось периодическими акциями по обновлению и модернизации производственного комплекса и эпизодической перестройкой организационного механизма. Сейчас этого явно не достаточно, к двум ключевым «опорам» предприятия – ЭФФЕКТИВНОСТЬ и КАЧЕСТВО должна быть добавлена третья – ГИБКОСТЬ. Причем, она должна стать основной.

Было бы заблуждением полагать, что эффективная гибкость легко достижима. Ситуация сходна с проблемой повышения качества, столь актуальной пару десятилетий назад – высокочувствительной, неясной и трудной в реализации, но критически важной для обеспечения конкурентоспособности деловой организации. Гибкость все еще terra incognita, нуждающаяся в дальнейшем изучении и разработке. Помимо того, что уровень организационной гибкости зависит от множества факторов, её конечная эффективность зависит также и от их взаимоналожения и взаимодействия, что значительно усложняет нахождение путей и способов её оптимизации. Так, жесткий подход к управлению качеством нередко встает непреодолимой преградой на пути к повышению гибкости. Имеет место тенденция противопоставления степени важности качества, гибкости и эффективности. Однако, конечный успех зависит от способности компании продвигать эти три жизненно важных фактора одновременно и в сбалансированной манере.

Организационная гибкость может быть определена, как способность быстро и адекватно реагировать на внутренние и внешние изменения. Гибкость системы повышает её защищенность, абсорбируя и демпфируя негативные воздействия, подобно тому, как

амортизатор защищает подвеску и кузов автомобиля от разрушения и делает движение более мягким и безопасным. Встроенная в систему гибкость переводит организацию, традиционно настроенную на стабильность и болезненно воспринимающую изменения, в новое состояние, когда непрерывные изменения рассматриваются как норма и реализуются с минимальными издержками. Таким образом, гибкость наделяет деловые организации крупным конкурентным преимуществом. Безусловно, воздействия, которые испытывает организация, варьируются в широком диапазоне по радикальности, глубине, направленности и ряду других признаков и, соответственно, требуют различного типа организационной гибкости. Ansoff and Brandenburg¹ предложили следующую классификацию:

Операционная гибкость – способность организации быстро и адекватно реагировать на предвиденные и непредвиденные изменения запросов клиентов соответствующим расширением и сокращением объемов и номенклатуры выпускаемой продукции или предоставляемых услуг;

Структурная адаптируемость или способность компании перестраивать свой организационный механизм и структуру, чтобы соответствовать новым реалиям делового мира;

Стратегическая адаптируемость (регенерируемость) или способность организации произвести глубинные изменения в производственном процессе, коренным образом обновить или даже поменять базисные компетенции с целью перехода к выпуску качественно отличной гаммы продукции или типу предоставляемых услуг.

Как можно заключить из вышесказанного, многообразие воздействий, испытываемых организацией, требует не только различного уровня, но и типа гибкости. В одном случае требуется эффект «пружины»

¹ “A language for organizational design” Management Science, 17/12, 1971.

или «резины» – быстрой, адекватной и низко затратной реакции на потерю ожидаемых или неожиданное появление новых заказов. Во втором случае мы имеем дело уже не с колебаниями, а с необратимыми изменениями деловой среды, требующими изменения в самом организационном механизме – говоря фигурально, в изменении упругости или размера самой встроенной «пружины». Подобная адаптация часто требует перепроектирования организационной системы, модификаций и инноваций на всех уровнях, начиная от производственных цехов, заканчивая высшим руководством. В этом случае представляется уместной аналогия с пластилином, когда в отличие от пружины, восстанавливающей свой первоначальный размер после деформации, компания приобретает новые контуры и характеристики, т.е. адаптируется. Однако в современном глобальном мире ускоряющегося научно-технического прогресса, ужесточающейся конкуренции и роста запросов потребителей адаптационные меры с течением времени оказываются недостаточными, как мы отмечали ранее, что требует перевода системы на качественно новый уровень, что можно осуществить лишь на путях глубинной перестройки и «перерождения» организации.

В нижеприведенной таблице мы отразили основные различия в характере реакции организации на внешние воздействия (Таб. 1).

Не пытаясь в данной короткой публикации рассмотреть проблему развития организационной гибкости в целом, мы остановимся ниже лишь на нескольких, но, на наш взгляд, ключевых факторах организационной гибкости, призванных обеспечить выживание и сохранение эффективности организации в условиях высокой неопределенности. Мы разнесли их на четыре группы:

1. Гибкая технологическая база
2. Гибкий рабочий
3. Гибкая межфирменная кооперация
4. Гибкий менеджмент

Таблица 1.

ПОБУЖДАЮЩАЯ ПРИЧИНА	МЕХАНИЗМ АДАПТАЦИИ	УРОВЕНЬ ИЗМЕНЕНИЙ	ХАРАКТЕР ИЗМЕНЕНИЙ
Колебания в бизнес окружении	Операционная гибкость (эластичность)	Операционный	Спонтанные, повторяющиеся изменения
Изменения в бизнес окружении	Адаптируемость	Структурный	Непрерывные, эволюционные изменения
Изменения в глобальной бизнес среде	Регенерация	Стратегический	Спорадические, революционные изменения

1. ГИБКАЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ БАЗА

На наш взгляд, особый интерес представляет развитие реконфигурируемых гибких производственных систем. В отличие от традиционных, реконфигурируемые системы, помимо высокой оперативной гибкости, обладают возможностями для изменения в значительных пределах своей конфигурации и рабочих параметров с минимальными временными и финансовыми затратами. Это, в свою очередь, повышает их востребованность и продлевает жизнь технологической системы в целом. *Например, внедрение корпорацией GM перенастраиваемого и перепрограммируемого гибкого производственного комплекса C-Flex для изготовления автомобильных кузовных узлов позволило сократить площадь кузовного цеха на 130.000 квадратных метров и снизить стоимость переналадки на новые кузова на 100 миллионов долларов. Это было обеспечено использованием сверхгибких, перепрограммируемых сварочных инструментов и роботов с универсальными захватами, позволяющими удерживать широкую размерную гамму свариваемых конструкций.*

В ряде случаев высокий потенциал реконфигурируемости может быть достигнут использованием гибких «человеко-машинных» систем. Их использование позволяет слить уникальные возможности и гибкость человека с точностью и силой робота. Примером может служить устройство типа IAD, являющееся «продлением и усилением человеческих рук». Система, не требующая перепрограммирования, позволяет решать широкую гамму задач, в том числе и непредвиденных, по подъему, перемещению и складированию различного рода материалов и изделий.

Что касается реконфигурируемых автоматических цеховых транспортных систем, то внедрение последнего поколения лазерных навигационных систем для управления движением роботкаров позволяет обеспечивать быстрое изменение карты маршрутов с минимальными материальными и временными затратами. Важно, что подобное изменение маршрутов может осуществляться внутренним персоналом и при этом отпадает необходимость проводить работы по перекладке кабелей – навигаторов под поверхностью пола.

2. ГИБКИЙ РАБОЧИЙ

Последнее время пристальное внимание уделяется «гибкому рабочему», в котором скрыт не меньший потенциал «ре-

конфигурируемости» предприятия, чем в машинных системах. Дабы задействовать имеющийся потенциал, «гибкое предприятие» вынуждено решать противоречивую двойную задачу. С одной стороны, растет осознание важности сохранения «ключевых компетенций» (уникальных практические знания, опыта, ноу-хау), которые находятся в головах и на кончиках пальцев работников. С другой стороны, на повестке дня постоянно стоит задача снижения затрат на рабочую силу. Данное противоречие обостряется по мере роста неопределенности деловой среды.

«Реконфигурируемость» достигается на пути одновременного развития «функциональной» и «численной» гибкости рабочей силы. «Функциональная гибкость» подразумевает многопрофильность работника, наличие у него знаний и навыков для работы на различных рабочих местах. «Функциональная гибкость» не только позволяет работнику дольше сохранить свою профессиональную востребованность в компании, но также повышает его востребованность на рынке труда. «Функциональная» гибкость наилучшим образом реализуется через «командные» формы организации труда. Команда призвана способствовать повышению эффективности, взаимозаменяемости, быстрой адаптации инноваций, обучению действием, взаимной поддержке и контролю, высокой морали и удовлетворенности трудом. Что особенно важно для гибкой организации, так это то, что командная организация снижает в значительной степени потребность в управленческом контроле и заменяет его самоконтролем. Многие традиционные функции мастера берет на себя лидер команды.

«Функциональная гибкость» положительно влияет на конкурентоспособность компаний, обеспечивая сохранение и развитие «ключевых компетенций» оптимальную загрузку персонала в условиях постоянных изменений, и одновременно обеспечивает сотрудникам долгосрочную занятость. Кроме того, «функциональная гибкость» способствует постоянному профессиональному росту работников, положительно сказывается на психологическом климате в коллективе, обогащении содержания труда, способствует повышению роста инновационного потенциала компании.

«Численная гибкость», под которой понимается варьирование во времени числа непосредственно занятых на рабочих местах, так что число работающих может быть быстро и с минимальными затратами увеличено или

сокращено в соответствии с реальными потребностями в специалистах и рабочей силе. Использование «численной гибкости» – привлекательное решение по своей простоте, на практике чревато многочисленными проблемами. Среди них: низкая мотивированность временных работников к труду, отсутствие желания повышать квалификацию, излишние затраты на набор и управленческий контроль. Однако, как свидетельствует опыт передовых компаний, например корпорации 3М, «численная гибкость» может достигаться и без привлечения временной рабочей силы посредством использования различных форм гибкой занятости для постоянного персонала, среди них, помимо всем известных «сверхурочных», «частичное рабочее время», «одна должность на двоих», «гибкая месячная работа» и т.д.

3. ГИБКАЯ МЕЖФИРМЕННАЯ КООПЕРАЦИЯ

Мощным источником усиления организационной гибкости компании является межфирменная кооперация, принимающая различные формы, среди которых ведущими являются **аут-сорсинг** (делегирование компании – провайдеру определенных функций или работ), **ко-сорсинг** (соединение компетенций двумя и большим числом компаний для выполнения совместных исследований или других работ с целью разделения рисков) и **ин-сорсинг** (привлечение носителей компетенций извне для компенсации внутренней нехватки). Для иллюстрации ограничимся кратким описанием лишь одной формы достижения высокой гибкости за счет внешних партнеров – **«модульный консорциум»**. Эта новая форма межфирменной кооперации, все шире используемая компаниями – автопроизводителями, дает им возможность радикально повысить гибкость и адаптивность производственных систем.

«Модульный консорциум» – это логическое развитие получившей широкое распространение в 80-90е годы прошлого столетия системы “Just in Time” (точно в срок), которая сама по себе, в значительной степени, обогатила потенциал гибкости автопроиз-

водителей, освободив их от необходимости содержать большой запас компонентов и модулей и создав условия для производства большого количества модификаций автомобилей на одной производственной линии. При этом наблюдается резкое снижение числа поставщиков компонентов непосредственно на предприятии. Так, компания Skoda, собирая автомобили Felicia, получала части от 240 поставщиков. Теперь компания ограничивается услугами лишь шестерых интегральных поставщиков модулей, отделения которых непосредственно размещены на её территории.

В «модульном консорциуме» производитель автомобилей сохраняет за собой лишь общее проектирование выпускаемых автомобилей, общую координацию производства и финальное тестирование. Часто при этом поставщики модулей осуществляют не только поставку, но и непосредственную установку модулей на собираемые автомобили на производственной линии.

4. ГИБКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Если адаптационная способность организации выросла, а управленческое звено оказывается неспособным адекватно измениться, то велик шанс, что потенциал не будет реализован. На практике часто случается, что крупные инвестиции в гибкие производственные системы не окупаются. Это, как правило, связано с неадекватностью устаревшей системы и методов управления. Управленческое звено по-прежнему пытается конкурировать в нише массового производства относительно дешевых изделий вместо вхождения в новые ниши относительно дорогих изделий, производимых малыми партиями.

Нижеприведенная таблица наглядно показывает, что полную реализацию потенциала организационной гибкости невозможно обеспечить без формирования адекватной системы менеджмента и что повышение потенциала гибкости должно осуществляться одновременно во всех подсистемах предприятия.

	АВТОРИТАРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	ОРГАНИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
Высокая организационная гибкость и адаптивность	Внутренний организационный конфликт: потенциал гибкости блокирован	Гармония: потенциал гибкости полностью задействован
Низкая организационная гибкость и адаптивность	Высокая жесткость: деструктивная стабильность	Высокое внутреннее сопротивление: провал усилий менеджмента

МЕНЕДЖМЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ (ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ)

Автор доклада:

Игорь Николаевич
ЖИВОТКЕВИЧ,
генеральный директор
АНО «Институт
испытаний
и сертификации
вооружения и военной
техники»,
д.т.н., профессор

В процессном подходе системы менеджмента качества (далее – СМК) важное значение имеет **экономический менеджмент**.

Развитие СМК организации во многом зависит от экономического состояния организации, способности в полном объеме выполнить требования потребителя. **Поэтому использование экономического менеджмента представляют собой составную часть проблемы управления качеством и должны находиться в поле зрения менеджеров.**

В целях обоснования и управления экономическими показателями в условиях рыночных отношений и при выполнении государственного заказа основной упор делается на менеджмент ресурсов как самой организации, так и поставщиков.

В настоящее время правилами не установлены нормы использования ресурсов (нормы труда, нормы материальных, технологических, информационных и др.) формирующих ценовую политику как заказчика (потребителя), так и производителя продукции. По мере обновления основных производственных фондов, технологической и информационной базы организации, нормы не пересматривались. **Настоящая действующая**

экономическая система организации, ведение бухгалтерского учета не могут в полной мере решить данную задачу. Эта задача «ложиться на плечи» менеджмента, в том числе менеджмента качества, менеджмента экономического развития.

В целом менеджмент экономического развития организации определяется:

- стратегическим и тактическим планированием деятельности во внешней рыночной среде, при выполнении государственного заказа,
- анализом рынка и конкурентов, потребности государственного заказчика в продукции и услугах,
- конкурентоспособностью продукции, удовлетворяющей потребителей, способствующей развитию организации на рынке товаров и услуг,
- анализом финансовых ресурсов организации (прибыль, себестоимость продукции),
- СМК организации, основанной на процессном подходе, использующего экономический менеджмент как составную часть.



Рис. 1. Экономический менеджмент и процессный подход в СМК организации



Рис. 2. Место экономического менеджмента в СМК предприятия

Экономический менеджмент, развиваемый в рамках СМК, дополняет общую картину улучшения деятельности организации в мониторинге процессов. Он направлен на оценку стоимости процессов и поддержание эффективности процессного подхода. Схематично связь СМК и экономического менеджмента представлена на рис. 1.

Усилия организации, направленные на формирование нормативной базы работы, системы управления организацией работ, компетентной среды исполнителей, технологического, информационного и прочего обеспечения в конечном итоге направлено на продвижение продукции на рынке товаров и услуг, на выполнение государственного заказа. Успех этой цепочки в большой степени связан с экономическими возможностями организации и с ценами продукции и услуг. Это единое целое успеха менеджмента. В последние годы, например, отмечаются случаи не выполнения контрактных обязательств организациями вплоть до возврата денежных средств потребителю, государственному заказчику. Это связывается с недостаточностью ресурсного обеспечения, слабым анализом возможностей организации и просчетами во взаимодействии с заказчиками.

На рис. 2 схематично представлено место экономического менеджмента в СМК предприятия.

Практика деятельности в области менеджмента качества машиностроительных предприятий показывает определенную заинтересованность руководства в развитии

нормативной базы в области экономического менеджмента. Нормативные документы отражают описание затрат на качество и на управление экономическими показателями процессов СМК.

В отношении затрат на качество рассматриваются:

- затраты на соответствие (первоначально планируемые расходы в проверяемый период деятельности, предназначенные для достижения установленного уровня качества),
- затраты на несоответствие (неучтенные расходы в проверяемый период деятельности, связанные с утратой материальных ценностей, трудовых ресурсов и мероприятиями по их восполнению, а также мероприятиями по исправлению (переделкой) продукции до установленного уровня качества).

Одно из направлений по управлению экономическими показателями процессов используются показатели **результативности и эффективности процессов СМК**.

В области управления СМК в целом применяются:

- уровень затрат на рубль выпущенной продукции,
- ритмичность работы предприятия,
- длительность оборачиваемости кредиторской и дебиторской

задолженностей (дни),

- отношение кредиторской и дебиторской задолженностей к чистой прибыли (руб./руб.),
- отношение затрат предприятия на СМК в текущем году по отношению к предыдущему году.

В области результативности процессов управления персоналом в используются показатели:

- выработка продукции на одного работающего по собственным работам (руб./чел.),
- производительность труда по категориям рабочих,
- коэффициент использования фонда рабочего времени.

В рамках реализации процесса закупок находят применение показатели:

- процент забракованных покупных комплектующих изделий поставщика по отношению к объему поставки (%),
- количество рекламационных актов (претензий) из эксплуатирующих организаций,
- отношение потерь из-за дефектной поставляемой входной продукции к объему реализованной продукции (коэффициент потерь).

В области производства рассматриваются показатели:

- отношение поступление от реализации к затратам на производство продукции,
- выработка на одного работника, занятого в производстве продукции.

ВЫВОДЫ ПО ДОКЛАДУ:

Рассмотрены общие вопросы экономического менеджмента предприятия в рамках развития системы менеджмента качества. Представлена связь процессного подхода с экономическим менеджментом. Обсуждены показатели результативности процессов СМК, связанных с экономическим менеджментом.

В последние 3-4 года на машиностроительных предприятиях все чаще находят применение при развитии процессного подхода в СМК экономические показатели деятельности предприятия, которые оказывают заметное влияние на СМК.

ОТ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА К СИСТЕМЕ КАЧЕСТВА МЕНЕДЖМЕНТА

Автор статьи:

Юрий Станиславович
ТИШКОВ,
заместитель
генерального директора
по развитию СООО
«ФЕЛИКС» (г. Минск),
технический эксперт
Органа по сертификации
систем менеджмента
и персонала
«Зарегистрированное
Общество Технического
надзора TÜV
Thüringen e.V.»

Иногда складывается впечатление, что сегодня для некоторых работников главное – умение объяснить, почему невозможно сделать то, что все считают крайне необходимым: «У нас слишком много текущей работы. Чтобы что-то менять, нужно время. А Вы же понимаете, у нас нет ни времени, ни денег, ни ресурсов...». Когда в компании все перемешивается встречающимися отговорками, она не просто перестаёт развиваться. Она начинает проигрывать тем, кто стремится преодолевать препятствия. В конце концов, клиенты с удовольствием уйдут к её конкурентам, которые эффективно решают проблемы, а не придумывают объяснения своей некомпетентности в бизнесе.

Для того чтобы выйти на мировой рынок, а тем более удерживать там свои позиции, необходимо придерживаться общепринятых правил ведения бизнеса и учитывать тенденции их изменений. В первую очередь это касается требований системы международных стандартов к качеству продукции. Особое место в этой связи принадлежит стандартам ИСО серии 9000 как наиболее широко признанным и применяемым в мировом экономическом сообществе:

«В целях повышения качества и конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках продукции и услуг осуществляется создание и сертификация систем управления в организациях Республики в соответствии с установленными Государственной программой заданиями»¹.

Однако, «по оценке зарубежных и отечественных специалистов, 60-80% предприятий не получили ожидаемого эффекта от внедрения стандартов ИСО серии 9000»². Разработка, внедрение и сертификация СМК на соответствие требованиям ИСО 9001 могут быть связаны как со стремлением интегрироваться в мировой бизнес и достигнуть определённых стратегических целей, так и с решением тактических задач, например с приобретением преимуществ при участии в конкурсных торгах, получении госзаказа, субподряда, с проведением PR-акции и т.п. Анализ реализуемых предприятиями стратегий внедрения стандартов ИСО серии 9000 показывает наличие двух основных тенденций:

- стандарты внедряют формально, для последующей сертификации СМК;
- стандарты используют как средство повышения эффективности деятельности организации.

В первом случае, когда руководство организации ставит задачу внедрения стандартов только для того, чтобы получить сертификат на СМК, пользы для экономики предприятия не будет либо она будет незначительна. «Это такая практика, когда система менеджмента качества внедрена, более того, сертифицирована, а результата нет – отсутствует положительная динамика улучшения основных показателей деятельности предприятия: не снижается уровень дефектности, медленно осваиваются новые виды продукции, не растут объёмы экспорта и продаж в целом и, наконец, не увеличивается капиталоемкость предприятия»³.

В большинстве случаев при такой стратегии «жизнь» СМК после выдачи сертификата замирает. Деятельность оживляется лишь накануне наблюдательного аудита и то в целях

1 Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 23 августа 2007 г. №1082 (ред. от 15.10.2009) «Об утверждении государственной программы «Качество» на 2007 – 2010 годы»

2 Версан В.Г. Стандартизация и сертификация в области менеджмента качества: обсуждаем новый вектор / В.Г.Версан//ВНИИС Сертификация. – 2006. – №2.

3 Версан В.Г. Стандартизация и сертификация в области менеджмента качества: обсуждаем новый вектор / В.Г.Версан//ВНИИС Сертификация. – 2006. – №2.

выполнения формальных требований. В этом смысле уместно сравнение такой СМК с отстёгивающейся подкладкой пальто: её тоже используют только с наступлением определённого сезона или погодных условий. В «межсезонье» отсутствуют стимулы для проведения внутреннего аудита, объективной самооценки, выявления областей для улучшения, не выделяются необходимые ресурсы на подобные мероприятия.

Следует отметить, что даже формальное внедрение стандартов и СМК позитивно влияет на состояние общего менеджмента организации. В большинстве случаев уменьшается документооборот, в силу необходимости выполнения требований регламентируется ответственность, полномочия и порядок взаимодействия подразделений и должностных лиц, проводится обучение и повышается общий уровень профессиональной подготовки персонала, улучшается культура производства, приобретаются навыки проведения анализа результатов деятельности и работы с цифрами.

Документированная СМК нужна поставщику для проведения сертификационного аудита СМК, а сертификат – для развития бизнеса и получения новых заказов. Поставщику сертификат на СМК помогает зарабатывать деньги, способствуя получению новых выгодных заказов, и тут некоторые задумываются: а не использовать ли сертификат на СМК для повышения цены контракта? Многие высшие руководители иначе и не мыслят себе назначения СМК своего предприятия. Какой смысл тратить время и деньги на СМК, если она не сможет поднять цену контракта?

Если с помощью сертификата можно увеличить цену контракта и продать продукцию по завышенной цене, то зачем разработчику СМК, снижающая цену? Вполне достаточно документированной СМК, демонстрирующей формальное выполнение требований ИСО 9001. И пока некоторым предприятиям действительно удастся зарабатывать при помощи сертификатов на СМК. Однако существуют уже примеры того, как первоначальные выгоды от выигранных тендеров с помощью сертификата на СМК меркнут перед теми совокупными расходами, которые предприятие несет на поддержание внешнего блеска документированной СМК, перед растущими издержками, порожденными снижением эффективности этой СМК, падением качества продукции и, в конечном счете, потерей заказов. Есть средства, помогающие лишь на очень короткое время. Использование сертификата соответствия СМК требованиям стандарта ИСО 9001 для увеличения объема продаж является временным средством, на деле усугубляющим существующие проблемы предприятия. **Очень опасно оперировать сертификатом на СМК отдельно от СМК.**

Во втором случае, когда руководители и менеджеры стремятся избежать формального подхода, приоритетными оказываются не процедуры, а качество продукции и процессов, преобладает творческий подход к решению возникающих проблем. При этом возникает закономерная потребность:

- в объективном внутреннем аудите, самооценке, анализе, выработке обоснованных решений на основе полученных фактов;
- в выделении необходимых ресурсов на реализацию системы мероприятий по управлению качеством, что в значительной степени определяет результативность и эффективность СМК.

Именно такая стратегия создаёт необходимые условия для реализации известных восьми принципов менеджмента, на которых базируется действующая версия стандарта ИСО 9001. Приверженность этим принципам и определяет успех организаций. Вот тогда и можно говорить о том, что организация достигла уровня развития, при котором в ней функционирует не система менеджмента качества, а **система качества менеджмента**.

Понимание качества меняется по мере развития общества и в ходе эволюции производительных сил и производственных отношений. Многочисленные термины и определения категории «качество» имеют право на существование, но каждое из них соответствует конкретным условиям и ситуации. Термин «качество» нужно рассматривать на всех уровнях научного знания – от эмпирического, в его узком смысле соответствия требованиям, до метатеоретического, когда в условиях современной глобализации философия качества становится интеллектуальным признаком системы качества менеджмента организации и ее философской основой, а понятие «качество» означает качество жизни.

И в этом смысле качество является решающим фактором повышения конкурентоспособности коммерческой организации, и наоборот, «конкурентоспособность на мировом рынке является главным стимулом качества»⁴. А конкурентоспособная компания

— это успех в бизнесе, долгосрочные планы, расширение производства, сохранность и увеличение количества рабочих мест, возврат инвестиций, рост прибыли и отчислений в бюджет, на социальное развитие, образование, медицину и науку, повышение материального уровня жизни работников организации и членов их семей, т.е. удовлетворенность общества.

Таким образом, качество как цель системы менеджмента организации – более широкое понятие и должно характеризовать предприятие в целом, а не только его продукцию и услуги. Поэтому на *метатеоретическом уровне научного знания понятие «качество» включает в себя выполнение требований и желаний не только потребителей, но и инвесторов, работников предприятия и членов их семей, законодательных и регулирующих органов, т.е. приобретает свой высший смысл, а именно значение качества жизни общества* (см. рисунок).



Рисунок. Успех бизнеса определяется удовлетворённостью его субъектов

СМК в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001 была задумана для достижения всеми сторонами одних лишь выгод. Производитель оптимизировал бизнес-процессы, совершенствовал систему управления и на этой основе сокращал издержки на исправление дефектов и многочисленные доработки и переделки, снижал себестоимость и повышал эффективность производства, получая конкурентное преимущество на рынке. Поставщики уменьшали издержки, не понижая качества продукции. Заказчики надеялись на повышение качества закупаемой продукции, одновременно снижая расходы на обеспечение гарантий этого качества, например на входной контроль. Уменьшалось число аудитов второй стороной, снижались расходы потребителя на проверки своих поставщиков и затраты поставщиков на прием инспекций заказчиков. Выиграть от применения методологии, заложенной в ИСО серии 9000, должны были все, прежде всего потребитель, который получал качественную и недорогую продукцию со всем спектром сопутствующих услуг и бонусов.

Ещё одним серьёзным фактором, определяющим эффективность СМК с точки зрения получения организацией конкурентных преимуществ на рынке, является тот факт, что сегодня в мире в самых различных сферах деятельности насчитываются сотни тысяч предприятий, имеющих СМК, сертифицированных на соответствие ИСО 9001, а это значит, что основная масса конкурентов уже работает в соответствии с требованиями этой минимальной системы. Поэтому существенного отрыва в конкурентной борьбе, владея только СМК, соответствующей требованиям ИСО 9001, получить невозможно. Более того, руководство и менеджеры основной массы динамично развивающихся предприятий, придерживающихся второй тенденции и реализующих стратегию постоянного улучшения, хорошо понимают преимущества, которые даёт неформальное использование восьми принципов современного менеджмента, и не упускают возможности ими воспользоваться.

Таким образом, своеобразный «нулевой» уровень конкурентоспособности нужно отсчитывать от систем управления, представляющих собой СМК, сертифицированные на соответствие требованиям ИСО 9001.

Очевидной становится ещё одна тенденция: происходит падение доверия к стандарту ИСО 9001 со стороны потребителей продукции сертифицированных предприятий. Свидетельством тому служит, прежде всего, активное развитие стандартизации и сертификации СМК с отраслевой спецификой, в частности это происходит в автомобильной промышленности. Даже такие конкуренты, как ФОРД, ДЖЕНЕРАЛ МОТОРС и КРАЙСЛЕР, объединившись, организовали общую группу экспертов, которая разработала на основе стандартов ИСО серии 9000 специализированные стандарты QS 9000 для СМК в автомобильной промышленности.

Примеры этого есть и на постсоветском пространстве. Например, ВАЗ и КАМАЗ однозначно требуют от своих поставщиков сертификат соответствия СМК стандарту ИСО/ТУ 16949, а не стандарту ИСО 9001. Их аргументы сводятся к тому, что требования к СМК, регламентированной ИСО/ТУ 16949, сформулированы с учётом специфики отрасли и, что очень важно, конкретно. Так, в этом документе, в отличие от стандарта ИСО 9001, установлено⁵:

«высшее руководство должно определить цели в области качества и измеримые показатели, которые должны быть включены в бизнес-план и использованы при развёртывании системы в области качества»;

«персонал, ответственный за качество продукции, должен иметь полномочия остановить производство, чтобы устранить проблемы в области качества»;

«при статистическом приёмочном контроле по альтернативному признаку приёмочное число должно быть равно нулю дефектов».

Примером повышения требовательности к СМК может служить всё более настойчивое требование российского заказчика к белорусским поставщикам продукции военного назначения о внедрении и сертификации на их производствах СМК, соответствующих ГОСТ РВ 15.002 с его конкретными положениями⁶:

«организация-разработчик проводит авторский надзор за производством продукции»;

«организация должна предусматривать анализ качества закупаемой продукции до начала её поставки»;

«при выборе поставщиков следует отдавать приоритет организациям, имеющим сертификат соответствия СМК требованиям настоящего стандарта».

Ещё пример: ОАО «ГАЗПРОМ» выдвигает обязательным условием участия в конкурсных торгах на приобретение товаров (оказание услуг) для своих дочерних компаний и совместных предприятий наличие СМК, сертифицированной на соответствие требованиям корпоративного стандарта СТО Газпром 9001-2006, а именно

«цели в области качества должны быть документально оформлены и включены в документально оформленный бизнес-план. Они должны учитывать требования и ожидания как непосредственных, так и конечных потребителей»;

«организация, по согласованию с потребителем, должна определять и обеспечивать выполнение требований к обозначению (идентификации), документированию и управлению особо ответственными процессами и специальными характеристиками продукции»;

«в процессе проектирования организация должна ... проводить анализ видов и последствий потенциальных несоответствий (АПН), включая действия по уменьшению рисков».

Выполнение такого рода требований заставляет предприятия организовывать свою деятельность в области качества предметно, привлекать передовые технологии и активно использовать современные принципы менеджмента. Снижается также вероятность формальной проверки выполнения этих требований при сертификации. Всем этим и обеспечивается доверие к таким СМК. И если внедрение стандарта ИСО 9001 не способствует применению современных методов менеджмента, толкает организации на формальный путь внедрения СМК, а доверие к сертификату на соответствие этому стандарту падает, то необходимо переходить на разработку и сертификацию СМК по стандартам, отражающим отраслевую специфику и более востребованных потребителем. А стандарт ИСО

5 Система менеджмента качества. Особые требования по применению стандарта ИСО 9001:2000 в автомобилестроении и организациях, поставляющих соответствующие запасные части: ИСО/ТУ 16949:2002. Согласованный перевод с англ. ООО СМЦ Приоритет, ВНИИС, - Н.Новгород: СМЦ Приоритет, 2000, - 46 с.

6 Система разработки и постановки продукции на производство. Военная техника. Системы менеджмента качества. Общие требования: ГОСТ РВ 15.002. - М.: ВНИИС, 2003.

9001 при этом может играть роль «нулевого» уровня шкалы конкурентоспособности и базового документа.

Выбор тенденции напрямую зависит от воли и стратегии высшего руководства организации. Акционеры и руководство представляемых мною частных проектно-строительных компаний СООО «ФЕЛИКС» (г. Минск) и ООО «СК ФЕЛИКС» (г. Москва) пришли к разработке и внедрению СМК через осознание возможности получения экономического эффекта от оптимизации системы управления организацией и «доведения до ума» действующих бизнес-процессов.

Пример. По лицензии Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь СООО «ФЕЛИКС» осуществляет найм рабочих строительных специальностей для работы на строительных объектах ООО «СК ФЕЛИКС» в Ямало-Ненецком Автономном Округе. В 2007 году затраты на обеспечение объектов трудовыми ресурсами доходили до \$1,200.00 на одного рабочего, который пока ещё не начал работать, а только прибыл в строительное управление. Решили: очень много. Был разработан процесс «Найм персонала для работы в регионах Российской Федерации», внедрение и постоянное совершенствование которого позволили уменьшить затраты до \$890.00 в 2010 году. Что может для инвестора лучше демонстрировать эффективность процессного подхода и преимущества СМК?

Вот и «вошли во вкус», сначала отработали все процедуры «для себя» – чтобы повысить эффективность управления. И только потом посмотрели, что необходимо предпринять, в отдельных случаях и формально, чтобы продемонстрировать соответствие СМК установленным требованиям и получить сертификат.

Сегодня СМК производства проектных и строительно-монтажных работ СООО «ФЕЛИКС» и ООО «СК ФЕЛИКС» внедрена и сертифицирована на соответствие требованиям международного стандарта DIN EN ISO 9001:2008 и корпоративного стандарта СТО Газпром 9001-2006. В компании убеждены: СМК – это не только инструмент повышения эффективности производства, но и логический шаг на пути эволюционного развития организации, осознанное действие, направленное на выполнение миссии компании и достижение её целей, существенный фактор повышения конкурентоспособности организации и её стоимости на мировом рынке.

РЕОРГАНИЗАЦИЯ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «САМСОН» ИЛИ ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В РЕЗУЛЬТАТЕ РЕОРГАНИЗАЦИИ СОГЛАСНО ТРЕБОВАНИЯМ ISO 9001

Авторы статьи:

Игорь Александрович
ТРИФОНОВ,
Директор
ООО «Самсон-опт»

Владимир Анатольевич
КРИВЦОВ,
Директор по развитию

Евгений Александрович
МИКЛЯЕВ,
Начальник отдела
стандартизации и
регламентации

Предыстория

До начала реорганизации в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001 в 2005 г. система менеджмента группы компаний «САМСОН» обладала следующими качествами:

- управление группой компаний осуществлял Директор – владелец бизнеса;
- деятельность группы компаний – дистрибуция канцелярских товаров, оргтехники, офисной мебели;
- клиенты компании – оптовые и корпоративные;
- способы торговли и продвижения – сеть оптовых магазинов, распространение каталогов;
- дополнительные услуги – обеспечение рекламными материалами оптовых клиентов, доставка товара;
- ассортимент – 4 800 наименований товаров;
- деятельность компании осуществлялась в строгом соответствии с нормами законодательства РФ (т.е. бухгалтерский учет ведётся «в белую»);
- организационная структура компании сформировалась в результате ее эволюционного развития, т.е. в результате роста объемов продаж, численности сотрудников. Постепенно происходило выделение подразделений по целевому и функциональному признаку в соответствии с потребностями группы компаний;
- все рабочие места сотрудников офиса оборудованы ПК, подключены к локальной сети и обеспечены телефонной связью;
- вся деятельность бухгалтерии и отделов

продаж осуществлялась в учетной программе 1С;

- средний возраст сотрудников компании составляет 30-35 лет;
- средний стаж работы сотрудников офиса – 5 лет;
- все сотрудники офиса имеют высшее образование;
- численность сотрудников группы компаний – 800 человек;
- площадь складов – 19 300 м²;
- объем продаж планировался на год по месяцам;
- расходы компании (бюджет) по подразделениям планировались на год;
- структура группы компаний – головная организация и филиалы в восьми городах от Москвы до Новосибирска;
- управление документооборотом отсутствовало;
- внутренний аудит проводился только в филиалах.

Реорганизация

Для обеспечения стабильного развития группы компаний «САМСОН» и оценки ресурсов, необходимых для этих целей, был сформирован отдел стратегического управления. Впоследствии был разработан стратегический план развития группы компаний на 5 лет.

Анализ деятельности показал, что для реализации стратегического плана необходимо:

- формализовать основные функции подразделений,
- установить четкие границы ответственности и полномочий,
- установить порядок доведения целей

- компании до сотрудников всех уровней,
- увеличить вовлеченность сотрудников в деятельность компании,
- объединить планирование деятельности компании с бюджетным управлением,
- внедрить процессный подход,
- организовать деятельность по управлению проектами.

Поиск решения привел к стандарту ISO 9001. Анализ стандарта показал, что принципы и требования, установленные в нем, полностью соответствуют стоящим перед компанией задачам.

В 2005 г. начат процесс реорганизации согласно требованиям стандарта ISO 9001. В процесс реорганизации были вовлечены все подразделения группы компаний, т.е. головная организация и все филиалы.

Необходимо отметить, что получение сертификата соответствия ISO 9001 потребителями услуг и руководством компании не требовалось.

Для выбора компании по обучению и консалтингу был проведен тендер, в котором участвовали: «Бюро Веритас», «SGS», ГК «Интерсертифика» («КК «Рождественский и партнеры»). Были проведены встречи с руководителями и консультантами из каждой компании, в результате чего была выбрана ГК «Интерсертифика», т.к. она была готова к минимизации формализма при внедрении стандарта ISO 9001 и имела опыт результативного его внедрения в компании, занимающейся дистрибуцией.

Для обучения руководителей подразделений головной компании по темам «Требования стандарта ISO 9001», «Процессный подход» и «Внутренний аудит СМК» были организованы выездные семинары, которые провели опытные консультанты – Р.А. Карякин, А.А. Орлов, М.Р. Гагарин.

Рабочая группа по реорганизации компании согласно требованиям ISO 9001 прошла обучение в «ТКБ Интерсертифика» методами статистического анализа и непрерывного улучшения процессов.

Консультантом проекта по реорганизации компании согласно ISO 9001 от компании «КК «Рождественский и партнеры» был М.Р. Гагарин. Этот проект непрерывно и интенсивно длился в течение трех лет.

Высшим руководством была разработана Миссия и Политика в области качества. Разработана и внедрена процедура стратегического и тактического планирования.

Цели группы компаний были пред-

ставлены в виде показателей. Для оценки результативности группы компаний были установлены следующие показатели:

- стоимость компании,
- чистая прибыль,
- выполнение плана по валовому доходу,
- коэффициент выполнения клиентских заявок,
- оборачиваемость товарного запаса,
- доля неудовлетворительных оценок внутренних аудитов,
- удовлетворенность клиента,
- коэффициент текучести персонала,
- и другие показатели.

Для выполнения целей группы компаний были выделены соответствующие процессы, назначены владельцы процессов. Все владельцы процессов вошли в состав высшего руководства. В стратегическом плане были утверждены все плановые ежегодные значения показателей всех процессов на период 5 лет.

В процессе реорганизации была разработана и внедрена процедура управления всем документооборотом компании. Установлен единый порядок разработки и оформления процессов, регламентов, организационной и распорядительной документации, т.е. был установлен единый порядок управления документацией, которая регламентирует деятельность всех сотрудников группы компаний.

Для доведения документов СМК и изменений к ним до соответствующих сотрудников подразделения в штат каждого подразделения были введены координаторы СМК. Координаторы СМК консультируют сотрудников своих подразделений по вопросам СМК и организуют подготовку подразделений к внутренним и внешним аудитам СМК. Координаторы СМК подчиняются напрямую представителю руководства по СМК. Все координаторы СМК прошли внутреннее обучение по темам «Требования стандарта ISO 9001» и «Процессный подход».

Владельцы процессов организовали описание существующей деятельности компании. Для разработки регламентов были привлечены все опытные и квалифицированные специалисты компании. В результате разработки регламентов было проведено соединение стратегического плана с целями процессов и требованиями к деятельности исполнителей. В процессе разработки регламентов они проверялись менеджерами по качеству на соответствие нормам стандарта ISO 9001, в случае обнаружения не-

соответствия исправлялся как регламент, так и фактическая деятельность сотрудников. Для анализа требований стандарта ISO 9004. Отсутствующие процедуры, которые требовались нормами стандарта ISO 9001, были заново описаны и реализованы. Все документы обсуждались на заседаниях, на которых присутствовали руководители всех подразделений.

В соответствии с требованиями стандарта ISO 9001 была разработана и внедрена процедура внутренних аудитов СМК, по которой раз в год проверяются все сотрудники в головной организации и в филиалах, а также проверяется выполнение всех требований внутренних документов компании. Для проведения внутренних аудитов СМК привлечены квалифицированные сотрудники из всех подразделений головной организации.

Была разработана и внедрена процедура оценки удовлетворенности клиентов оптового и корпоративного каналов сбыта. Оценка удовлетворенности рассматривается на заседании высшего руководства. По результатам оценки разрабатываются и внедряются соответствующие мероприятия.

Разработана и внедрена процедура анализа СМК со стороны высшего руководства, согласно которой владельцы процессов ежеквартально представляют высшему руководству отчеты о результативности процессов. Высшее руководство ежегодно оценивает результативность компании на основании оценки результативности процессов.

Разработана и внедрена процедура планирования корректирующих и предупреждающих действий. Корректирующие и предупреждающие мероприятия разрабатываются владельцами процессов для поиска и устранения коренных причин в случае неудовлетворительной результативности процессов. Так же руководителями подразделений в случае выявления существенных отклонений во время внутреннего аудита СМК в подразделении разрабатываются корректирующие мероприятия.

В результате успешной реорганизации группы компаний (т.е. функционирование системы менеджмента стало соответствовать нормам стандарта ISO 9001) руководство компании приняло решение пройти сертификационный аудит у представителей германского органа по сертификации TÜV CERT. По итогам аудита головной организации в 2008 г. был выдан сертификат соот-

ветствия стандарту ISO 9001 международного органа по сертификации.

Результат – эффективный менеджмент

На сегодняшний день (2010 г.) группа компаний «САМСОН» обладает следующими качествами:

- управление группой компаний осуществляет Директор – владелец бизнеса;
- деятельность – дистрибуция канцелярских товаров, оргтехники, офисной мебели, хозяйственных товаров и спецодежды;
- клиенты – оптовые и корпоративные;
- способы торговли и продвижения – сеть оптовых магазинов, распространение каталогов, Интернет-магазины для оптовых клиентов – www.samsonopt.ru, для корпоративных клиентов – www.officemag.ru, www.office-planet.ru (для обслуживания корпоративных клиентов через сеть дилеров);
- дополнительные услуги – обеспечение рекламными материалами оптовых клиентов, доставка товара всем клиентам, программы для развития бизнеса оптовых клиентов, развитие дилерской сети «Офисная планета»;
- ассортимент – 7 500 наименований товаров;
- деятельность группы компаний осуществляется в строгом соответствии с нормами законодательства РФ;
- на центральном складе компаний успешно внедрена система автоматизированного управления операциями (WMS);
- численность сотрудников группы компаний – 1400 человек;
- площадь складов – 35 780 м²;
- структура группы компаний – головная организация и филиалы в одиннадцати городах России;
- действует корпоративный сайт.

Проведено согласование стратегических целей компании с плановыми показателями процессов и планами подразделений.

Утвержден стратегический план развития до 2015 г., в котором установлены возрастающие плановые значения для всех процессов компании.

Деятельность процессов осуществляет-

ся с целью достижения запланированных значений показателей, которые утверждены в тактическом плане. Ежегодно процессы достигают более высоких показателей. Достижение процессами более высоких показателей обеспечивается внедрением владельцами процессов тактических инициатив, т.е. мероприятий по совершенствованию функционирования процессов.

Для достижения процессами плановых показателей владельцам процессов выделены соответствующие ресурсы (бюджет). Бюджеты подразделений разрабатываются руководителями подразделений. Процесс бюджетирования согласован с планами продаж и финансовой моделью группы компаний.

Описание процессов приведено в документах СМК – картах процессов, где указаны их показатели и методы измерения.

Требования к стандартной (регулярной) деятельности описаны в регламентах (методических указаниях и рабочих инструкциях), которые доступны для каждого сотрудника офиса в головной организации и в филиале. Для сотрудников склада и водителей оформляются выписки из регламентов. Требования к разовой (эпизодической) деятельности издаются в виде распорядительной документации, т.е. приказов, распоряжений или существуют в виде устных указаний. Деятельность сотрудников филиалов полностью регламентирована документами СМК, разработанными головной организацией.

Инфраструктура и производственная среда полностью удовлетворяют требованиям, установленным в регламентах компании.

Квалификация и компетентность персонала обеспечивают качественное и своевременное выполнение поставленных задач, которые установлены в регламентах и распорядительных документах.

В процессе реорганизации складских процессов была формализована процедура работы с бракованным товаром в головной организации и в филиалах. Были установлены нормативы к срокам осуществления доставки заказа клиентам.

Руководители подразделений ежедневно оценивают результативность деятельности своих сотрудников и ежемесячно отчитываются о результативности подразделений перед владельцами процессов. Высшее руководство ежеквартально оценивает результативность процессов компании, в том числе и в области качества.

В случае неудовлетворительной оценки результативности процессов или их ухудшающейся результативности владельцы процессов определяют коренные причины и разрабатывают мероприятия по их исправлению. В случае удовлетворительной результативности процесса разрабатываются мероприятия по совершенствованию процесса для достижения более высоких результатов.

По результатам оценки высшим руководством деятельности компании за год вносятся корректировки в тактический и стратегический план.

Усовершенствована коммуникация с клиентами. Для удобства и оперативности работы с клиентами созданы сайты (www.officemag.ru, www.office-planet.ru), где они делают свои заказы. По результатам опроса клиентов проводится ввод или вывод товара из ассортимента. Для улучшения качества предлагаемой услуги клиенты сегментированы на группы, для каждой группы формируется отдельное предложение.

Высшее руководство компании полностью удовлетворено качественными и количественными изменениями, которые произошли в результате реорганизации компании согласно нормам ISO 9001. В процессе реорганизации реализованы все принципы стандарта ISO 9001. Деятельность компании адекватна, т.е. результаты деятельности соответствуют поставленным целям. Квалификация сотрудников, количество и точность регламентов, состояние инфраструктуры и оборудования достаточны, т.е. пригодны, для достижения устанавливаемых целей. Формализация, т.е. бюрократизация деятельности, обеспечивает стабильное, гармоничное, экстенсивное и интенсивное развитие компании.

КАК МЕЖДУНАРОДНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ПО СТАНДАРТИЗАЦИИ МОЖЕТ ПОМОЧЬ РОССИИ В РЕШЕНИИ ЕЕ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ

Автор статьи:

Владимир Алексеевич
КАЧАЛОВ,
заместитель главного
директора ООО
«Интерсертифика-
ТЮФ совместно с
ТЮФ Тюринген», к.с.н.,
главный аудитор TÜV
International Certifica-
tion по ИСО 14001:2004

27 мая с.г. на заседании Президиума Государственного Совета Российской Федерации руководство нашей страны в очередной раз обратилось к анализу результативности существующей системы государственного управления деятельностью по охране окружающей среды.

В своем вступительном слове президент Д.А. Медведев подчеркнул: **«Радует уже то, что мы стали эту тему рассматривать как традиционную, а не как экстраординарную, потому что всё-таки в нашем обществе созрело понимание того, что без учета современного состояния окружающей среды, без жесткого следования экологическим стандартам у нас просто нет будущего»** [1, стр. 3].

Интересно, что в этой фразе, возможно, сам того не осознавая, президент выразил то мнение, которого придерживается и он сам, и Правительство в отношении экологического менеджмента: ОБСУЖДЕНИЯ путей совершенствования этого специфического направления менеджмента действительно стали ТРАДИЦИОННЫМИ¹. Но дальше этого дело, к сожалению, пока не идет. И причина этого – не в том, что в соответствии с каким-то планом работ на обсуждение регулярно выносятся новые и новые вопросы. Они как раз все время одни и те же. Причины, как представляется автору, заключаются совсем в другом.

Во-первых, принимаемые решения во многом оказывались непроработанными, не согласованными друг с другом, трудно реализуемыми и поэтому СИСТЕМАТИЧЕСКИ НЕВЫПОЛНЯЕМЫМИ¹.

Во-вторых, при расстановке акцентов и выборе приоритетов государство до сих пор видит в хозяйствующих субъектах лишь злостных загрязнителей природы, не замечая уже сформировавшуюся у целого ряда из них активную гражданскую позицию в области сохранения окружающей среды и никак, по существу, не стимулируя формирование этой позиции у остальных. Именно по этой причине каждый раз в том или ином виде совокупность мер управления со стороны государства с неоспоримым перекосом уходила в фискальную область: ужесточение нормирования, повышение ответственности за нарушения и т.п. Инициативная же деятельность предприятий по снижению негативного воздействия на окружающую среду государством по-прежнему ничем не стимулируется.

Что касается первой причины, то ниже мы приведем лишь несколько иллюстраций, чтобы затем перейти к более подробному обсуждению второй причины, непосредственно связанной с вынесенной в заголовок темой.

Отставание и непродуманность природоохранного законодательства и структуры управления

Почти двадцать лет назад распоряжением президента Российской Федерации от 4 января 1992 года № 4-рп был образован Координационный совет по экологической политике при президенте Российской Федерации, преобразованный затем его Указом от 30 сентября 1992 года № 1150 в Совет при президенте Российской Федерации по экологической политике. Симптоматично, что в него вошли ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО первые руководители различных органов власти и управления федерального уровня – без единого представителя науки и производства.

1 Выделение текста ПРОПИСНЫМИ буквами, в т.ч. в цитатах, сделано автором.

Вот результаты «участия» этого Совета по ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКЕ в решении экологических проблем России:

1. Никакой четко сформулированной государственной экологической политики Российской Федерации до сих пор НЕТ. Об этом 27 мая с.г. откровенно объявил сам Д.А. Медведев: **«Нам необходима единая государственная [экологическая] политика»** [1, стр. 4].

Более того, до сих пор не выработано определение и разъяснение самого термина «государственная экологическая политика». Аналитики же отмечают при этом наличие самых разных вариантов его трактовки (см., например, [2]).

2. В 2002 году была одобрена Экологическая доктрина Российской Федерации [3]. Она предусматривала реализацию заложенных в нее механизмов в три этапа, основным из которых был исполнительный: **«В этот период (с ЗАВЕРШЕНИЕМ к 2010 году) осуществляются предусмотренные Экологической доктриной преобразования в экономике и социальной сфере, реализуются федеральные, региональные и отраслевые планы действий. На этом этапе ОЖИДАЕТСЯ получение первых результатов, а также УЛУЧШЕНИЕ состояния окружающей среды».**

Как реализовано это намерение (и не только оно), также проинформировал нас президент: **«Напомню, что сначала в 2003 г. на заседании Президиума Госсовета этот вопрос [о деятельности по улучшению окружающей среды] рассматривался, решения практически не были исполнены. Были даны поручения и в 2005-м, и в 2008-м г. Также было решение заседания Совета Безопасности России. Также мною был подписан Указ от 4 июня 2008 г. № 889, и после этого последовали поручения Правительства. Все, что я перечислил, исполнено лишь частично»** [1, стр. 4].

Ему вторит министр природных ресурсов и экологии Ю.П. Трутнев, оценивая современную экологическую ситуацию в нашей стране следующим образом: **«Ситуация по выбросам в воздух, сбросам в воду и образованию отходов в целом стабильна, с некоторой тенденцией к снижению. Тем не менее, ОЧЕВИДНО, что эти тенденции, скорее связаны с КРИЗИСОМ, чем с ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ГОСРЕГУЛИРОВАНИЯ»** [1, стр. 9].

А в материалах [4] отмечено: **«Анализ статистических данных о работе прокуроров в сфере рационального природопользования и охраны окружающей среды за период с 2000 г. по 2006 г. свидетельствует о постоянном росте числа выявляемых и пресекаемых прокурорами экологических правонарушений. Так, за указанный период число выявленных прокурорами нарушений законов в сфере экологии увеличилось в 3,6 раза. Количество возбужденных по постановлениям прокуроров уголовных дел за анализируемый период выросло в 6,3 раза, причем в 2006 г. наблюдался особенно заметный прирост их числа – 86,5%».**

3. В Российской Федерации до сих пор нет своего Экологического кодекса, тогда как, например, в Казахстане такой кодекс действует с 2007 года [5], чуть позже аналогичный документ был принят на Украине. При этом в комментариях к концепции проекта Экологического кодекса Российской Федерации отмечено: **«Постановка вопроса о принятии Экологического кодекса Российской Федерации связана с тем, что Федеральный закон от 10 января 2002 № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды», пришедший на смену Закону РСФСР «Об охране окружающей природной среды», при сохранении многих принципиально значимых норм НЕ РЕШИЛ задачи по созданию единой правовой основы развития законодательства в области охраны окружающей среды. Большое количество декларативных и бланкетных норм не позволяет эффективно его применять»** [4].

Об этом же заявил и президент: **«Сегодня природоохранные отношения, экологическая деятельность в целом регулируется целым рядом несвязанных, зачастую противоречащих друг другу законов, на основании ряда кодексов, ну, и конечно, подзаконных актов. И подчас принятые законы не работают годами из-за отсутствия одного или нескольких подзаконных актов»** [1, стр. 4]. И далее: **«В настоящее время используются разработанные в 40-50-е годы прошлого века санитарно-гигиенические и рыбохозяйственные нормативы. В большинстве случаев они, во-первых, практически невыполнимы и, во-вторых, не учитывают так называемое реальное или фоновое состояние окружающей среды, специфические особенности территорий»** [1, стр. 5].

Таким образом, ситуация за прошедшие годы ПРАКТИЧЕСКИ НЕ ИЗМЕНИЛАСЬ и поэтому требует как раз не «традиционного» подхода, как заявил наш президент, а «экстраординарного» вмешательства. С учетом этого искренне хотелось бы верить словам Ю.П.

Трутнева о том, что состоявшееся 27 мая 2010 года «заседание Госсовета должно стать поворотной точкой на пути Российской Федерации к модернизации, чистым технологиям» на основе рационального природопользования и охраны окружающей среды [1, стр. 9]. Но это – дело государственных органов.

А что же могут сделать сами наши товаропроизводители, изначально огульно зачисленные государством в экологические загрязнители?

Стандарты iso серии 14000 как основа упорядоченного экологического менеджмента на уровне предприятия

Появившиеся в 1996 году в качестве уже второй (после стандартов ИСО серии 9000) модели системного подхода к организации управления деятельностью ЛЮБОЙ организации в соответствующей сфере (в нашем случае – это управление деятельностью по сохранению окружающей среды) стандарты ИСО серии 14000 с самого начала их применения получили фактически всемирное признание. За неполные 15 лет их внедрили в качестве основы для управления своей деятельностью две сотни тысяч организаций более чем в 150 странах мира, подтвердив соответствие выбранного подхода этой модели путем официальной сертификации. Вот только некоторые последние данные, опубликованные Международной организацией по стандартизации (ИСО) [6]:

Таблица 1. Общее количество организаций, сертифицированных по ИСО 14001:2004 (на конец года)

	2006	2007	2008
Количество сертификатов	128211	154572	188815
Количество стран	140	148	155

Таблица 2. Страны-лидеры в сертификации по ИСО 14001:2004

Страна	Количество выданных сертификатов (2008 г.)	Страна	Количество выданных сертификатов (2008 г.)
Китай	39195	Республика Корея	7133
Япония	35573	Германия	5709
Испания	16443	США	4947
Италия	12922	Швеция	4478
Великобритания	9455	Румыния	3884

Таблица 3. Отрасли – лидеры сертификации по ИСО 14001:2004

Отрасль	Доля выданных сертификатов из общего числа (в %)
Производство металла и изделий из него	10,7
Строительство	9,9
Электротехника, приборостроение, оптика, точная механика	9,5
Торговля, ремонт автомобилей	8,0
Изготовление изделий из пластмассы и резины	5,6
Сумма	43,7

Внедрение системы экологического менеджмента, построенной на современных моделях, среди которых лидирующее положение занимают стандарты ИСО серии 14000, не только демонстрирует высокую степень ответственности компании за сохранение окружающей среды, но и позволяет получить при этом многочисленные выгоды.

Так, например, в [7] к ним относят:

- Предоставление потребителям гарантии по наличию реальной и открытой для ознакомления системы экологического менеджмента.
- Поддержание надежных государственных/общественных связей.
- Удовлетворение критериям инвестора и расширение доступа к денежным капиталам.
- Заключение страховых договоров по разумной цене.
- Улучшение репутации, повышение конкурентоспособности продукции и услуг и увеличение рыночной доли.
- Соблюдение сертификационных критериев поставщика.
- Улучшение контроля за издержками.
- Сокращение случаев, ведущих к появлению ответственности за экологические инциденты.
- Демонстрирование разумной осторожности.
- Сбережение входных материалов и энергии.
- Содействие получению разрешений и полномочий.
- Поощрение развития и участие в решениях, касающихся окружающей среды.
- Улучшение связей между правительством и промышленностью.
- Снижение эффективности лоббистского воздействия со стороны экологических обществ, обществ защиты прав потребителей и т.п. Ослабление жесткости мер экологического контроля, включая экономию издержек.

Особо следует отметить, что модели экологического менеджмента имеют СУЩЕСТВЕННЫЕ отличия от того, что ранее вкладывалось в понятие «экологическое управление» [7]:

Таблица 4. Экологический менеджмент и экологическое управление

Экологическое управление	Экологический менеджмент
Осуществляется органами государственной власти и хозяйствующими субъектами	Осуществляется исключительно хозяйствующими субъектами
Внешне мотивированная деятельность, определяемая требованиями природоохранного законодательства	Внутренне мотивированная деятельность, определяемая, в первую очередь, принципами экосправедливости и экоэффективности
Обязательная в своей основе деятельность	Деятельность инициативная и добровольная в своей основе
Преобладание процесса управления над результатом. Слабое внимание отрицательным результатам	Преобладание результатов менеджмента над процессом их достижения. Активное использование отрицательных результатов
Изначальная формальность, консерватизм и ограниченность	Изначальная активность, поиск новых возможностей и путей, творческие аспекты
Относительная легкость имитации и фальсификации эффективной экологической деятельности	Практическая невозможность имитации эффективной природоохранной деятельности

Экологическое управление – это деятельность государственных органов и хозяйствующих субъектов, главным образом направленная на соблюдение обязательных требований природоохранного законодательства, разработку и реализацию вытекающих из него целей, проектов и программ.

Экологический менеджмент – это инициативная и результативная деятельность хозяйствующих субъектов, направленная на достижение их собственных экологических целей, проектов и программ, разработанных на основе принципов экосправедливости и экоэффективности.

Внедрение экологического менеджмента в практику управления компаниями дает прямой эффект:

Таблица 5. **Эффект от экологического менеджмента** [8]
(по результатам сравнительного анализа 199 датских компаний)

Достигнутые результаты	Доля организаций, достигших указанного результата	
	Среди организаций, достигших превосходных результатов в области экологического менеджмента, %	Среди организаций, не имеющих особых достижений в области экологического менеджмента, %
Более сильная ориентация своих процессов на защиту окружающей среды	84	15
Лучшие отношения с правительственными учреждениями и органами	82	21
Более высокая мотивация персонала	82	7
Повышение имиджа в глазах потребителей	71	6
Более сильная ориентация выпускаемой продукции на защиту окружающей среды	62	13
Повышение кредитоспособности	58	5
Лучшие отношения с соседними предприятиями и жителями	53	10
Более сильная приверженность потребителей	42	1
Повышение имиджа в глазах своих поставщиков	42	1
Повышение конкурентоспособности	33	1
Не отмечено положительных сдвигов	0	60

Существует и много других примеров положительного влияния систем экологического менеджмента на производственные и экономические показатели деятельности компаний.

Вместе с тем, простая статистика показывает, что внедрение этих систем на пространстве СНГ (включая Россию), в странах обладающих в совокупности миллионами хозяйствующих субъектов, ПРАКТИЧЕСКИ не происходит. Так, по данным ИСО [6], на конец 2008 года количество сертифицированных по ИСО 14001:2004 организаций в этих странах составило всего:

в России	720
в Белоруссии	181
в Казахстане	143
на Украине	123
в Азербайджане	21
в Узбекистане	7

При этом анализ действующих в России документов и принятых по вопросам охраны окружающей среды решений ОДНОЗНАЧНО показывает чрезвычайно низкую заинтересованность нашего государства во внедрении международных стандартов ИСО серии 14000 на предприятиях промышленности и других отраслей экономики.

В качестве иллюстрации отметим, что в Экологической доктрине Российской Федерации [3] мы не найдем никаких ссылок на международные стандарты ИСО серии 14000. Вместо этого очень туманно и непонятно говорится о намерении создать некую **«теорию и методологию определения экологических рисков С ОРИЕНТАЦИЕЙ на создание системы управления качеством природной среды»**.

В перечне поручений по итогам заседания Президиума Государственного Совета Российской Федерации от 27 мая 2010 года слово «сертификация» встречается только один раз и то опять в странной и непонятной связке: «**Правительству Российской Федерации представить предложения о предоставлении преимуществ при прочих равных условиях товарам и услугам, имеющим ДОКУМЕНТ ДОБРОВОЛЬНОЙ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ СЕРТИФИКАЦИИ, ПРИЗНАННОЙ НА МЕЖДУНАРОДНОМ УРОВНЕ**» [1, стр. 22].

Встает вопрос: может, внедрение стандартов ИСО серии 14001 – это для организаций просто «хорошая мина при плохой игре» и является исключительно их личным делом и совсем не достойно внимания государства?

Помогает ли внедрение iso 14001:2004 решать экологические проблемы страны и стимулировать экологически правомерное поведение?

Ответ на этот вопрос, вне сомнений, положительный!

Это следует из простого сопоставления даже только тех ключевых «болевых» точек управления деятельностью по охране окружающей среды и обеспечению устойчивого развития, которые были обозначены Д.А. Медведевым и Ю.П. Трутневым на заседании Президиума Госсовета (цитируется по [1]), и положений, содержащихся в ИСО 14001:2004.

Таблица 6. Связь предлагаемых решений и требований ИСО 14001:2004

Ключевые положения из выступлений Д. А. Медведева и Ю. П. Трутнева	Положения, включенные в модель ИСО 14001:2004
Исполнение экологического законодательства должно стать нормой	<p>Раздел 4.3.2: Организация должна разработать, внедрить и поддерживать в актуальном состоянии процедуру(ы):</p> <p><i>а) выявления применимых к ее экологическим аспектам законодательных и нормативных требований, получения доступа к ним и</i></p> <p><i>б) установления того, как применять эти требования к ее экологическим аспектам.</i></p> <p>Организация должна обеспечить, чтобы эти применимые законодательные и нормативные требования были приняты во внимание при разработке, внедрении и поддержании в рабочем состоянии ее системы экологического менеджмента.</p> <p>Раздел 4.2: Высшее руководство должно определить экологическую политику организации и обеспечить, чтобы в рамках установленной области применения ее системы экологического менеджмента она включала обязательство соблюдать применимые к ее экологическим аспектам законодательные и нормативные требования, а также другие применимые к ее экологическим аспектам требования, с которыми организация соглашается.</p> <p>Раздел 4.6: Входные данные для анализов со стороны руководства должны включать информацию об изменившихся обстоятельствах, включая изменения в законодательных, нормативных и других требованиях, относящихся к экологическим аспектам организации.</p>

Ключевые положения из выступлений Д. А. Медведева и Ю. П. Трутнева

Положения, включенные в модель ИСО 14001:2004

Надо думать об усилении ответственности за экологические правонарушения

Раздел 4.4.2: Организация должна разработать, внедрить и поддерживать в актуальном состоянии процедуру(ы), позволяющую *лицам, работающим на организацию или от ее имени, осознавать:*

- свои обязанности и ответственность за достижение соответствия требованиям системы экологического менеджмента и
- потенциальные последствия отступлений от установленных процедур.

Раздел 4.5.2.1: В соответствии со своими обязательствами по обеспечению соответствия организация должна разработать, внедрить и поддерживать в актуальном состоянии процедуру(ы) *периодического оценивания соответствия применимым законодательным и нормативным требованиям.*

Раздел 4.6: Входные данные для анализов со стороны руководства должны включать:

- результаты оценивания соответствия законодательным и нормативным требованиям,
- информацию об изменившихся обстоятельствах, включая изменения в законодательных, нормативных и других требованиях, относящихся к экологическим аспектам организации.

Предприятия должны видеть выгоду от перехода на современные технологии

Раздел А.3.3: При выборе своих технологических решений организации следует, где это позволяет экономическая ситуация, ожидаемый уровень рентабельности и юридические обстоятельства, *рассмотреть возможность использования лучших из имеющихся методов.*

У нас абсолютно недостаточное количество данных об экологическом ущербе. По отношению к накопленному экологическому ущербу прошлых лет меры государственного регулирования неэффективны. Здесь нужна просто генеральная уборка

Раздел А.3.1: Организации следует идентифицировать экологические аспекты внутри области применения своей системы экологического менеджмента, принимая во внимание «входы» и «выходы» (как предполагаемые и/или ожидаемые, так и непредполагаемые и/или неожиданные), которые связаны с осуществляемыми в настоящее время видами деятельности, продукцией и услугами, *с соответствующими видами деятельности, продукцией и услугами в прошлом*, а также с планируемым расширением производства и новыми или модифицированными видами деятельности, продукцией и услугами.

Раздел 4.5.3: Организация должна разработать, внедрить и поддерживать в актуальном состоянии *процедуру(ы) обращения с фактическим или потенциальным несоответствием(ями) и осуществления корректирующих и предупреждающих действий.* Процедура(ы) должна установить требования, касающиеся *выявления и устранения несоответствия(й) и осуществления действия(й) по смягчению его воздействия на окружающую среду.*

КАЧАЛОВ В. А.

Помогает ли внедрение
исо 14001:2004 решать
экологические проблемы
страны и стимулировать
экологически правомерное
поведение?

Ключевые положения из выступлений Д. А. Медведева и Ю. П. Трутнева

Положения, включенные в модель ИСО 14001:2004

<p>Повышение эффективности экологического контроля и мониторинга. Установление обязательных требований к экологически опасным предприятиям по контролю количественных и качественных показателей выбросов</p>	<p>Раздел 4.5.1: Организация должна разработать, внедрить и поддерживать в актуальном состоянии процедуру(ы) проведения регулярного мониторинга и измерений ключевых характеристик тех своих операций, которые могут оказывать значительное воздействие на окружающую среду. Раздел А.5.1: Функционирование организации может описываться многими характеристиками. Например, в характеристики, относящиеся к мониторингу и измерению сбросов жидких отходов, могут входить потребности в биологическом и химическом кислороде, температура и кислотность. Данные, собранные в результате мониторинга и измерений, могут быть проанализированы, чтобы выявить примеры и получить информацию. Знания, добытые из этой информации, могут быть использованы для осуществления корректирующих и предупреждающих действий.</p>
<p>В дополнение к госконтролю вводится экологический аудит</p>	<p>Раздел 4.5.5: Организация должна обеспечить проведение через запланированные интервалы времени внутренних аудитов системы экологического менеджмента, чтобы установить, <i>соответствует ли система экологического менеджмента запланированным мероприятиям по экологическому менеджменту.</i></p>
<p>Экологическое образование явно никому не мешает</p>	<p>Раздел 4.4.2: Организация должна разработать, внедрить и поддерживать в актуальном состоянии процедуру(ы), позволяющую лицам, работающим на организацию или от ее имени, <i>осознавать значительные экологические аспекты и связанные с ними фактические или потенциальные воздействия, оказываемые деятельностью этих лиц, а также пользу, приносимую окружающей среде, в случае улучшения этой деятельности.</i></p>

Если же говорить в целом про системы экологического менеджмента, построенные на основе ИСО 14001 и других стандартов этой серии, то они, как указано в [9], позволяют организации:

Повысить свой имидж, благодаря:

- признанию со стороны общества эффективности деятельности в области охраны окружающей среды;
- новым направлениям работы с общественностью.

Экономить затраты, благодаря:

- осознанному и экономному отношению к использованию ресурсов (например, электроэнергии, сырья);
- правильной работе с отходами.

Создать более совершенную организационную структуру, благодаря:

- созданию правильной структуры;
- правильному распределению обязанности и прав.

Уменьшить риски при управлении процессами, благодаря:

- «прозрачности» оценок риска процессов и видов деятельности, имеющих отношение к окружающей среде;
- мероприятиям, предупреждающим или уменьшающим степень опасности при аварийных ситуациях.

Усилить мотивационные аспекты, благодаря:

- оценке и признанию вклада сотрудников в бережное отношение к окружающей среде;
- чувству сопричастности к предприятию, проводящему правильную экологическую политику.

Повысить чувство доверия и уважения

- со стороны органов власти (ассигнования, льготы), общественности и организаций, занятых в сфере охраны окружающей среды.

Повысить конкурентоспособность, благодаря:

- выполнению растущих требований заказчиков производить экологически чистую продукцию (например, победа в конкурсах).

Повысить безопасность труда, благодаря:

- своевременному информированию всех сотрудников о возможных последствиях работы с опасными веществами;
- тщательности проработки противоаварийных мероприятий и мероприятий по ликвидации последствий аварий.

Повысить правовую безопасность, уверенность в доказательности, благодаря:

- соблюдению всех законов и правил;
- целенаправленной деятельности по достижению своих экологических целей и задач.

Заключение

Представляется, что побуждение предприятий внедрять современные системы экологического менеджмента не только может, но и должно стать одним из направлений ГОСУДАРСТВЕННОЙ экологической политики, фактически отсутствующим в настоящее время. Без этого компонента, вне сомнения, все последующие действия по охране окружающей среды в нашей стране будут опять «традиционными», включая и получаемые от них не очень впечатляющие результаты.

Вместе с тем, не следует забывать, что законы и нормы нашей страны, в том числе и в области охраны окружающей среды, СУЩЕСТВУЮТ и ДЕЙСТВУЮТ. Внедрение ИСО 14001 дает возможность предприятиям адекватно реагировать на «экологические телодвижения» нашей власти, минимизировать не только риски, но и прямые потери от несоблюдения, пусть даже и несовершенного, но действующего природоохранного законодательства и соответствующих подзаконных актов.

Международная организация по стандартизации свое слово в области экологии сказала, разработав модель современной системы экологического менеджмента организации и изложив ее в международных стандартах ИСО серии 14000. Давайте же их АКТИВНО ВНЕДРЯТЬ (это – призыв к руководителям хозяйствующих субъектов в нашей стране) и АКТИВНО (не на словах, а на деле) ПОДДЕРЖИВАТЬ этот процесс (это – призыв к органам власти всех уровней)! И тогда экологические проблемы в нашей стране будут решаться и быстрее, и эффективнее.

Литература

1. О реформировании системы охраны окружающей среды. //Экология производства, 2010, № 7.
2. В.Я. Дупак, Е.А. Высторобец. Государственная и региональная политика. Учебно-методическое пособие по курсу «Экология, охрана природы, экологическая безопасность». // В эл. форме в Интернете по адресу: http://www.silverday.ru/ecolog/download/WEAenv_policy.pdf.
3. Экологическая доктрина Российской Федерации (одобрена распоряжением Правительства Российской Федерации от 31 августа 2002 года № 1225-р).
4. Опубликованная концепция проекта Экологического кодекса Российской Федерации. // В эл. форме в Интернете по адресу: <http://www.wood.ru/ru/lonewsid-18622.html>.
5. Экологический кодекс Республики Казахстан от 9 января 2007 года № 212.
6. The ISO Survey of Certifications – 2008.
7. Н. Пахомова, А. Эндрес, К. Рихтер. Экологический менеджмент. – СПб.: Питер, 2003.
8. P. Neergaard and other, Success In Environmental Management: Modeling Drivers Of Best Practice. // Материалы VI Конгресса по TQM, Санкт-Петербург, 20-22.06.2001, т. 1.
9. Сборник документов по системам управления охраной окружающей среды. – Москва, ВНИИС, 1997.

ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДИК БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА (LP)

Автор доклада:

Сергей Григорьевич
ПОПОВ,
главный тренер-
консультант ООО «ТКБ
ИНТЕРСЕРТИФИКА»

I. Связь ISO и LP, требования ISO/ TS 16949:

ЦЕЛЬ ISO: Постоянное улучшение, акцент на предотвращение дефектов, сокращение разброса показателей, уменьшение необоснованных трат в цепи поставок, предотвращение многократных сертификаций.

ЦЕЛЬ LP: быстрее, качественнее, дешевле.

5.1.1 Эффективность процессов

Высшее руководство должно анализировать процессы создания продукции и вспомогательные процессы с целью обеспечения их результативности и эффективности.

6.3.1 Планировка завода, сооружений и оборудования

Организация должна использовать многофункциональный подход (см. 7.3.1.1) при разработке планировки завода, сооружений и оборудования. Планировка завода должна оптимизировать перемещение материалов и обращение с ними, добавлять ценность при использовании площадей, а также облегчать синхронизацию материальных потоков. Должны быть разработаны и внедрены методы оценивания и мониторинга результативности имеющей место организации работ.

Примечание: Эти требования следует сфокусировать на принципах бережливого производства и связи с результативностью системы менеджмента качества.

8.5.1.1 Постоянное улучшение организации

Организация должна определить процесс для постоянного улучшения.

II. Высказывание создателя подходов и концепций бережливого производства (LP)

Тайити Оно:

«Все, что мы должны делать – сокращать время между поступлением заказа и получением денег за его выполнение, устраняя потери, которые не добавляют ценности».

III. Внедрение инструментов бережливого производства (LP):

В современных рыночных условиях внедрение инструментов Lean Production (LP), таких, как управление потоками создания ценности (сокращение времени между поступлением заказа и получением денег за его выполнение, устранение потерь, которые не добавляют ценности), является уже не столько выбором компании, сколько необходимостью и даже требованием российских и зарубежных заказчиков.

Таким образом, необходимость ведения такой системной работы по LP исходит из:

- требований потребителей (контракты, анкеты потенциальных потребителей);
- требований международных стандартов (ISO 9001, ISO/TS 16949, IRIS и т.д.);
- положительного опыта зарубежных и российских предприятий;
- внутренних целей предприятия (стратегические решения на долгосрочный (среднесрочный) период).

Для того чтобы продолжать оставаться конкурентоспособными, а тем более имея цель по расширению рынков сбыта продукта (услуги), внедрение LP является жизненно необходимым и своевременным. Система LP эффективно применима абсолютно во всех областях (от машиностроения до здравоохранения) и сферах деятельности (от производства до офиса).

Цели проекта «Бережливое производство»:

- Сокращение издержек производства
- Улучшение качества выпускаемой продукции
- Ускорение потока создания ценности

Анализ производства:

На основе анализа потока создания ценности в цехе автокомпонентов выявлены основные потери, определены области для улучшения, сформулированы три задачи проекта:

Задача 1. Рациональное размещение производственных и вспомогательных участков цеха автокомпонентов.

Задача 2. Рациональное размещение рабочих мест.

Задача 3. Усовершенствование цепочки поставок за счет снижения скрытых потерь (транспортировки, перемещения, задержек, хранения и др.).

Реализация Задачи 1 (Рациональное размещение производственных и вспомогательных участков цеха автокомпонентов):

Размещение производственных участков и складов ДО улучшения:

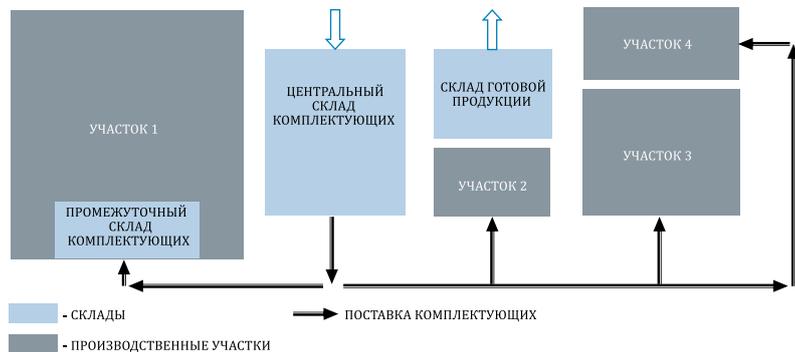
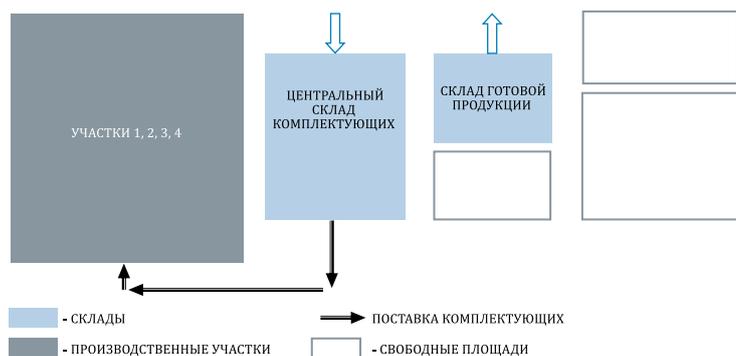


Схема размещения участков ПОСЛЕ улучшения (рациональное использование производственных площадей и ликвидация промежуточных складов):



Выгоды от перемещения и концентрации всех сборочных участков цеха автокомпонентов в одном месте:

1. Сокращается расстояние перемещения персонала и транспортировки продукции, м

Продукция	Было	Стало	Эффект
Продукция 1	641 – 746	581 – 653	60 – 93
Продукция 2	539	388	151
Продукция 3	416 – 483	383	33 – 100
Продукция 4	1208	968	240

2. Уменьшается используемая площадь, м²

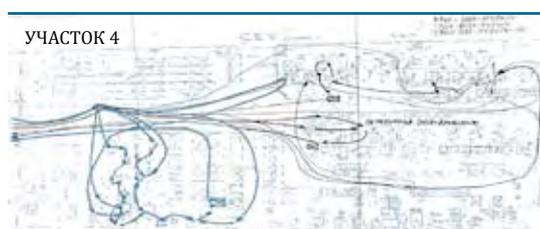
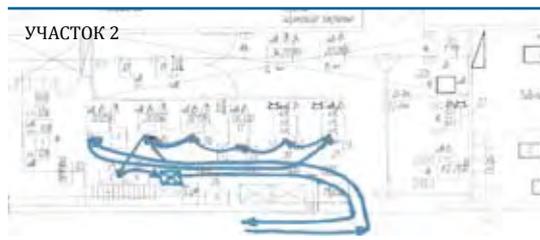
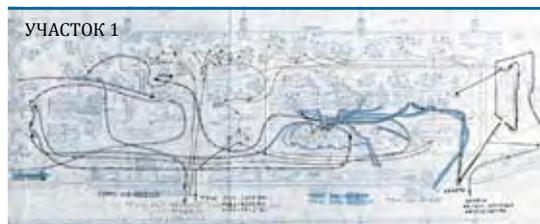
участок	площадь, м ²	блок	площадь, м ²	итоговая площадь, м ²
1 – участок	S = 1173 м ²	блок Е	S = 1281 м ²	S = 1506 м ²
2 – участок	S = 108 м ²			
3 – участок	S = 192 м ²	блок В	S = 225 м ²	
4 – участок	S = 33 м ²			

В т. ч. с возможным отказом от аренды: в блоке «Е»: S = 1173 м², в блоке «В»: S = 192 м²

3. Единый охраняемый участок
4. Повышается управляемость производством
5. При размещении изолятора брака внутри сборочного участка исключается дополнительное оформление документов и сокращается время работы с несоответствующей продукцией
6. Возможность улучшения контроля и рационального использования энергоресурсов
7. Близость ремонтного участка
8. В перспективе при расширении производства – возможность задействования находящихся свободных площадей.

Реализация Задачи 2 (Рациональное размещение рабочих мест):

Что мы имеем? Настоящее состояние (функциональная схема («макаронная карта»)):



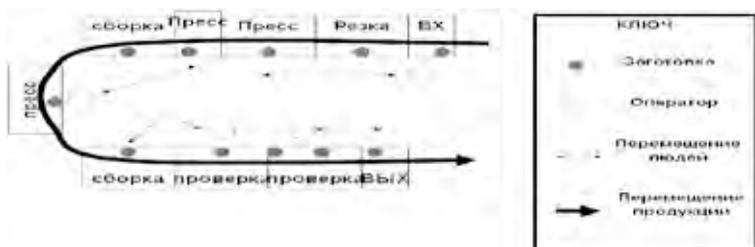
Что мы хотим?

Мы хотим не только расположить рабочие места по последовательности технологического процесса, но и уменьшить саму рабочую зону, чтобы сократить время перемещения рабочих и минимизировать транспортировку продукции.

Как надо?

Гибкое Производство, "Поток", японский модуль – клеточное производство:

- непрерывный поток везде, где это возможно;
- от производства партиями к потоку единичных изделий;
- производить все, чтобы не было лишнего: движения рабочих, продукции, производственных процессов;
- оборудование «не закреплено на смерть» (возможность перемещать оборудование для удобства работы оператора в зависимости от поступающих заказов).



Будущее состояние (схема размещения рабочих мест и движения продукции на участке сборки цеха автокомпонентов):

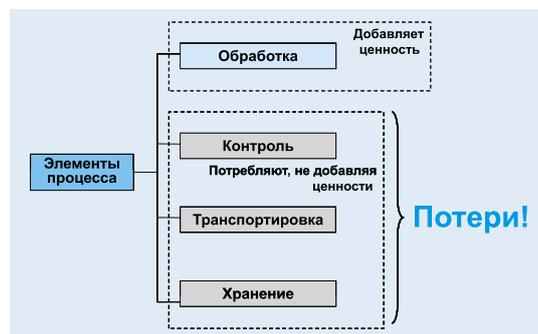


Выгоды от применения принципа японского модуля:

1. Экономия времени, все находится рядом:
 - Люди работают на нескольких операциях
 - Возможность работать с разным количеством рабочих
 - Возможность работать без транспортировки, излишних перемещений рабочих
2. Уменьшается время изготовления детали;

3. Экономия площади;
4. Экономия времени руководства, процесс в целом виднее всем;
5. Снижение трудоемкости от 5% и более (высвобождение основных рабочих от 6,3 чел.;
6. Уменьшение количества продукции в потоке позволяет быстрее выявить дефекты и устранить причину, снизить уровень брака и затраты на переделку.

Реализация Задачи 3 (Усовершенствование цепочки поставок за счет снижения скрытых потерь (транспортировки, перемещения, задержек, избытка запасов, хранения):



Выгоды от внедрения прямых поставок

Показатели	До внедрения	После внедрения	Разница
Стоимость комплектующих на месячный выпуск автоизделий, руб.	13 550 476	13 550 476	
Средства вовлеченные в оборот, руб.	5 081 428	4 799 127	- 282 301
Длительность одного оборота, в сутках	9	8,5	- 0,5
Коэффициент оборачиваемости (количество оборотов за месяц)	2,67	2,82	+ 0,15
Коэффициент загрузки оборотных средств	0,38	0,35	- 0,03
Годовая экономия на процентах за кредит, руб. (при условии получения кредита под 10% годовых)			29 597

1. Ускорение потока производства за счет сокращения запасов на 0,5 суток.
2. Повышается эффективность процесса, т.е., за счет сокращения запасов на 0,5 суток доля времени обработки во времени производства увеличивается.
3. Производственные площади освобождаются от хранения излишних запасов.
4. Поставка комплектующих осуществляется «точно-вовремя».
5. Сокращаются потери основных рабочих участка сборки тросов, связанных с получением комплектующих (высвобождение персонала 2,9 чел.).
6. Высвобождение персонала ПДБ:
 - 12 ед. комплектовщиков изделий и инструментов;
 - 3 ед. транспортировщиков;
 - 1 ед. водителя-погрузчика;
 - 2 диспетчера цеха автоизделий.

Эффект в целом по проекту:

По результатам реализации проектов внедрения инструментов LP были отмечены следующие выгоды:

Для потребителей – повышение доверия к поставщику (постоянное размещение заказов, высокая лояльность и т.д.).

Для компании – повышение конкурентоспособности (увеличение чистой прибыли, снижение затрат, увеличение доли рынка и т.д.).

Для персонала – удобство в работе, улучшение социальных отношений в коллективе (удовлетворенность сотрудников работой и т.д.).

Для акционеров – рост производительности труда, эффективности, повышение прибыли.

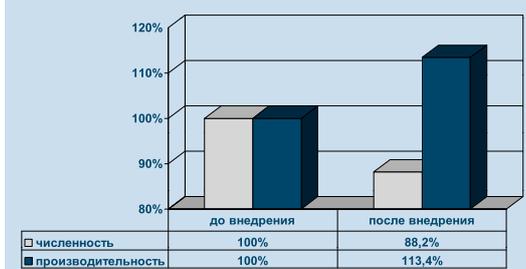
Для поставщиков – избавление от лишних перевозок поставленных материалов, увеличение доли в поставках заказчику, снижение числа претензий и арбитражных ситуаций.

Для общества – улучшение экономических и социальных показателей в целом.

Итого высвобождение численности персонала

Категория работников	Численность (чел.)		Высвобождение численности
	До внедрения	После внедрения	
Основные рабочие	167	157,8	9,2
Вспомогательные рабочие всего	59	43	16
В том числе по профессиям:			
комплектовщик	16	4	12
транспортировщик	11	8	3
водитель погрузчика	7	6	1
РСиС – диспетчер ПДБ	2	0	2
Всего работников			27,2

Рост производительности труда на **13,4%**



Экономия финансовых средств

Показатели	Сумма	Ед.изм.
Разовое высвобождение средств от снижения нормзапасов в производстве	282 645	руб.
Итого	282 645	руб.
Экономия на процентах за кредит	29 597	руб. в год
Экономия по аренде площади, связанная с уменьшением объема их использования	94 318	руб. в год
Экономия по услугам отопления арендуемых площадей в связи с их уменьшением	787 000	руб. в год
Экономия ФЗП с учётом отчислений в связи с высвобождением численности	2 626 000	руб. в год
Экономия по услугам напольного транспорта	306 400	руб. в год
Итого	3 843 314	руб. в год

Затраты на перемещение оборудования

- Стоимость услуг подрядчика по демонтажу и монтажу (оборудования, столов, шинопроводов, электропроводки, трубопроводов сжатого воздуха, воды, канализации) - 2 700 тыс.руб
- Стоимость материалов - 980 тыс.руб
- Стоимость проектов (энергоснабжения, подвода и слива воды, подвод сжатого воздуха) - 90 тыс.руб
- Ремонт пола - 1 440 тыс.руб

Итого (в т.ч. 20% на непредвиденные затраты) - 5 200 тыс.руб

Выводы:

Срок окупаемости - 1 год и 5 мес.

III. Требования ISO/TS 16949:

6.2.2.4 Мотивация работников и наде-ление их полномочиями

В организации должен быть процесс мотивации работников достигать цели в области качества, осуществлять постоянные улучшения, а также создания условий для содействия инновациям.

Этот процесс должен включать содействие осведомленности в области качества и в области технологии по всей организации.

В организации должен быть процесс измерения степени осведомленности своих

сотрудников об уместности (актуальности, необходимости) и важности их деятельности и о том, как они вносят вклад в достижение целей в области качества (см. 6.2.2.г)).

Мотивация, вовлечение, компетентность, рационализаторство:



Перспективы развития:

Воспользуйтесь возможностью инвестировать средства в проект эффективной подготовки своих сотрудников, которая в дальнейшем не только многократно окупит вложенные средства, но и позволит Вашей компании уверенно развиваться в условиях жесткой мировой конкуренции.

Способность к изменениям – источник привлекательности предприятия для всех заинтересованных сторон!!!

Некоторые общие ошибки при внедрении ISO/TS 16949 и инструментов LP. Опыт консультирования и внедрения:

- В большей или меньшей степени следующие ошибки присущи всем стремящимся к сертификации и внедрению LP:
- Отсутствие генерального директора на обучении по ISO/TS16949 и LP;
- Самоустранение высшего руководства от участия в проектах;
- Недостаточно серьезное отношение к ISO/TS 16949 и LP, т. к. большинство

предприятий относительно легко прошло подготовку и сертификацию по ISO 9001;

- Изначальная установка «это у нас уже есть»;
- Отсутствие распределения ответственности за формирование механизмов выполнения требований среди TOP-менеджеров уже на начальном этапе проектов;
- Делегирование полномочий по выстраиванию процедур на уровень низшего звена инженерно-технического или менеджерского состава;
- Формальный анализ и согласование вновь разработанных процедур со стороны руководства;
- Отсутствие системы еженедельного мониторинга продвижения проектов;
- Смешивание вопросов продвижения проектов по ISO/TS 16949 и LP с решением текущих производственных вопросов на производственных совещаниях;
- Выделение недостаточного ресурса времени для совместной работы разработчикам внутренних процедур;
- Делегирование функции формирования механизмов выполнения требований инженерных методик APQP, FMEA, SPC, MSA, PPAP и LP исключительно службе качества, а не инженерным и производственным службам завода;
- Отсутствие маркетологов и экономистов в составе APQP-команды и LP-команды;
- Обучение специалистов инструментам LP у компаний, (зпт) не имеющих практики реального внедрения (от обучения до положительных результатов);
- Делегирование ответственности за процесс постоянного улучшения на уровень службы качества;
- Несовершенство (отсутствие) целевой системы мотивации по проекту.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА (СМК)

Автор статьи:

Александр Михайлович ТАЛАЛАЙ, д.т.н., профессор, Академик Академии проблем качества, сеньор-аудитор TÜV CERT, главный тренер-консультант ООО «ТКБ ИНТЕРСЕРТИФИКА»

Введение

Тема эффективности в стандарте ИСО 9001, являющемся базовым для других стандартов, отсутствует. В отличие от стандарта ИСО 9001 в стандартах ИСО/ТУ 16949 и СТО Газпром 9001–2006 повышение эффективности процессов СМК является обязательным требованием.

Требование повышения эффективности процессов является ключевым для повышения конкурентоспособности предприятия. Рассмотрим инструменты, позволяющие повысить эффективность процессов. В статье делается обзор как экономических, так и инженерных методов повышения эффективности процессов.

Экономические методы

Прежде всего, определим, что подразумевается под термином “эффективность”. В ИСО 9000 дается следующее определение: эффективность – это связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами. Таким образом, для повышения эффективности процессов нужно повышать сам результат (например повышать уровень качества продукции, услуги), либо сокращать ресурсы (люди, материалы, время, финансы), используемые для достижения результата, либо делать одновременно и то и другое.

Мы остановимся на методах сокращения финансовых ресурсов. Ограничимся двумя темами, относящимися к возможности сокращения финансовых ресурсов: затраты на качество и метод распределения накладных расходов-ABC (activity based costing).

Затраты на качество

По данным обследования шведских компаний в конце 90-х годов, затраты на качество в среднем составляют 10% от оборота, что делает задачу снижения этих затрат актуальной.

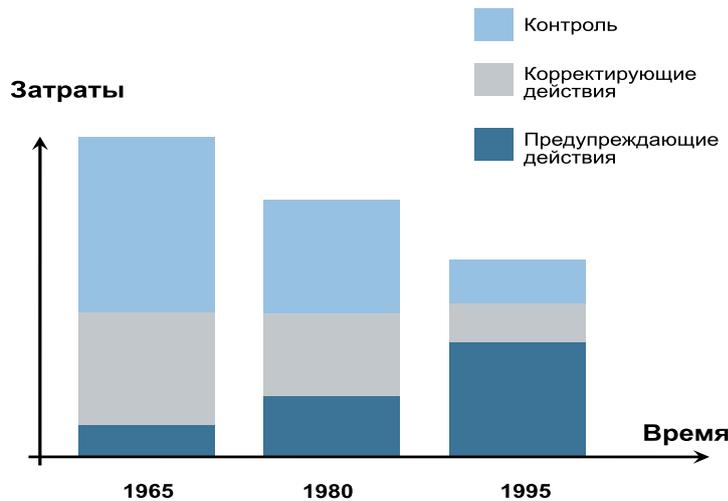
Рассмотрим подход к оценке затрат на качество, описанный в британском стандарте BS6143 и называемый “Модель предупреждения оценки и отказов (PAF)”. В этом подходе затраты на качество делятся на три категории:

1. Затраты на предупреждение;
2. Затраты на контроль;
3. Затраты на исправление.

Для реализации этого подхода должна быть собрана команда из представителей центральных подразделений предприятия (отдел проектирования, производственный отдел, технологическая служба, представители цехов, экономисты...). На первом этапе команда должна определить перечень статей затрат по каждой из трех составляющих, которые должны быть выделены и в дальнейшем периодически оцениваться. Важно выделить те существенные составляющие затрат, которые ранее не учитывались и были скрыты в общих расходах. Например, затраты на доработку изделия на этапе проектирования обычно не выделяются в отдельную статью, а находятся в бюджете, выделяемом на проектирование. Между тем, показатель-количество доработок проекта до готовой конструкции определяет время выхода изделия на рынок. Чем раньше выйдет изделие на рынок, тем больше шансов у предприятия завоевать лидирующие позиции на рынке и обеспечить свою конкурентоспособность.

Если удастся выделить в отдельную статью затраты на доработку конструкции, то показателем улучшения процесса проектирования может быть снижение этих затрат.

Одним из методов, который позволяет реализовать эту задачу, является метод QFD (развертывание функции качества), который относится к предупреждающим методам. Об этом методе речь пойдет ниже. Подход PAF ориентирован на перераспределение затрат в сторону предупреждения, что позволяет снизить общие затраты на качество. Это иллюстрируется примером динамики затрат на качество шведской фирмы “ABB Атом”:



Как видно, за счет увеличения доли предупреждающих затрат снизились затраты на контроль и исправление дефектов. При этом общие затраты на качество снизились примерно в два раза.

Приведем в качестве примера возможную структуру затрат на качество:

Затраты на предотвращение ошибок и контроль		Затраты на исправление ошибок	
Предотвращение ошибок	Затраты на контроль	Внутренние	Внешние
1. Управление отделом обеспечения качества	Пригодность	Брак	Ответственность за изделия
2. Планирование качества	Контроль опытного образца	Доработка	Гарантия
3. Планирование контроля	Входной контроль	Дополнительная разработка	Доп. бесплатный сервис
4. Контроль проекта	Межоперационный контроль	Сортировочный контроль	Послепродажный сервис из-за плохого качества
5. Исследование пригодности к применению в тех. процессе	Контроль готовой продукции	Повторный контроль	
6. Подтверждение приемлемости поставщиков	Приёмочный контроль	Исследование проблем	
7. Уход за средствами контроля	Документация контроля	Корректиров. мероприятия	
8. Заключение о качестве	Средства контроля	Уценка	
9. Обучение по обеспечению качества			
10. Требования по качеству			
Группа затрат 1	Группа затрат 2	Группа затрат 3	Группа затрат 4

Каждая фирма может определить структуру затрат с учетом специфики своей деятельности. Учет затрат, в данном случае, – это элемент управленческого учета, который позволяет улучшать собственную деятельность предприятия.

В качестве примеров внедрения такого подхода приведем ряд фирм, где удалось снизить затраты на качество: Барнаульский завод асбестотехнических изделий, завод “Уралшина”, Молдавская фабрика “Тютюн” и др.

Другой подход предложен в стандарте СТО Газпром. В нем использована система классификации затрат по следующим четырем категориям:

- полезные затраты;
- вспомогательные затраты;
- ненужные затраты;
- затраты на несоответствия.

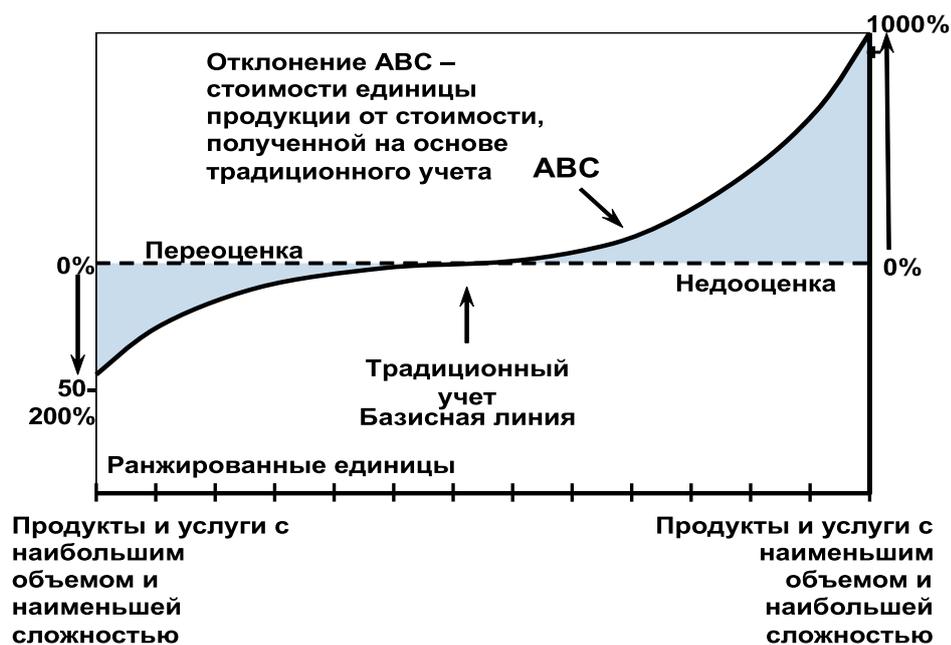
Эффективность в этом стандарте определена по-другому. Это соотношение между полезными затратами и себестоимостью процесса. Под себестоимостью процесса понимается: сумма полезных, вспомогательных, ненужных затрат и затрат на несоответствия. Таким образом, повышение эффективности процесса связано со снижением ненужных (излишних) затрат, обусловленных несоответствиями. Корректирующие мероприятия для сокращения этих категорий затрат также, в свою очередь, требуют затрат. Поэтому нужно проверять обоснованность (окупаемость) корректирующих действий. Такой подход к повышению эффективности процессов соответствует идеологии бережливого производства, о котором речь пойдет ниже. Отметим, что в компании “Самсон-опт” (г. Воронеж) перед реализацией корректирующих действий оценивается обоснованность (окупаемость) корректирующих действий и после этого владелец процесса в документальной форме делает вывод о целесообразности их внедрения.

Метод ABC (activity based costing)

Данный метод позволяет получить объективную информацию о себестоимости выпускаемой продукции, в отличие от традиционного способа распределения накладных расходов, и, кроме того, он позволяет сокращать затраты как на уровне подразделений, так и на уровне процессов, реализующих косвенную деятельность.

Обычный способ (его часто называют “котловым”) распределения накладных расходов осуществляет их перенос на себестоимость продукции через зарплату основных рабочих (наиболее часто) либо через машинные часы, объем производства, маржинальную прибыль и т.д. В этом случае происходит искажение реальной себестоимости продукции от 50% до 1000%, что иллюстрируется ниже.

Для распределения накладных расходов по методу ABC требуется найти драйверы (источники, генераторы), которые являются источниками соответствующих косвенных затрат, затем оценить затраты на драйверы и в конечном итоге перенести эти затраты на себестоимость продукции. Актуальность данной темы связана с тем, что в себестоимости продукции большая доля приходится на накладные расходы и эта доля постоянно растет.



В ведущих зарубежных фирмах данный метод внедрен в конце 90-х годов (например на фирме “ABB”). Примеры российских компаний, где внедрен данный метод: Ярослав-

ское отделение группы оптовых торговых компаний “Добрыня”, мебельная фабрика “Заречь” (г. Тюмень), “Лаборатория Касперского”. Еще один пример внедрения – это компания “Славутич” (г. Запорожье, Украина).

Инженерные методы

Предупреждающие методы

К этим методам относятся: SPC (статистические методы управления процессами), FMEA (анализ видов и последствий отказов), QFD (развертывание функции качества).

В методе SPC контрольные карты позволяют в текущем режиме наблюдать за процессом производства и корректировать процесс еще на той стадии, когда есть только тенденции ухудшения качества.

В методе FMEA оцениваются риски на самых ранних стадиях проектирования и подготовки производства, что позволяет выявлять и снижать риски не доводя изделие до поздних стадий производства, тем более, до попадания этих изделий к потребителю.

В методе QFD осуществляется многократная верификация по всей цепочке создания изделия, что существенно сокращает количество доработок, исправлений, корректировок и т.д.

В подходе PAF применение этих методов позволяет сократить затраты на качество, перераспределяя затраты в сторону предупреждения несоответствий.

Принцип “шесть сигм”

Этот метод позволяет существенно сократить затраты на несоответствия для любых процессов в организации, переводя уровень несоответствий процессов на единый язык “сигм”. Известные фирмы, такие, как “Моторола”, “Интел”, “ABB” и др., сообщают о снижении затрат на десятки, сотни миллионов долларов, а фирма “Дженерал электрик” снизила затраты на 2 млрд. долл.

Метод Тагути

В этом методе вводится функция потерь над допуском на измеряемую характеристику. Эта функция потерь выражается в денежных единицах. Задача сводится к снижению средних потерь путем поиска наилучшего технологического режима производства изделия. Экономия затрат сводится к тому, чтобы снизить разброс измеряемых характеристик на действующем процессе без закупки нового оборудования.

Бережливое производство (Lean production)

Это система организации производства, называемая производственной системой Тойота (TPS). Центральным пунктом этой системы является сокращение всех видов деятельности, не приносящих ценности (муда). Благодаря этой системе, компания Тойота добилась наилучших в мире показателей по соотношению “цена-качество”. Снижение затрат в этой системе связано с сокращением складов незавершенного производства, лишних перемещений изделий в ходе производства, существенным сокращением дефектов и, соответственно, затрат на их исправление, с существенным сокращением времени цикла и т.д. Например, фирма Wiremold, производившая оборудование для кабелей, начала внедрять эту систему в начале 90-х. Первая серия сокращений запасов в течение 2-х лет дала возможность высвободить 11 миллионов долларов. Прибыль за пять лет внедрения увеличилась в шесть раз. В России данная система организации производства активно внедряется во многих компаниях: заводы “Газ”, “Урал” “Заволжский моторный завод”, ВСМПО-Ависма, Сбербанк России и т.д.

Выводы

Таким образом, существует достаточное количество методов и инструментов повышения эффективности процессов. Применение изложенных и других подобных методов неизбежно происходит в тех организациях, которые работают в условиях жесткой конкуренции. Применение стандарта ИСО 9001 – необходимое, но не достаточное условие успешного существования предприятия на рынке. Для повышения конкурентоспособности предприятия необходимо повышать эффективность процессов, чтобы улучшить соотношение “цена-качество” производимой продукции или услуги.

ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Автор доклада:

Андрей Владиленович
СМОЛЬЯКОВ,
директор по качеству-
начальник ОУК ОАО
«Пермская научно-
производственная
приборостроительная
компания»,
эксперт премий
Правительства РФ
в области качества,
эксперт Военного
регистра

Большинство инструментов эффективного менеджмента известно всем действующим менеджерам по качеству, но далеко не все их применяют. В своем докладе я остановлюсь на ряде инструментов, которые применяются в нашей Компании.

1. Выполнение требований СМК, сертифицированной по ИСО 9001:2008.
2. Самооценка (один раз в 2 года) по критериям премий Правительства РФ в области качества.
3. Применение статистических методов.
4. Внедрение системы 5С.
5. Прекращение взыскания за брак.
6. Начисление Акций Качества и проведение Лотереи Качества.
7. Внедрение системы R/3.
8. Внедрение принципов «Бережливого производства».
9. Совершенствование работы с поставщиками (аудиты, совместные заседания по качеству поставляемой продукции), ежегодное проведение конкурса «Лучший партнер».
10. Постоянное расширение применения субконтрактинга.
11. Установление взаимовыгодных отношений с потребителями.
12. Ежегодное участие продукции Компании в конкурсе «100 лучших товаров России».

1. Выполнение требований СМК, сертифицированной по ИСО 9001:2008

Созданная на предприятии СМК двенадцать раз прошла сертификационные и инспекционные аудиты на соответствие требованиям стандарта ИСО 9001 в системах сертификации TÜV CERT и «Военный регистр».

Постоянное развитие СМК и ее совершенствование определили необходимость создания и внедрения на предприятии интегрированной системы СМК, СЭМ и СУОТ.

2. Самооценка (один раз в 2 года) по критериям премий Правительства РФ в области качества

Один раз в 2 года мы проводим самооценку по критериям премий Правительства РФ в области качества.

В 1999 и 2009 гг. Компания была признана Лауреатом Премии. Трижды мы принимали участие в региональном конкурсе «Лидер управления Прикамья», который проводится на той же основе, и неизменно становились Лауреатом в главной номинации конкурса «За достижение в деловом совершенстве».

Высокая оценка приятна, но это не главное. Мы стремимся вовлечь в процесс самооценки максимальное количество менеджеров высшего и среднего звена, чтобы они прониклись идеями Делового совершенства. Ведь модель представляет собой канву развития современного предприятия. В составлении отчета по результатам работы в 2009 г. участвовало более 50 управленцев.

3. Ежегодное участие продукции Компании в конкурсе «100 лучших товаров России»

С самого начала создания в 1998 году Программы-конкурса «100 лучших товаров России» продукция Компании ежегодно представлялась на конкурс и неизменно становилась Лауреатом и Дипломантом. Предприятий, которые неизменно побеждали в конкурсе, всего четыре в России и одно в Пермском крае.

Подготовка материалов конкурса – это еще одна возможность для развития: при заполнении Анкеты по самооценке мы сравниваем конкурсную продукцию с российскими и зарубежными аналогами; оцениваем блоки нормативного и метрологического обе-

спечения; ресурсный и социальный блоки; блоки экобезопасности и энергоэффективности; блоки информационного обеспечения и товарно-финансовый. Мы стараемся вовлечь в проведение самооценки максимальное число руководителей.

4. Применение статистических методов

В Компании действуют 3 направления применения статистических методов:

4.1. Оценка деятельности подразделений и руководителей

Все процессы, действующие в Компании, определены (поддерживаются) показателями, измеряемыми количественно. Например, процесс «Маркетинг» оценивается по показателям: количество проведенных маркетинговых мероприятий (по всем направлениям); количество единиц рекламных материалов на 1 изделие Компании.

По каждому из показателей набирается статистика. Анализ результативности показателей заключается в оценке динамики за определенные периоды или, в ряде случаев, достижения планируемого значения.

Показатели процессов в основном коррелируются с индивидуальными показателями Владельцев процессов.

Постоянно проводится оценка и пересмотр показателей процессов.

4.2. Выборочный контроль продукции

Выборочный контроль применяется как относительно производимой продукции, так и относительно закупаемых ПКИ. Широкое распространение применение выборочного контроля получило относительно продукции, изготавливаемой по субконтрактингу (кроме первой тестовой партии).

4.3. Оценка техпроцессов и продукции

В настоящее время развивается производство оптоволоконных элементов. На их качество оказывает влияние множество факторов и параметров, развитию статистических методов по данному направлению мы уделяем особое внимание.

5. Внедрение системы 5С

Более пяти лет в Компании поэтапно проводится внедрение системы 5С, которая включает наведение порядка, чистоты, укрепление трудовой дисциплины и создание безопасных условий труда с участием всего персонала. Эта система позволяет создавать необходимые стартовые условия для реализации сложных и дорогостоящих

производственных и организационных инноваций, обеспечивать их высокую эффективность — в первую очередь, за счет радикального изменения отношения работников к своему делу.

6. Прекращение взыскания за брак

С 2005 г. в Компании принято решение не производить взыскание ущерба с виновного работника в результате изготовления несоответствующей продукции, в случае предъявления ее самим работником в ОТК для бракования, тем самым руководство Компании преследовало цель вовлечения рабочих в анализ проблем и выявления причин для разработки результативных мероприятий. Некоторый рост брака в первое после нововведения время произошел в результате выхода брака из латентной зоны в открытую. Таким образом, цель по привлечению рабочих выполнена.

7. Начисление Акции Качества и проведение Лотереи Качества

12 апреля 2010 года был проведен 10-й Юбилейный розыгрыш ежегодной Лотереи Качества, проводимый как одно из ряда мероприятий по мотивации персонала в области качества. Каждые полгода по результатам работы персоналу Компании начисляются Акции качества, в первую очередь, за деятельность по совершенствованию. В день предприятия 12 апреля проводится розыгрыш призов. За 10 лет среди персонала Компании разыграно несколько тысяч призов, среди которых 10 суперпризов – 9 автомобилей и разыгранный в первый год 3-камерный холодильник.

8. Внедрение системы R/3

Внедренная в Компании корпоративная информационная система SAP. R/3 позволяет в условиях изменчивости сред обитания бизнеса обеспечить и усилить информационную поддержку. Информационная поддержка системы управления Компанией осуществляется рядом программных продуктов.

9. Установление взаимовыгодных отношений с партнерами

В работе Компании с внешними организациями выделены три основных направления: работа с потребителями, работа с

поставщиками, работа с партнерами и конкурентами.

Для маркетинговых исследований работы с настоящими и потенциальными потребителями создан Департамент маркетинга и сбыта. Выделены направления маркетинговой деятельности:

- авионика основного и гражданского назначения;
- морская навигация, наземная навигация;
- базовые элементы.

В Компании проводится комплексный анализ рыночной ситуации по всем группам производимой продукции, постоянно приобретаются и анализируются мировые отчеты и исследования в нужных нам сегментах рынка, на основании чего составляются аналитические записки.

Учитывая, что около 40% стоимости наших изделий составляет стоимость покупных материалов и комплектующих изделий, соответствующим образом построено общение с поставщиками. Большое внимание в работе с поставщиками уделяется переносу центра тяжести с входного контроля на выбор поставщиков на стадии оформления договора по ряду показателей, в первую очередь – по качеству продукции.

С потребителями и поставщиками налажены прямые, личные контакты руководителей Компании. Общение происходит как на уровне среднего звена руководства (начальники ОМТС и ОВК, СГТ, отделов маркетинга), так и на уровне высшего руководства.

Каждая командировка руководителей, специалистов и служащих заканчивается составлением отчета по командировке, оформленного по единому алгоритму, который предусматривает обязательную разработку Плана мероприятий по результатам командировки.

Ежегодно департамент маркетинга проводит конкурс «Лучший партнер года», где выявляются и поощряются до 12 лучших партнеров по всем направлениям деятельности. В день Компании 12 апреля на торжественном собрании победители конкурса награждаются дипломами и ценными подарками.

10. Совершенствование работы с поставщиками, постоянное расширение применения субконтрактинга

В последние годы усложнилась работа

с поставщиками. Это связано с тем, что, во-первых, рост объемов производства привел нас к применению производственного субконтрактинга – мы передали изготовление ряда деталей на предприятия Перми, Ульяновска, Ижевска, Челябинска и др. городов. В настоящее время мы работаем по субконтрактингу с 14 предприятиями. Управление в данном случае – это полная проверка тестовых партий деталей, проведение аудита поставщика при отсутствии сертификата ИСО 9001, проведение совместных заседаний по качеству поставляемой продукции, обучение партнеров и др.

Во-вторых, появился ряд вторых поставщиков ПКИ и материалов, пытающихся распространять контрафактную продукцию. Только в 2010 году нами были выявлены 3 попытки поставки такой продукции. Поэтому мы крайне настороженно относимся к привлечению новых вторых поставщиков.

Я, как директор по качеству, в первую очередь остановился на направлениях, связанных с СМК. **Но системный менеджмент необходимо применять по всем направлениям деятельности предприятия.**

Практика показала, что работа спорится там, где заботу о своем здоровье чувствует каждый коллектив, каждый человек, видя, что он на своем предприятии получает лучшую медицинскую помощь, перед ним открываются лучшие возможности по профилактике заболеваемости и реабилитации, новые горизонты творческого труда и полноценной жизни. Поэтому решением генерального директора в апреле 2007 года произошло преобразование фельдшерского здравпункта в медицинский центр с предоставлением квалифицированной врачебной помощи. Была разработана Программа «Здоровье работников ОАО «ПНППК» с целью комплексного воздействия на все факторы, оказывающие влияние на состояние здоровья и работоспособность персонала Компании.

На сегодняшний день в рамках программы «Здоровье»:

- осуществляется проведение скрининга обследований работников предприятия на раннее выявление гипертонической болезни и факторов риска развития сердечно-сосудистых заболеваний, а также других нозологических групп;
- осуществляется диспансерное наблюдение за пациентами, состоящими на учете, проведение осмотров 1-2 раза в год;

- с целью предупреждения обострений хронических заболеваний проводится обследование и лечение диспансерных больных в условиях дневного стационара;
- функционирует «Школа пациентов с артериальной гипертонией» с целью предупреждения развития инфарктов и инсультов.

В условия врачебного здравпункта предоставляется возможность получить консультативную и лечебную помощь врачей специалистов: терапевта, невролога, офтальмолога, гинеколога, физиотерапевта, стоматолога.

Работают процедурный и физиотерапевтический кабинеты. Имеется зал лечебной физкультуры, оснащенный комплексом современных тренажеров. Проводятся как групповые, так и индивидуальные занятия.

Для работников предприятия разработана льготная программа получения помощи в зубопротезировании.

Программа «Здоровье» позволяет работникам предприятия воспользоваться возможностями врачебного здравпункта в получении качественных услуг по оздоровлению без затрат времени в непосредственной близости от рабочего места.

В результате заболеваемость в Компании в 2 (!) раза ниже, чем средняя по предприятиям г. Перми.

Анализ показывает, что такое стало возможным из-за влияния следующих факторов:

Постоянно действующие факторы

1. Условия труда (температурный режим, освещённость).
2. Рациональное питание (бесплатное с 1994 г.).
3. Запрет на употребление спиртных напитков в рабочее время.
4. Занятия работников в СОК «Рубин».

Недавно действующие факторы

5. Очищенная питьевая вода.
6. Врачебный здравпункт (проведение дополнительной диспансеризации, выявление работников с повышенным риском сердечно-сосудистых заболеваний, проведение профилактического лечения, в том числе в дневном стационаре).
7. Ограничение мест для курения – снижение количества выкуриваемого и отказ от курения, резкое снижение пассивного курения.

Как видите, ничего нового в докладе я не привел, просто необходимо отрешаться от текучки, в которой запросто можно утонуть, и применять в своей деятельности системные подходы.

ПРАКТИЧЕСКИЙ КАНБАН

Доклад-презентация

Автор доклада:

Виктор Семенович
НИКИТИН,
генеральный директор
ЗАО «Опытный завод
«Микрон»

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Основные направления деятельности компании «Опытный завод «Микрон»:

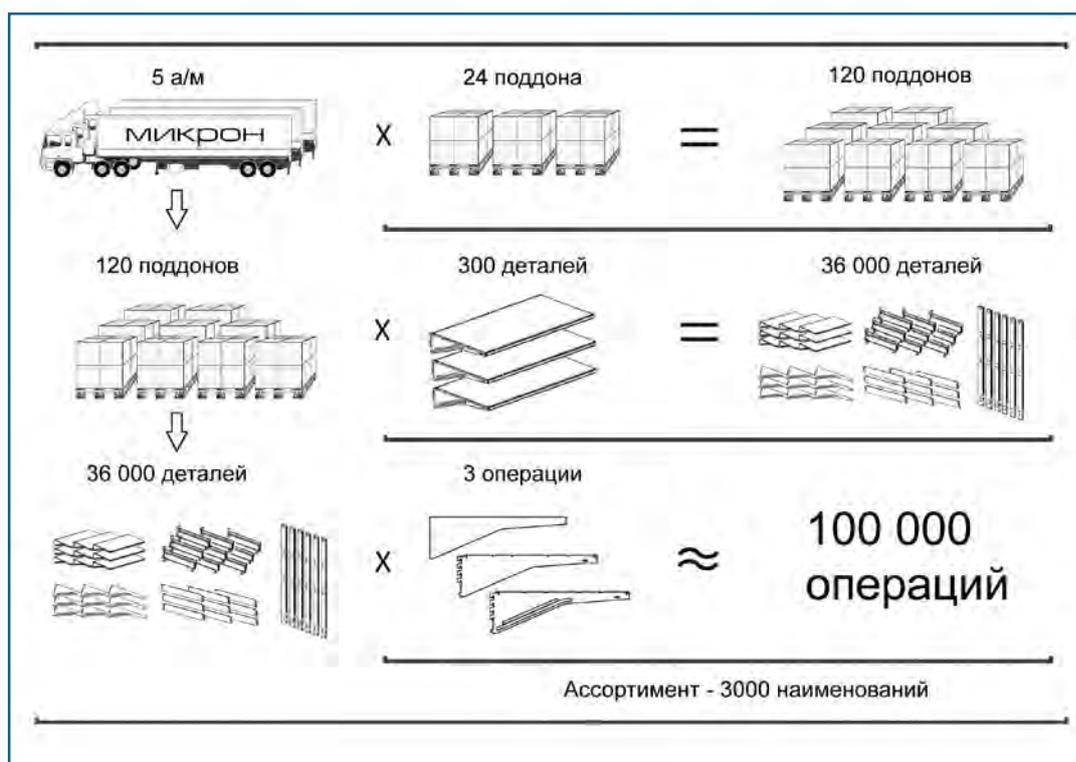
производство стеллажного оборудования для магазинов различных форматов;



производство грузовых стеллажей для складов и распределительных центров.



ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СРЕДА

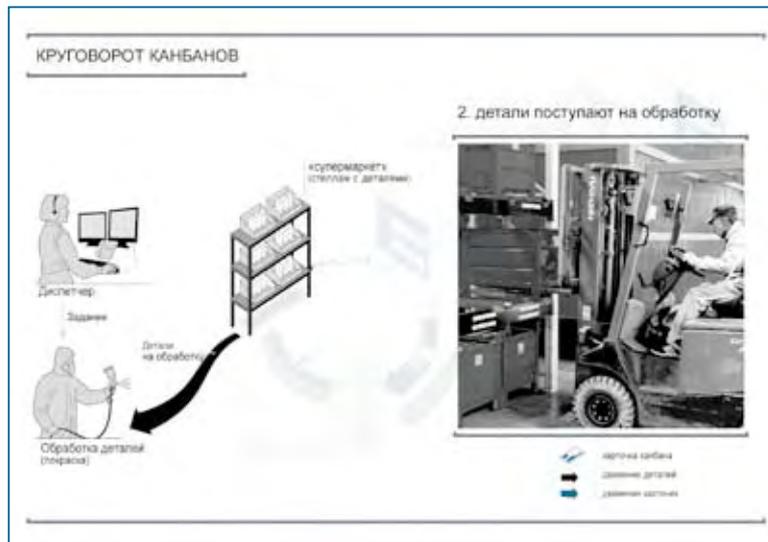


КАНБАН

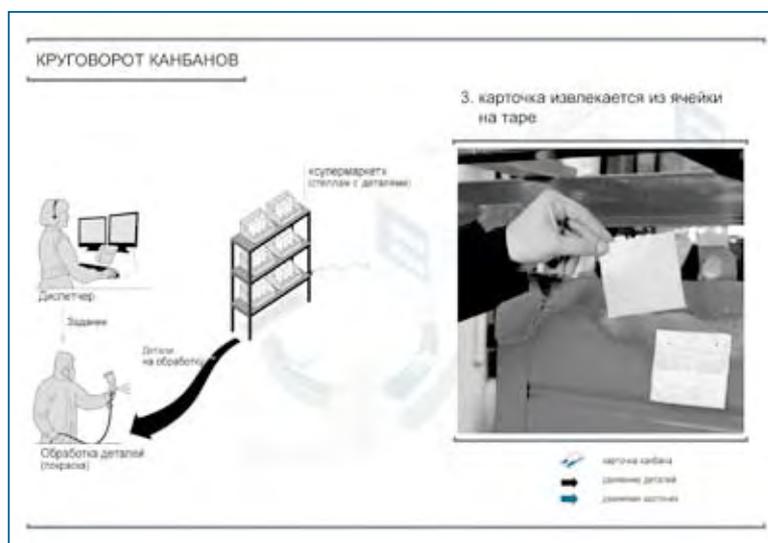
1. Диспетчер выдает задание



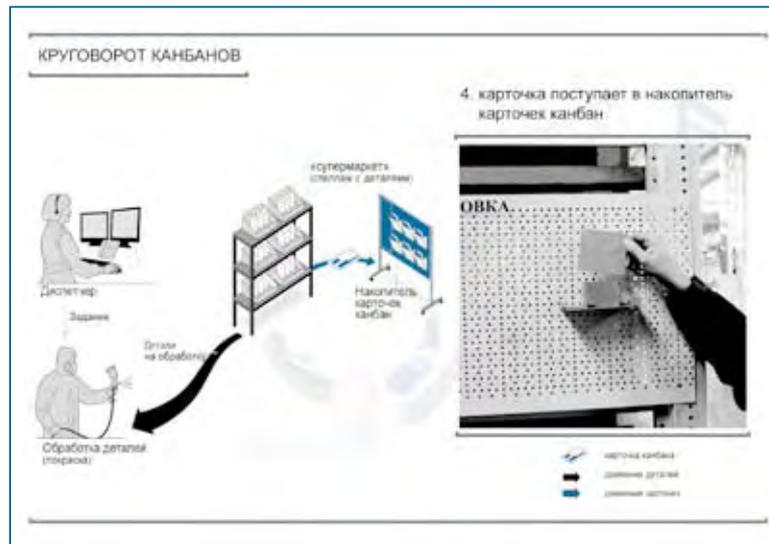
2. Детали поступают на обработку



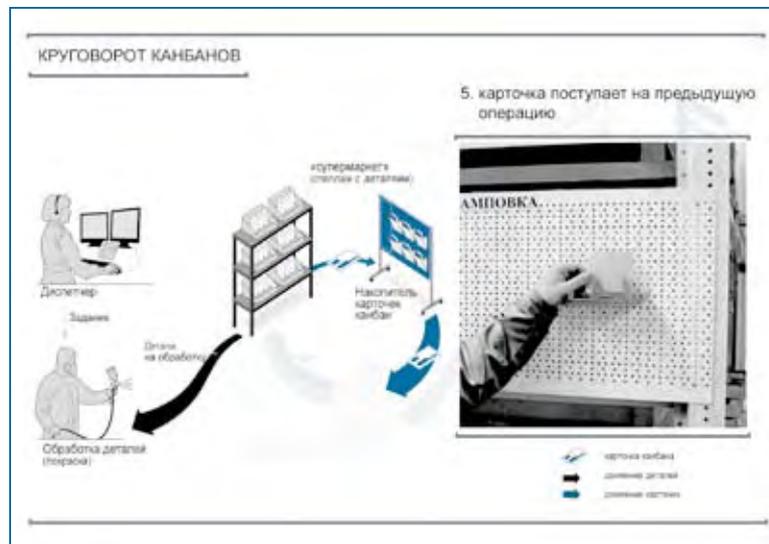
3. Карточка извлекается из ячейки на таре



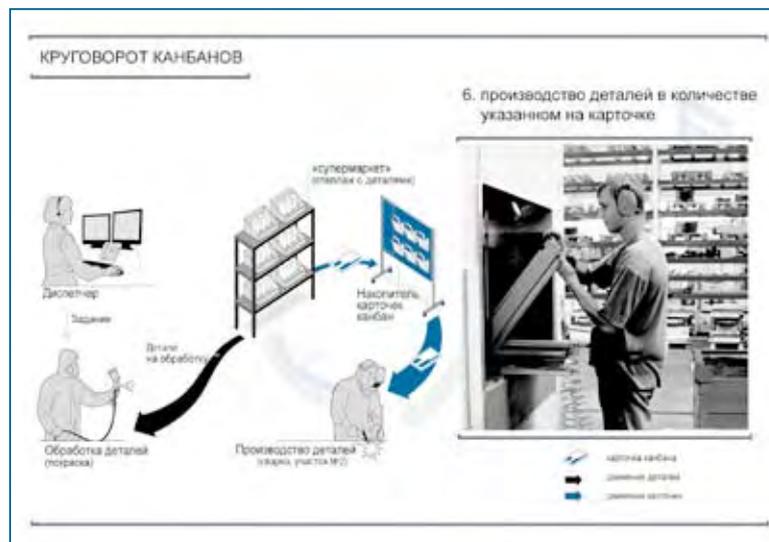
4. Карточка поступает в накопитель карточек канбан



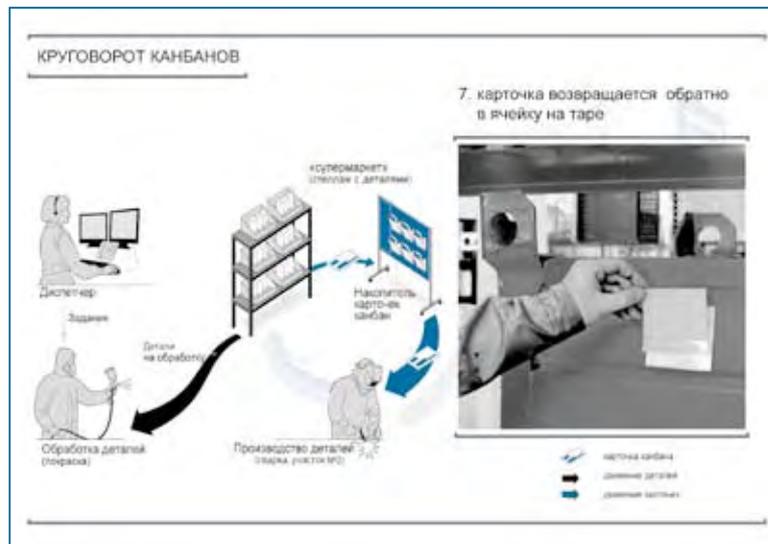
5. Карточка поступает на предыдущую операцию



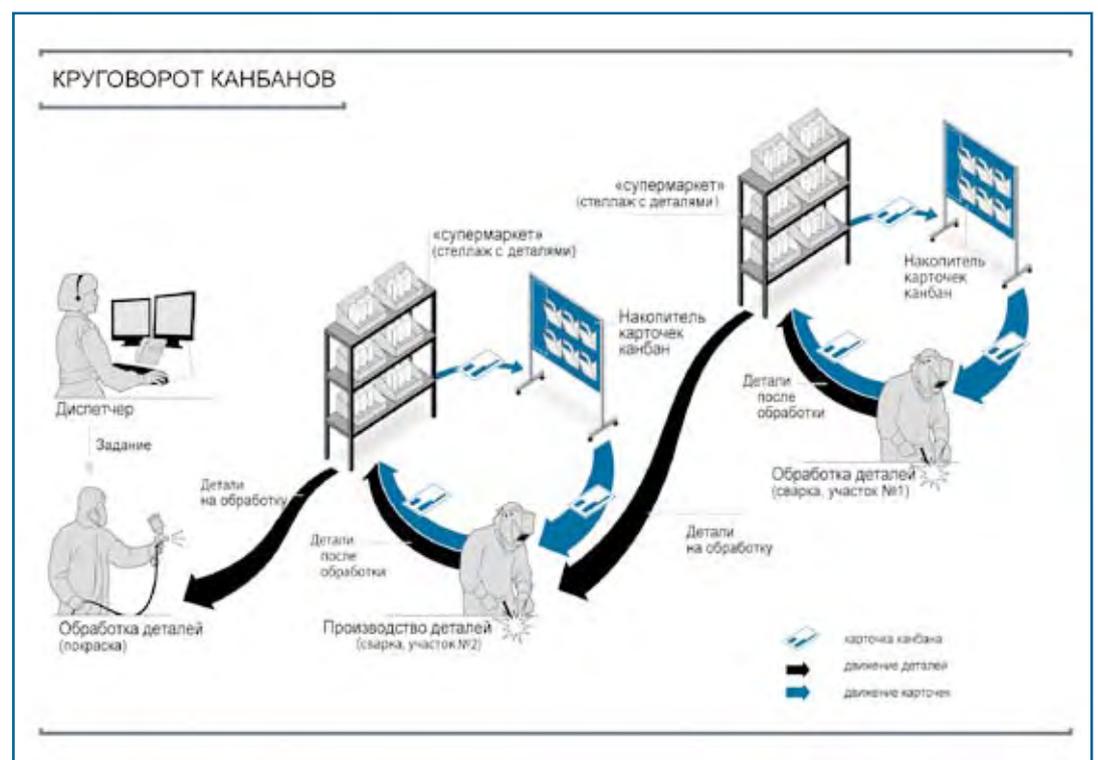
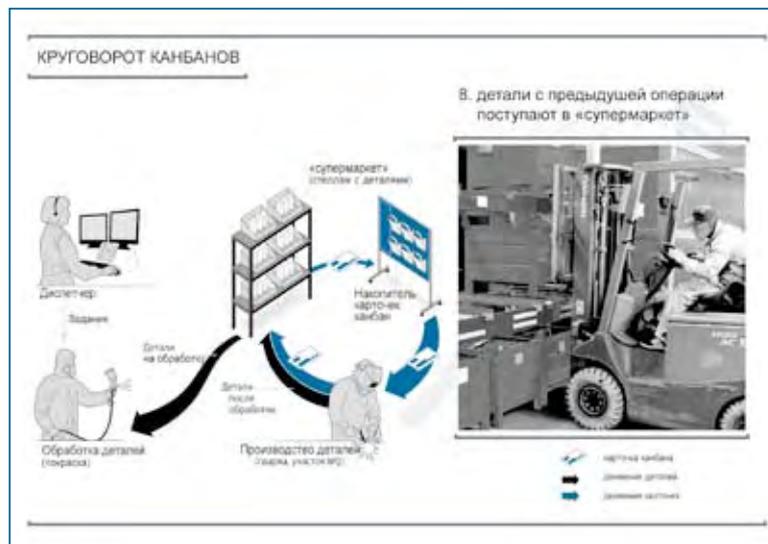
6. Производство деталей в количестве указанном на карточке



7. Карточка возвращается обратно в ячейку на таре



8. Детали с предыдущей операции поступают в «супермаркет»



ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА «РОСАТОМ» В ОАО «НОВОСИБИРСКОМ ЗАВОДЕ ХИМКОНЦЕНТРАТОВ» ОАО «НЗХК»

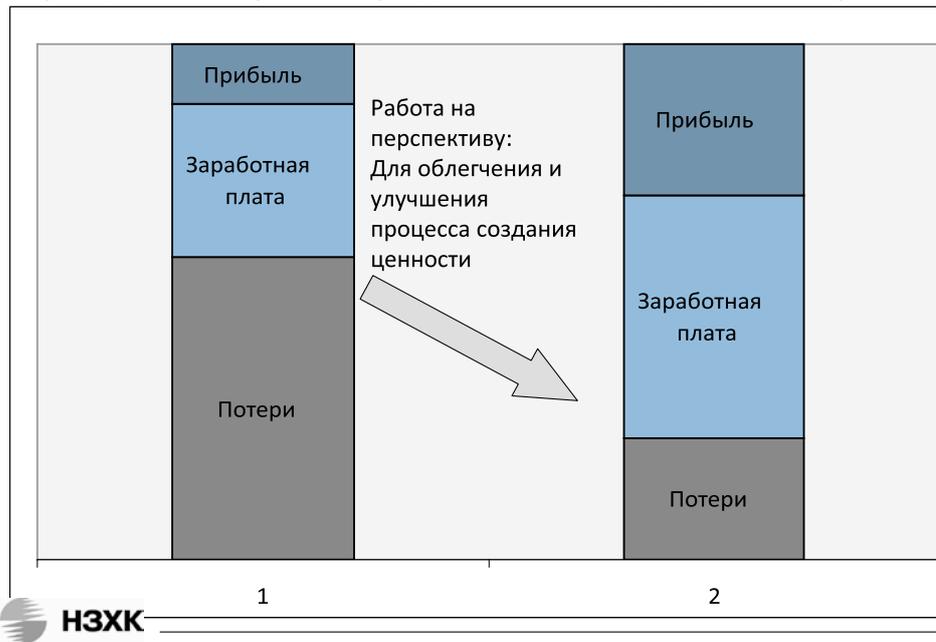
Доклад-презентация

Автор доклада:

Александр Николаевич
МАРКИН,
Начальник отдела
обучения и развития
персонала ОАО «НЗХК»,
координатор развития
производственной
системы «Росатом»
в ОАО «НЗХК», к.э.н.



Сокращение затрат посредством ликвидации потерь



РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА ВНЕДРЕНИЯ ПСР ОАО «НЗХК» 2010 г.

Направления совершенствования производственной системы



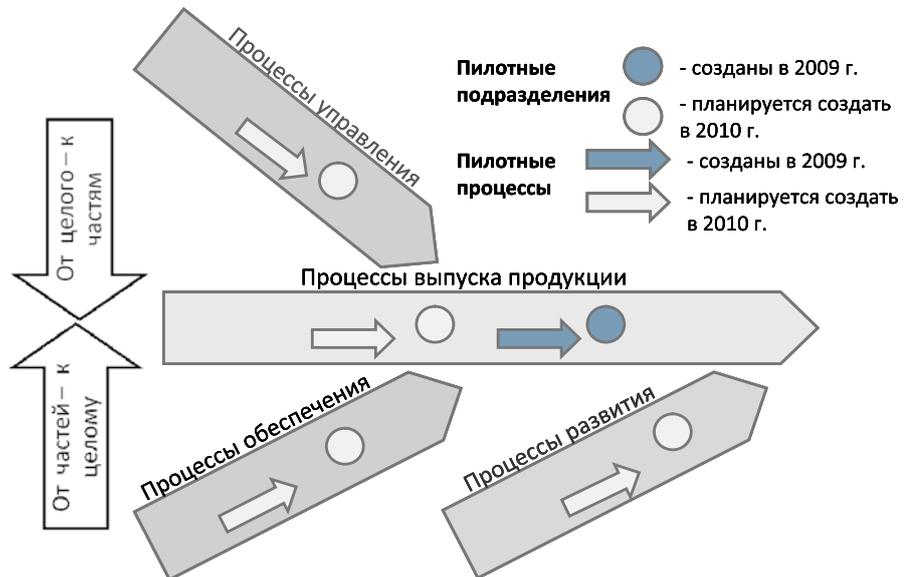
ВОВЛЕЧЕНИЕ И ПЕРЕДАЧА ОПЫТА В ОАО «НЗХК» в 2010 г.



1. Организован учебный центр на базе эталонного участка №4 Цеха №10.
2. Координаторами ОАО «НЗХК» проведено обучение работников:
 - Цеха №10 – 32 чел.,
 - ОТК – 18 чел.,
 - ОГТ – 49 чел.,
 - ООТиЗ – 28 чел.,
 - ПЗО, экономисты цехов – 55 чел.
3. Привлечен актив Молодежного комитета (“Научно-производственное направление”) для оценки экономической эффективности предложений по улучшениям – 23 чел.



Полномасштабное развертывание ПСР в ОАО «МСЗ», ОАО «НЗХК» и ОАО «ТВЭЛ»/Органе управления ТК



ПРАКТИКА СНИЖЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАТРАТ С ПОМОЩЬЮ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Автор доклада:

Александр Валерьевич
КУЗНЕЦОВ,
генеральный директор
ОАО «СтАТО»

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Введение

По моему убеждению, подкрепленному практикой, если на производстве (участке, в цеху) 10 лет не было существенных комплексных изменений, то большинство экономических показателей можно улучшить вдвое. Что относится к этим показателям? Конечно же, потребление энергоресурсов, производительность труда, занимаемая площадь и, в конечном счете, – себестоимость продукции.

Сразу хочу предвосхитить высказывания вроде: «За 10 лет мировой технической прогресс сделал гигантский шаг – «вкалывают роботы, а не человек». Речь в этом докладе идет не о том, как можно полностью демонтировать старое здание и на этом месте построить современное и комфортабельное, – это другая задача. **Мне хочется рассказать об изменениях в действующем производстве, которые не требуют больших финансовых инвестиций.**

Успешный эффективный менеджмент – это постоянный поиск компромиссов.

ООО «СтАТО»

ООО «СтАТО» образовано в 2005 году на базе структурного подразделения завода автотракторного оборудования в п. Ставрово Владимирской области, который входит в Концерн ПРАМО.

В 2005-2007 годах предприятие столкнулось с рядом системных проблем: неэффективное производство, жесткий натиск конкурентов с продукцией из Китая, как следствие – убытки.

Конечно же, мы занимались и продолжаем заниматься разработкой новых и совершенствованием существующих изделий, расширением продуктовой линейки. Но все это бессмысленно, если механизмы, работающие на предприятии (в частности производство), работают неэффективно.

За последние годы было много разных изменений на предприятии, рассмотрим наиболее значимые.

1. Энергетика.

Первое. Для того чтобы изменения были действительно эффективными, необходимо контролировать и фиксировать эти изменения. Поэтому ставим счетчики воды, тепла, электроэнергии. Чем больше, тем лучше, особенно если у вас несколько цехов или участков с большим энергопотреблением. Конкретный выбор достаточно индивидуален. У нас на предприятии по одному счетчику воды и тепла и восемь электросчетчиков.

Вода.

Здесь достаточно просто. В цехе пластмассового литья для охлаждения литейных машин использовалась проточная вода!!! Когда-то была дешевой. При покупке нового оборудования купили чиллер, сделали замкнутое охлаждение, потребление в цехе упало до нуля. Также заменили при ремонте сантехнику. Теперь расходы на потребление воды не заметны на фоне затрат на электричество и тепло.

Теплоэнергия.

Предприятие покупает, в холодный период, теплоэнергию в виде горячей воды для отопления здания. Первое, что сделали – поставили счетчики. Раньше счета выставлялись расчетным путем и энергосберегающие меры были бессмысленны. Только эта мера дала экономию 20%. Потом стандартные мероприятия: замена разбитых стекол, установка на склад секционных ворот, изоляция полиуретановой пеной всех щелей и отверстий.

Что дальше? Дальше осень 2008 г. – начался кризис, завод перешел на четырехдневную рабочую неделю. Приняли решение уменьшать или даже перекрывать подачу теплоносителя, в зависимости от погоды, с вечера четверга до вечера воскресенья.

Система отопления, даже выполненная по проекту, не сбалансирована. В одном месте выход на улицу или регулярно открываются ворота на склад, где-то много тепловыделяющего оборудования (компрессоры, термопластавтоматы, чиллер и

т.п.), где-то плотность рабочих мест высокая, где-то низкая, на складах, в проездах, коридорах и на незанятых площадях температура может быть ниже, в цехах и офисе должна быть выше. При этом функциональное назначение площадей, расположение рабочих мест и оборудования постоянно меняются. Балансировка достигается регулирующей арматурой. Но нам система отопления досталась по наследству, и на все здание имелся только один кран-задвижка на входе.

Поскольку в период отопительного сезона изменить топологию системы отопления невозможно, дождавшись его окончания, врезали около 60 (!) регулирующих кранов и задвижек.

В результате, несмотря на постоянный рост тарифов (~20% в год), отопительный сезон 2008/09 обошелся дешевле, чем сезон

2007/08, а сезон 2009/10, несмотря на суровую зиму, дешевле сезона 2008/09.

Динамика снижения затрат на отопление отражена на графике 1.

Электроэнергия.

Раньше наше предприятие было частью большого завода и электросчетчиков в цехах не было. Потребление определялось расчетным путем. Установка счетчиков дала снижение на 20-30%.

На предприятии и раньше проводились общепринятые мероприятия по экономии электроэнергии, но существенной экономии удалось достигнуть только после изменения технологических процессов.

Наибольших результатов удалось достигнуть в цехе литья пластмасс.

Общий результат снижения потребления электроэнергии хорошо виден на графике 2.

График 1.

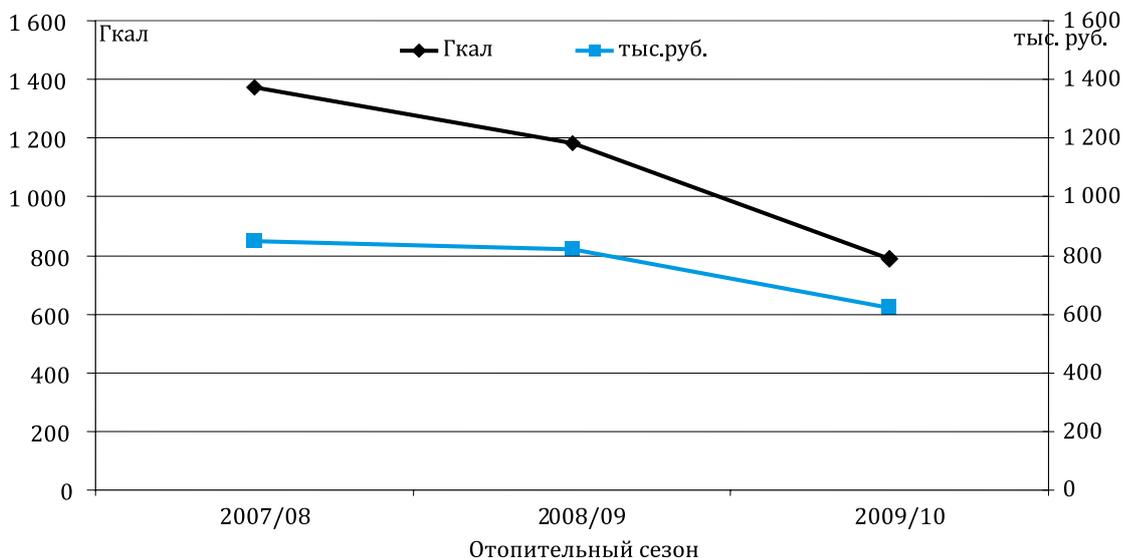
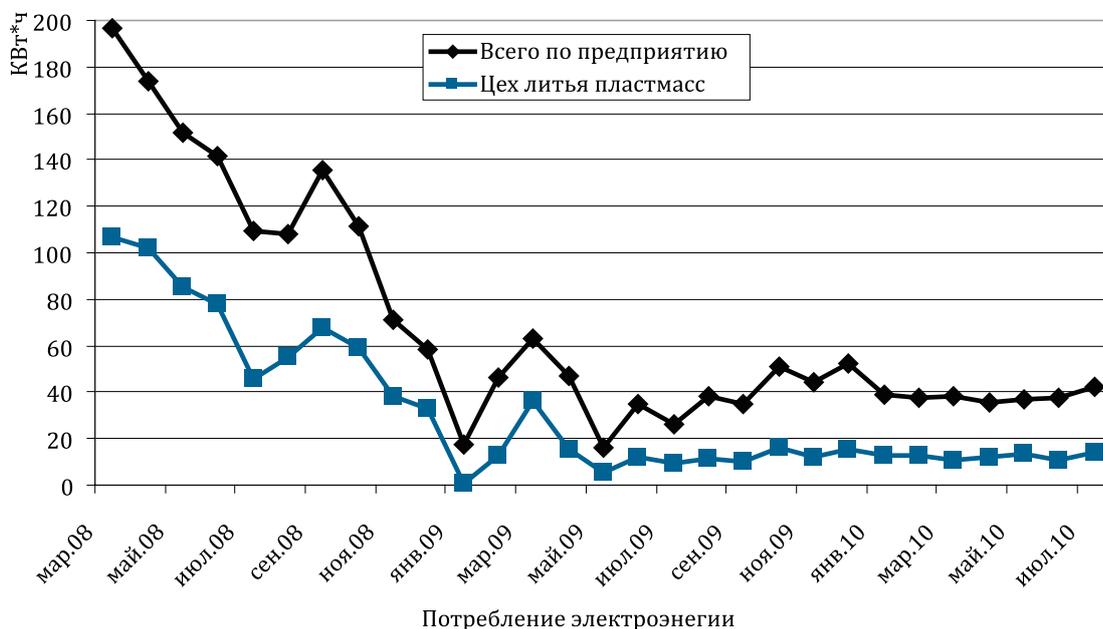


График 2.



2. Технология.

Цех литья пластмасс

Самые большие изменения коснулись цеха литья пластмасс.

Парк оборудования в 2008 году состоял из 15 изношенных термопластавтоматов, бункеров-сушилок мощностью 25кВт и прочего оборудования. Все это работало с эффективностью 25-30%. Были закуплены новые термопластавтоматы производства Китая с предустановленными бункерами-сушилками мощностью всего 2,5 кВт. Для существующего объема оказалось достаточно всего 6 термопластов.

На мой взгляд, Китай сегодня является лучшим производителем массового оборудования для производства с точки зрения «цена/качество» конечного изделия. Проблема в том, что в Китае много и откровенно некачественного оборудования, поэтому поиск и выбор поставщиков занимают значительное время, но конечный результат того стоит. Закупленные термопластавтоматы имеют очень низкое энергопотребление, даже в сравнении с европейскими аналогами.

Параллельно заменили используемый материал. Это привело к сокращению производственного цикла и времени подготовительной сушки, к улучшению внешнего вида изделия.

Весь этот комплекс мероприятий привел к сокращению потребления электроэнергии в этом цехе в 10 (!) раз. Учитывая долю затрат цеха в общих затратах предприятия (было 70%), можно утверждать, что это дало ощутимую экономию по всему предприятию.

Участок мойки деталей.

Приведем еще один пример существенного изменения технологии, приведшего к снижению потребления электроэнергии.

На участке мойки деталей для нагрева воды исторически использовался пар, вырабатываемый парогенератором мощностью 100 кВт. Для нагрева воды требовалось три часа. После замены парогенератора на электрические тэны суммарной мощностью 14 кВт время нагрева воды сократилось до одного часа. Итог: сокращение электропотребления в 20 раз.

Инструмент.

Отдельного внимания заслуживает инструмент – сверла, метчики, резцы. Специнструмент (не соответствует ГОСТу или DIN), как правило, изготавливается инструментальными цехами российских заводов на

заказ. Это очень дорого. Даже соответствие ГОСТу не является гарантией хорошей цены, необходима еще и распространенность инструмента (большое количество продавцов и производителей). Был необходим переход на массовый инструмент, который потребовал внесения изменений в техпроцесс, а иногда и в само изделие.

В итоге работа по замене используемого инструмента позволила снизить затраты на его приобретение в несколько раз.

3. Логистика.

Если набор мероприятий по снижению электроэнергии и повышению производительности оборудования достаточно стандартен, то эффективные логистические решения требуют нестандартного подхода.

Я отношу к логистике все процессы, которые происходят на предприятии. Ведь все, что происходит, будь то закрытие нарядов в бухгалтерии или организация рабочего места, все должно быть логично и эффективно.

Склады.

Склады материалов, готовой продукции располагались отдельно. Перемещение ценностей происходило с помощью электрокара, водителя, материально ответственного лица и грузчиков. Решение было радикальное. В цехах после уплотнения выделили место под склад (примерно 25-35% площади цеха). Сделали так, что любой товар физически не мог попасть в цех или из цеха, минуя склад. Закупили платформенные тележки для цеха, теперь все перемещение материальных ценностей со склада и на склад осуществляется работниками цеха. На самом складе установили стеллажи для хранения на паллетах.

Производство.

Не бойтесь сносить внутрицеховые перегородки, отгораживающие многочисленные мастерские, кладовые и прочие подсобные помещения, смело сносите все, кроме несущих стен. Перепланировка цеха, даже без изменения технологии и замены оборудования, дает экономию до трети полезных площадей.

Если привязка оборудования не носит капитальный характер, делайте планировку с нуля, не пытайтесь ограничиться только небольшими улучшениями.

Например, площадь, занимаемая цехом литья пластмасс, сократилась с 1200 м² до 300 м². Это позволило перенести цех в общий корпус на территорию заготовительного производства.

Иногда для достижения максимальной

эффективности приходилось часть производственных операций переносить в непрофильные цеха. Приведем пример.

Наше предприятие выпускает омыватель лобового стекла, состоящий из электронасоса и бачка омывателя.

Раньше производственный процесс выглядел следующим образом. Бачок, различные пластмассовые детали для электронасоса изготавливались в цехе литья пластмасс, затем готовые детали с помощью электрокары перевозились на склад. Отсюда по мере необходимости комплектующие перевозились (на электрокаре) в сборочный цех. На отдельном участке производилась сборка и проверка электронасосов. Бачок в сборочном цехе проходил подготовительные операции на двух прессах, после чего складывался в цехе в ожидании окончательной сборки. После сборки и упаковки готовая продукция перевозилась (на электрокаре) на склад. Оттуда с помощью все той же электрокары осуществлялась отгрузка продукции потребителям. Все погрузо-разгрузочные операции осуществлялись вручную. В существование такой производственной цепочки трудно поверить, но она была на протяжении многих лет и в том или ином виде существует на многих предприятиях страны.

Что изменили? Надо отметить, что бачок по занимаемому объему составляет 80% изделия. Поэтому надо было минимизировать его перемещение по предприятию. Так и сделали – дополнительные операции с бачком, а главное, окончательную сборку и упаковку перенесли в цех литья пластмасс на участок выдувных машин. Его, в свою очередь, максимально приблизили к складу. Таким образом, путь бачка от «места рождения» до места складирования готовых изделий сократился до 25 метров. Результат – существенный рост производительности труда.

Тара и упаковка.

Многие российские предприятия, включая флагман российского автопрома, используют для оборота комплектующих железные контейнеры. Мы тоже использовали их в производстве. Но контейнеры обладают рядом существенных недостатков:

- большой вес (~120 кг) полностью исключает ручное перемещение, даже пустых контейнеров;
- тара является возвратной, поэтому необходим не только учет, но и эффективный механизм её востребования от контрагентов;
- низкая вместимость контейнера и,

как следствие, низкий коэффициент загрузки автомобиля вместе с расходами на возврат пустой тары делают затраты на доставку продукции неконкурентоспособными;

- и последнее, ее стоимость.

Необходим стопроцентный переход на паллеты и гофрокоробки, а в качестве удерживающего материала – стретч-пленка.

На примере доставки продукции из Москвы в Самару рассчитаем экономический эффект перехода на паллеты.

Стоимость транспортных услуг (автомашина грузоподъемностью 20 т, объем кузова 80 м³) Москва-Самара – 36 000 руб., Москва-Самара-Москва – 60 000 руб. (при доставке контейнерами приходится заказывать а/м туда и обратно). В автомашину вмещается 24 000 термостатов на 30 паллетах или 10 000 термостатов в 50 контейнерах. Стоимость упаковки на всю партию – 18 300 руб. и 3 750 руб. соответственно. Делим суммарные затраты на общее количество, получаем в случае доставки на паллетах затраты, равные 2,26 руб. на изделие, в контейнерах – 6,38 руб. соответственно, что в 2,8 раза больше. Отметим дополнительно, что в первом случае нетто вес груза составил 19 т, во втором – 9,2 т.

Учет.

Процесс сборки термостата состоит из 20 технологических операций. Каждая имеет свою расценку для начисления заработной платы основных рабочих. Можно совершенствовать систему учета в цехе, с переменным успехом внедряя современные IT-технологии. А можно поступить следующим образом: объединить технологические процессы в группы, всего три-четыре группы, и установить расценки только для групп.

Таким образом, сильно упростилась процедура начисления заработной платы. Эти и другие изменения позволили отказаться от «отдела труда и заработной платы» и «планово-диспетчерского отдела», а их функции без особых проблем распределить в «планово-экономическом отделе».

4. Персонал.

К сожалению, пришлось провести работу по сокращению персонала. Но это тема для отдельного доклада.

Отмечу только, что в результате реформ не только уменьшились затраты на оплату труда, но и примерно в 1,5 раза выросла средняя заработная плата.

Социальный аспект сокращения персонала неоднозначен. Не проведя сокращения, предприятие, скорее всего, закрылось бы, ведь расходы на оплату труда составляют 50% затрат предприятия.

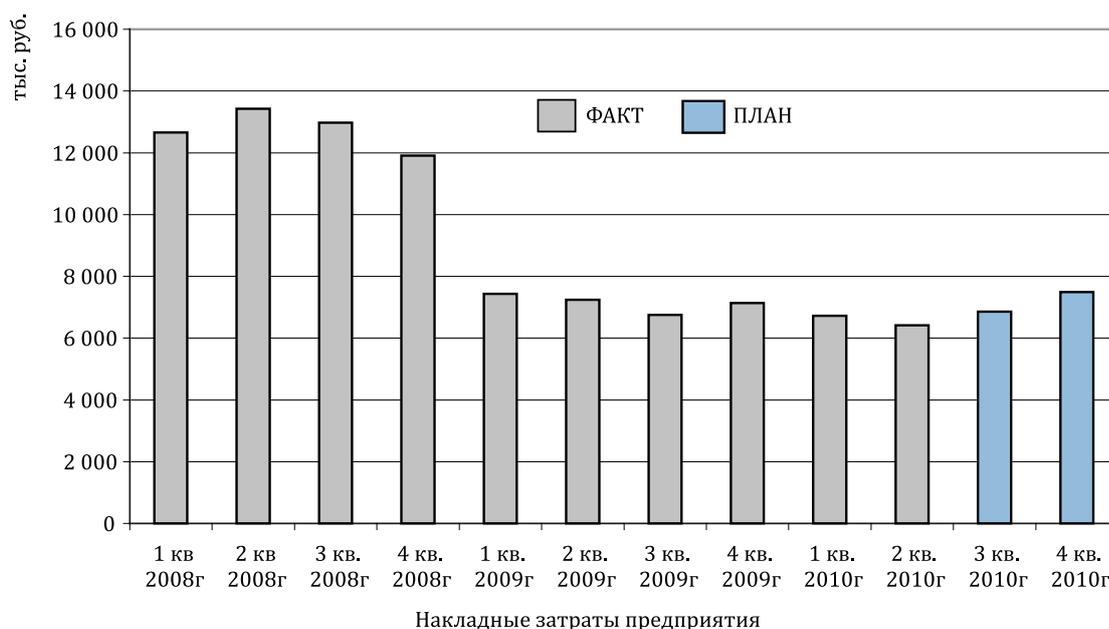
столь впечатляюще, чем снижение по отдельным видам, упомянутым выше. Это объясняется тем, что затраты на оплату труда снижались намного меньшими темпами при их большом удельном весе.

Хочется отметить, что по-настоящему эффективные изменения на предприятии возможны только при перестройке всех процессов, происходящих на предприятии, что, в свою очередь, требует большого участия всех работников компании, особенно от ее руководителя.

Заключение.

В заключение приведем график, отражающий динамику затрат предприятия в 2008-2010 годах.

Общее снижение затрат выглядит не



СЕМИНАРЫ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

ООО «ТКБ Интерсертифика»

www.icgrp.ru

Инструменты эффективного менеджмента. От теории к практике

Повышение конкурентоспособности бизнеса и увеличение прибыли организации – обзор и анализ лучшей практики. Опыт практического применения инструментов эффективного менеджмента.

- **Управление затратами на «качество»**
Механизм уменьшения доли затрат на «плохое качество» в себестоимости продукции/услуги.
- **Инструменты «бережливого производства»**
Методы увеличения добавленной ценности в процессе создания продукции/услуги.
- **Планирование качества перспективной продукции (APQP)**
Современные технологии постановки на производство новой продукции. Качество, время, цена.
- **Организация работы межфункциональных команд** как залог эффективной работы по проектам.
- **Развертывание функций качества (QFD)** при освоении новой продукции/услуги. Как при проектировании конструкции и разработке технологии оптимальным образом учесть и обеспечить выполнение ожидания потребителя.
- **Анализ видов и последствий потенциальных отказов (FMEA)**
Управление рисками на стадиях проектирования продукции/услуги и разработки технологии. Эффективный инструмент повышения надежности продукта и гарантий для потребителя.
- **Совершенствование рабочего места (5S)**
Оптимизация пространства рабочей зоны и выполняемых операций.
- **Вытягивающая система планирования производства с использованием КАНБАН**
Повышение эффективности работы служб закупок, хранения, планирования и производственных подразделений.
- **Процедура решения проблем (8D)**
Эффективный прикладной метод постоянного совершенствования организации.
- **Менеджмент рекламаций для повышения лояльности клиента**
Процедура типа GP 5, запрос на решение проблем PRR.
- **Система постоянного улучшения КАЙЗЕН** как основное конкурентное преимущество организации.
- **Экономика качества предприятия. Система учета затрат по методу ABC (Activity-Based Costing)**
Снижение потерь путем применения эффективных методов оценки и улучшения основных финансовых показателей деятельности предприятия.

Оптимальное соотношение теории и практики:

- групповые работы (отработка практических навыков слушателей по изученным темам в составе команд);
- обсуждение результатов, подведение итогов.

СЕМИНАРЫ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

ООО «ТКБ Интерсертифика»

www.icgrp.ru

Развитие систем менеджмента. Практические шаги

- **Топ-менеджерам о системном и процессном подходах**
Управление организацией на основе декомпозиции стратегических бизнес-целей. Трансляция стратегических целей в процессы организации. Оценка уровня зрелости процессов.
- **Процессный подход на практике**
Навыки практического внедрения процессного подхода в подразделениях организации: эффективное взаимодействие функционального и процессного менеджмента; критерии результативности и управляемости процессов.
- **Как проектировать, оценивать и развивать современную процессную организацию. Практические аспекты**
Проектирование и развитие процессориентированной организации (планирование, стандартизация, оценивание, оптимизация). Формирование института владельцев процессов.
- **Совершенствование процессов. Критерии «цена-качество» продукции/ услуг**
Методы экономического анализа эффективности процессов. Повышение конкурентоспособности бизнеса.
- **Радикальные улучшения путем стимулирования лидерства. Системный подход. Теория ограничений Голдратта**
Приобретение практических навыков развития лидерства в организации. Новые подходы к снижению производственных затрат, повышению ритмичности производства и оптимальному планированию выполнения заказов.
- **Мотивация персонала и планирование карьеры как важнейшая функция организации.**
Внедрение эффективной системы мотивации персонала предприятий и организаций.
- **5 ключевых отличий компании мирового класса**
Повышение управляемости и эффективности предприятия, приоритетные направления совершенствования на примере наиболее динамично развивающихся компаний мира. Определение приоритетов развития, формирование Vision, разработка Стратегии. Управление человеческими ресурсами.
- **Интегрированные системы менеджмента на базе ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 и OHSAS 18001:2007**
Повышение эффективности системы менеджмента организаций и удовлетворенности заинтересованных сторон.
- **Развитие системы менеджмента предприятия на базе стандарта ISO 9004:2009**
Обеспечение непрерывности бизнеса.
- **Внутренний аудитор процессов системы менеджмента**
Управление рисками процесса в целях снижения потерь и повышения эффективности.
- **Развитие поставщиков**
Аудит второй стороны и программы взаимовыгодного сотрудничества.

«СТРУКТУРИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ» КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Автор статьи:

Александр Аркадьевич
КОВАЛЕВ,
первый заместитель
генерального
директора ОАО
«Клинстройдеталь»

Новаторство, смелый подход, стремление к оптимизации использования ресурсов стали двигателем в процессе разработки эффективной системы менеджмента в компании «Клинстройдеталь».

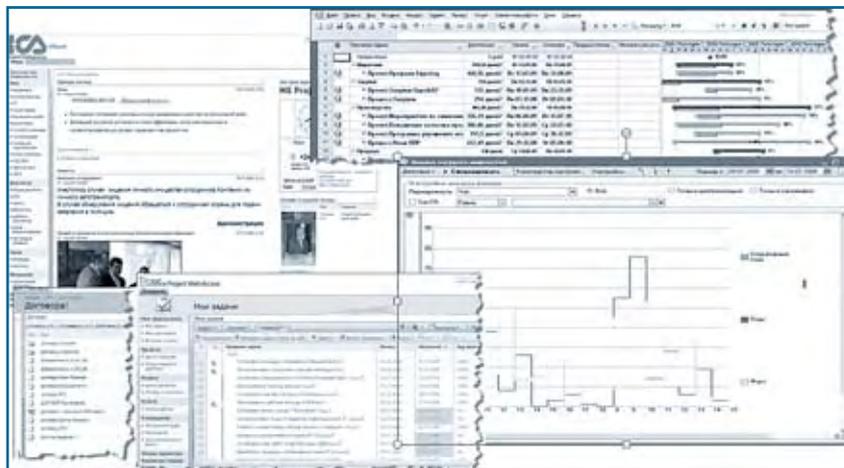
Основная цель, достижение которой являлось приоритетом для руководства Компании, – это формирование среды, которая помогла бы развить у сотрудников приверженность целям Компании, самостоятельный подход к выполнению задач, а также повысить производительность труда, эффективность работы и жизнеспособности Компании в целом.

В соответствии с выбранным курсом развития были выбраны методы, использование которых необходимо в вопросах совершенствования системы управления Компании:

1. Структурирование деятельности сотрудников Компании;
2. Внедрение и использование IT-технологий, которые обеспечили бы эффективное управление задачами бизнеса и облегчили бы процесс их решения.

В процессе работы стала ясна необходимость объединения двух этих инструментов для создания качественной и эффективной системы управления. IT-специалистами Компании был разработан уникальный информационно-технический комплекс программ, охватывающий все необходимые направления развития.

Разработанные корпоративные информационные системы теперь позволяют быстро и эффективно решать задачи бизнеса.



С учётом возможностей реализованных программных продуктов, была создана структура использования IT-технологий, которая получила название «Структурный подход». В 2009 году она была выделена в отдельный процесс, который получил название «Структурирование деятельности».

Таким образом, интеграция IT-технологий и процесса «Структурирование деятельности» привели к созданию следующих отдельных элементов, использование которых позволило добиться Компании выдающихся результатов:

- Управление задачами;
- Управление календарем;
- Управление проектами.

Каждый из этих элементов имеет свою особую структуру, позволяющую оптимизировать работу менеджеров и облегчить задачу управления ресурсами для руководителя.

1. Структурный подход: Управление задачами

1-й этап – классификация задач.

Методов классификации задач огромное множество. Мы классифицировали задачи **по трем признакам** в соответствии с характером выполнения задачи (генерация идеи, выполнение определенного задания, поручения):

- **Идея** – главная мысль, цель или общий замысел решения «Что можно предпринять»;
- **Задание** – перечень требований, условий, целей, поставленных в письменном или устном виде и назначенных для выполнения;
- **Поручение** – право и обязанность в рамках своих функциональных обязанностей принимать решения в конкретной области, конечно же, с учетом иерархии и подчиненности.

2-й этап – технология постановки задач.

Решение любой задачи начинается с ее назначения (постановки), т.е. с осознания или понимания того, какой результат требуется в итоге. В любом бизнесе важным моментом является **выполнение всех задач в полном объеме и достижение конкретных очерченных результатов**. В повседневной работе на пути к достижению целей как исполнители, так и руководители сталкиваются с самыми простыми вопросами, решение которых, помогло нам наладить и оптимизировать работу целой Компании. Прежде всего, это:

- Письменное фиксирование всех задач;
- Возможность любому сотруднику поставить задачу другому для организации слаженной работы в коллективе;
- Компьютеризация постановки задач с помощью программ Microsoft Outlook и Microsoft Project.

3-й этап – составление плана действий.

Базовым условием Структурного подхода «Управление задачами» стало то, что **исполнитель сам назначает себе задачу**, т.е. самостоятельно составляет план действий по ее решению. Это можно сделать двумя способами:

Способ 1: Письмо «На назначение задачи»

Исполнитель/ руководитель группы формирует письмо по определенному шаблону в программе Microsoft Outlook и отправляет своему руководителю на согласование. Руководитель оценивает правильность постановки и понимания задачи исполнителем, рассматривает необходимость оказания помощи в выполнении задания (подключения/ предоставления тех или иных ресурсов), обоснованность поставленных исполнителем сроков выполнения и при необходимости производит корректировку. Таким образом, достигается единое понимание исполнителем и руководителем существа задачи, конечных ожиданий и сроков ее выполнения.

Способ 2: Формирование плана мероприятий

Исполнитель/ руководитель группы с помощью программы Microsoft Project создает свой проект, в котором

- определяет последовательность мероприятий по выполнению задания;
- разбивает мероприятия на подзадачи с одним исполнителем и равномерной нагрузкой;
- определяет сроки реализации плана;
- определяет трудозатраты на выполнение подзадач.

Структурный подход: Управление календарем.

Планированием текущей деятельности и составлением планов на будущее специалисту, работающему в сфере бизнеса, приходится заниматься регулярно. Традиционно для этого применялись и применяются – записные книжки, еженедельники. Однако, Компания «Клинстройдеталь» разработала свой уникальный способ планирования индивидуальной и коллективной работы на базе компьютерной программы Microsoft Outlook. Этот инструмент стал незаменимым помощником в ежедневном, еженедельном и еже-

месячном планировании и несет в себе ряд необходимых возможностей для сотрудника динамично развивающейся Компании.

КОВАЛЕВ А.А.

Структурный подход:
Управление календарем.

Планирование в календаре, особым образом доработанным под нужды Компании, позволяет:

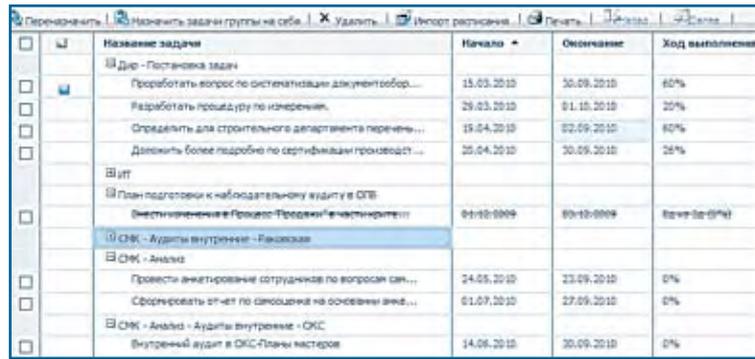
- избежать накладок событий на одно и то же время;
- изучить повестку и тщательно подготовиться к предстоящему совещанию;
- запланировать время на решение задач;
- зафиксировать трудозатраты на решение задачи и др.

Структурный подход: Управление проектами.

Структурный подход: управление проектами – это область менеджмента, на которую руководство Компании обращает особое внимание. Мы понимаем, что именно эффективное управление позволяет нам грамотно планировать и успешно реализовывать проекты, оптимизируя временные затраты и человеческие ресурсы, но при этом не отклоняясь от запланированного качества конечного результата.

Именно поэтому IT-специалистами создан центр проектов на базе программы Project Web Access, который генерирует в себе все проекты компании.

Также внедрение программы Project Web Access позволяет каждому сотруднику видеть поставленные перед ним задачи владельцами других проектов.



Название задачи	Начало	Окончание	Ход выполнения
Дир. - Постановка задач			
Проработать вопрос по систематизации документооборот...	15.03.2010	30.09.2010	60%
Разработать процедуру по издержкам	29.03.2010	01.10.2010	20%
Определить для строительного департамента перечень...	19.04.2010	02.09.2010	60%
Доложить более подробно по сертификации производст...	20.04.2010	30.09.2010	26%
ИТ			
План подготовки к наблюдательному аудиту в ОПБ			
Внести изменения в Процесс "Продажи" в части критерии...	01.10.0000	01.10.0000	Завершено
СМК - Аудиты внутреннего - Разовые			
СМК - Анализ			
Провести анкетирование сотрудников по вопросам сам...	14.05.2010	23.09.2010	0%
Сформировать отчет по самооценке на основании анкет...	01.09.2010	27.09.2010	0%
СМК - Анализ - Аудиты внутреннего - СМК			
Внутренний аудит в СМК-Планы мастеров	14.06.2010	30.09.2010	0%

Использование принципов и методов управления проектами позволяет:

- составлять план работ по одному или по нескольким проектам для сотрудника, группы сотрудников, отдела и интегрироваться в план Компании;
- учитывать возможности сотрудников, оборудования и распределять ресурсы оптимальным образом;
- вести оперативный контроль выполнения работ;
- накапливать базу знаний;
- фиксировать промежуточные результаты;
- анализировать проекты сразу после составления плана, по мере выполнения с целью координирования действий и принятия решений для выправления ситуации.

Достижения.

Сегодня мы уверены, что Компанией был выбран правильный курс. Внедрение «Структурного подхода» и компьютеризация процесса планирования и назначения задач, позволила добиться ощутимых результатов, которые не требуют дополнительных комментариев. Вот они:

- **увеличение роста стоимости компании на 39,4%;**
- **снижение себестоимости продукции до 10%;**
- **улучшение качества продукции и расширение ассортимента;**
- **повышение производительности труда на 10,2%;**
- **рост числа решаемых задач на одного сотрудника на 58%;**
- **повышение уровня узнаваемости Компании на 82%;**
- **развитие новых направлений деятельности Компании;**
- **получения сертификатов ISO 9001:2008.**

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД: НОВОЕ ВИНО В СТАРЫХ МЕХАХ ИЛИ – НАОБОРОТ?

Интервью

Анатолий Алексеевич
ОРЛОВ,
главный тренер-
консультант
ООО «ТКБ
Интерсертифика»

«Если Вы не можете описать то, что Вы делаете, как процесс, Вы не знаете то, что Вы делаете»
Уильям Эдвардс Деминг

Марка «Анатолий Орлов» широко известна не только в среде профессиональных консультантов, но и в кругах управленцев– производителей. Анатолия Алексеевича знают по его публикациям, авторским семинарам, в рамках бизнес подготовки «ТКБ Интерсертифика», наконец, по его непосредственным практическим работам с предприятиями. Сегодня главный специалист ООО «ТКБ Интерсертифика», сеньор-аудитор TÜV CERT, доцент TÜV Академии, кандидат технических наук Анатолий Орлов рассказывает о нынешнем состоянии своего любимого «предмета» в науке системного менеджмента – процессном подходе.

– Кажется, что процессный подход всегда был известен в бизнесе, производстве, да, в общем-то, в любом созидательном деле...

– Стоило бы уточнить понятия. Процессный подход как теория описан в литературе еще лет сто назад. Но только в последние лет пятнадцать – двадцать он начал осмысливаться как альтернатива функциональному управлению – строго иерархическому распределению служебных обязанностей. Последний способ управления пришел к своему логическому пределу, став тормозом в развитии бизнеса. В итоге, на предприятии, зачастую, не находится управленца, понимающего всю совокупность его (предприятия) деятельности. В какой-то мере это можно сравнить с возраставшей на протяжении двух последних столетий специализацией областей науки. Она дошла до того, что узкий специалист не понимает терминологию из соседней научной области и не может себе представить общей картинку в целом. Как ответ на этот «флюс» сегодня активно развиваются междисциплинарные направления исследований на стыках двух и более наук.

Процессный подход в управлении смещает «угол зрения» на деятельность предприятия, объединяя функционально разные производственные и управленческие «участки» в единые процессы со своими логическими «входами» и «выходами» и внутренней взаимосвязью «поставщиков – потребителей» внутри этого процесса.

Как ни парадоксально это прозвучит, но процессный подход можно, с известной натяжкой, сравнить с принципом цеховых отношений «поздних» ремесленников – отношений, в свое время вытесненных жестким фабричным разделением труда. Ведь ремесленники знали свое дело «от и до», при этом, изготавливая сложную продукцию, часто прибегали к «аутсорсингу» на отдельные работы в других ремесленных Цехах.

– Процессный подход номинально был заложен еще в первой редакции стандарта ISO серии 9000. Почему же только в редакции 2000-го года «процесс– ориентированность» была поставлена во главу угла при построении системы менеджмента качества?

– Я бы не рассматривал стандарты, даже такие комплексные, как ISO 9000, в качестве «законодателя» развития процессного подхода в реальной практике. Процессный подход – не часть какого-то стандарта; он – отражение объективных сдвигов в современном управлении бизнесом, да и вообще – в управлении в широком смысле этого слова.

Сами стандарты вбирают в себя лучший опыт предприятий. Именно – лучший. А для подавляющего большинства среднестатистических организаций процессный под-

ход оставался «терра инкогнита» все 90-е годы. Для очень многих предприятий в нашей стране он и сейчас не более чем модный термин. Но все же к началу 2000-х этот метод менеджмента для большого числа компаний в развитых странах стал «рабочим» и при этом активно развивающимся инструментом управления, доказав, что осязаемо повышает результативность и эффективность бизнеса. И тогда он был включен в стандарт уже как обязательный пункт для сертификации наряду с другими 8-ю ключевыми пунктами СМК.

– Может ли предприятие начинать не с построения системы менеджмента качества по стандарту ISO серии 9000, а с разработки и внедрения у себя процессного подхода?

– Не просто может, а в первой редакции этого стандарта именно так и было задумано. Тогда сразу были предложены два разных стандарта: ISO 9001 и ISO 9004. Один говорил о том, что нужно сделать, чтобы получить сертификат, другой – о том, как стать лидером в своей отрасли бизнеса. Руководство должно определить цели и, исходя из них, сформировать необходимые для их решения процессы. Если же процессный ландшафт составлен формально, более того – «списан у соседа по парте» для получения «удовлетворительной оценки», то есть сертификата, то экономический эффект от этого – ноль. В мире сейчас около миллиона сертифицированных по ISO 9001 процессных систем менеджмента качества. Увы, слишком немногие из этих предприятий могут похвастаться существенными бизнес-успехами как следствием «освоенного» процессного подхода. Хотя они возлагали на него большие экономические надежды.

Сегодняшние «гуру» системного менеджмента провели анализ корневых причин столь вопиющего несоответствия и сформулировали рекомендации по их устранению. Они оказались настолько существенными, что породили понятие «расширенной процессной парадигмы».

Старая процессная парадигма постулировала, что ключевые процессы-«звезды» гарантируют «звёздность», то есть бизнес-эффективность организации. Опираясь на нее, консультанты ставили перед своими клиентами задачу: организовать программу автономного улучшения каждого процесса до «звёздного» уровня по автономным же, не увязанным с другими процессами критериям. Почему-то мало у кого возник тогда естественный вопрос: станет ли обязательно команда, состоящая из игроков-«звёзд», командой-«звездой»?

На него как раз ответила расширенная процессная парадигма: «звёздность» организации достигается не суперклассом ключевых процессов, а общей сетью *существенных* процессов (не обязательно «звездных»), оптимально настроенной на цели организации. Соответственно была переформулирована и задача менеджерам: под приоритетные стратегические цели организации следует выявить все эти *существенные процессы*, взаимонастроить их, как музыкальные инструменты в оркестре, и управлять созданной сетью процессов по общесистемным критериям. То есть процессный подход в современном понимании – это не столько набор самых «видных», «звездных» (в более привычной терминологии – «зрелых») процессов, сколько хороший «клей» между теми процессами, без которых не достигнешь поставленных целей.

– А что такое «существенный процесс»? Обязательно ли он относится к «опорным» или может быть из числа «обслуживающих»? Нужно ли, например, труд уборщицы непременно превращать в процесс со своим «входом» и «выходом»?

– На каждом предприятии это будет по-разному. Можно представить случаи, когда постоянно небрежная уборка помещения способна существенно повлиять на критические бизнес-процессы. Приведу пример из мировой практики. Лет 10-15 назад «Моторолла» с лидерских позиций в бизнесе скатилась на третье место. Начали анализировать, проверили все ключевые и опорные процессы – они были лучше, чем у конкурентов. А когда в группу анализа включили вспомогательные процессы, то быстро нашли причины отставания: слабое обучение персонала. Тогда компания создала сильный корпоративный университет и вскоре вновь оказалась в лидерах.

– В чем разница между «процессным подходом», «процессной ориентацией» и «процессной организацией»?

– Первое понятие означает разработанную теорию и методологию управления. По-

следнее – это предельное воплощение процессного подхода в повседневной деятельности организации, когда процессы полностью вытеснили функциональные подразделения. А «процессная ориентация» – это наиболее распространенная среди предприятий практика, когда элементы процессного менеджмента соседствуют с привычным функциональным управлением, не разрушая друг друга.

Почему этот путь наиболее популярен в мире? Потому что процессный подход, кроме явной выгоды, создает известные проблемы в управлении предприятием. Возникает как бы двойное подчинение: с одной стороны – вышестоящий начальник подразделения, от которого зависит зарплата работника, а с другой стороны – это отвечающий за конечный результат владелец процесса, в котором этот работник участвует. Вместо прямой вертикали управления возникает горизонталь менеджмента. Но эту горизонталь могут адекватно и с пониманием воспринять и воплотить далеко не все руководители предприятий. Ведь противостоят ей менталитет, корпоративная этика, система документооборота и многие другие вещи, сформированные десятилетиями и веками жестко вертикального управления.

Возникает конфликт «приоритета ответственности»: кто будет отвечать за конечный результат? Помните, как у Райкина: почему рубашка криво сшита? Да потому что один отвечал за воротничок, другой за пуговицы, третий за рукава. Процессный подход всегда ставит во главу угла интересы заказчика и делает это так, чтобы у всех людей, работающих на конечный продукт, возникала система взаимной ответственности, при которой свою недоделку просто нельзя перебросить коллеге из другого подразделения. Будучи грамотно задуманной и реализованной, система процессов еще и значительно снижает непродуктивные издержки предприятия, оптимизирует его управление в целом.

С одной стороны, «процесс-ориентация» – это как бы переходный этап к «процессной организации». Но с другой стороны, есть предприятия (многие из которых я лично знаю), которые нашли оптимальную для себя модель управления, синтезированную из двух разных принципов – процессного и функционального.

– Здесь уместно спросить о различиях в национальном менталитете, управленческих традициях. Вероятно, одним народам легче воплощать на практике «горизонталь менеджмента», чем другим?

– Мне этот вопрос часто задают на семинарах. Однажды, покопавшись в Интернете, я нашел любопытную диссертацию на английском, которая называлась «Особенности TQM в мусульманской стране». Там на конкретных примерах из практики подробно разбираются управленческие традиции и особый менталитет в исламских государствах. А в конце делаются однозначные и аргументированные выводы: основные принципы тотального управления качеством работают там, как и везде. Отличается лишь методика их постановки и внедрения.

То же самое, хотя, конечно, в более мягкой форме, касается и России. Нюансы внедрения процессного подхода связаны у нас не столько с многовековым укладом, сколько с живучестью вертикально-бюрократических схем управления советского периода. Конечно, никакого универсального рецепта здесь нет, и все же очень многое тиражируемо. В одной из групповых практических работ я, перечислив перед этим задачи процессного подхода, прошу моих слушателей определить, какие из них органично применимы на их собственных предприятиях. «Среднестатистический» ответ содержит более 80% основных задач.

По своему опыту могу констатировать, что в последние лет пять заметно возросло число российских предприятий из числа сертифицированных и не сертифицированных по стандартам ISO серии 9000, которые начинают серьезно заниматься системой своего управления. Некоторые из них, обращаясь за помощью в «Интерсертифику», прямо говорят: нам вообще не нужен сертификат, нам нужны практические знания, чтобы повысить эффективность своего предприятия. На своих семинарах я рассказываю обо всех восьми принципах эффективного менеджмента, отраженных в стандарте, потому что без них процессный подход не будет работать.

– Может ли сторонний консультант научить предприятие процессному подходу с учетом его специфики? Или он может только помочь построить «фундамент», а стены, мол, возводите сами?

– Есть объективно выявленные, проверенные и применимые на любом предприятии законы процессного подхода. Их можно разъяснить. Можно также научить пользоваться и основными «прикладными» инструментами внедрения процессного подхода. Что мы и делаем на семинарах под названием «Как проектировать, развивать и улучшать процессные организации». В своих семинарах я рассказываю о некоторых «базовых» вариантах внедрения процессного подхода, которые проверены практикой на многих предприятиях в России и за рубежом. Но конфигурацию конкретных процессов на предприятии, их сочетание с «функционалом» должны разрабатывать сами (обученные прежде!) специалисты этого предприятия. Роль консультанта здесь – в некоторой корректировке этапов такой разработки, в удержании своих подопечных от явных ошибок.

Кстати, внедрять процессный подход можно тоже двумя разными путями: революционным (полный реинжиниринг всех управленческих связей) и эволюционным – поэтапным. Последние 20 лет два этих подхода конкурировали в мире. В итоге было подсчитано, что «революционный» путь смены управленческой парадигмы удался примерно 20 % предприятий, пожелавших вступить на него. Экономическая «награда» у состоявшихся «революционеров» оказалась скорой и большой. Остальные 80 % были вынуждены вовремя свернуть на путь эволюции или...прекратить свое существование.

Когда я был в командировке в Японии на заводах известной компании КОМАЦУ, меня поразил один из принципов их системы менеджмента качества: «улучшай медленно». На мое удивление генеральный директор ответил: скорость изменений должна соответствовать скорости перестройки сознания людей. Иначе получится не продвижение, а откат.

– Какую роль в построении процессной системы управления играет мотивация персонала? Насколько значимо в ней материальное стимулирование?

– Без материального стимула – (не обязательно прямого!) все хорошие начинания на предприятии, требующие от работника дополнительных хлопот, будут, скорее всего, тихо саботированы. Но здесь нужно знать разницу в этимологии этих двух слов. Ведь «стимул» – это слегка заточенная пика, которой быка загоняют в загон на убой. А «мотив» – это то, что движет человеком изнутри. Мотивировать приказом, окриком и даже рублем, по большому счету, нельзя. Надо, чтобы человеку стало интересно то, что он делает, хотя бы вполнину от того, как интересно ему заниматься своим хобби.

– Не кажется ли Вам, что сегодня владельцы бизнеса, говоря о «клиент-ориентированности», «менеджменте качества», внедряя у себя прогрессивные методы управления, на практике все больше фокусируются на увеличении прибыли любой ценой?

– Было бы глупо говорить, что такой тенденции нет. Она, собственно, была всегда. Но тот, кто ставит во главу угла сегодняшнюю прибыль, проиграет завтра. Проиграет, потому что поставил неправильную цель. Правильная – это как можно более длительное присутствие на рынке. А прибыль в этом случае, по словам Деминга, возникает «как следствие хорошего менеджмента».

Беседовал Андрей Евгеньевич Самохин
Спецкорреспондент журналов «Техника – молодежи», «Российский космос», сайта «Столетие.ру», лауреат
Всероссийского конкурса научно-популярной журналистики 2009 г.

ИДЕОЛОГИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «ОРЕНБУРГЭНЕРГОСБЫТ»

Автор доклада:

Сергей Васильевич
РЕШЕТИЛО,
управляющий
директор ОАО
«Оренбургэнергосбыт»

Залог успеха конкурентоспособной энергосбытовой деятельности – это в первую очередь конструктивный диалог с клиентом. При этом, как показывает опыт, в современных условиях недостаточно ограничиться простым исполнением требований законодательства, а необходимо всецелое удовлетворение заявленных потребностей клиентов и предложение им новых товаров и услуг, направленных на удовлетворение еще не сформировавшихся (или не заявленных) потребностей и ожиданий.

С целью реализации указанных условий нами был выбран такой инструмент управления компанией, **как процессный подход.** При этом процесс был определен как преобразующая деятельность (при использовании ресурсов), приносящая пользу клиенту.

Решение о реализации процессного подхода в целях повышения результативности системы управления общества, а в конечном итоге, повышения удовлетворенности потребителя принято в 2007 году. Тогда началась реализация проекта по разработке и внедрению СМК в ОАО «Оренбургэнергосбыт» — был определен руководитель проекта (он же и представитель руководства по качеству) из числа руководителей высшего звена, создана группа качества.

В ходе реализации проекта шла разнообразная подготовительная работа, приводилась в соответствие структура управления, документооборот компании, проводилось обучение сотрудников основам СМК при привлечении консультантов консалтинговой фирмы.

Система менеджмента качества, построенная на основе процессной модели управления, внедрена в компании ОАО «Оренбургэнергосбыт» стратегическим решением высшего руководства компании с 30.09.2008г. В мае 2009 г. успешно пройден сертификационный аудит и получен сертификат соответствия СМК требованиям стандарта EN ISO 9001:2008.

В настоящее время **деятельность ОАО «Оренбургэнергосбыт»** представлена в

виде сети из 13 процессов:

- три процесса управления (Стратегическое, Оперативное, Экономикой и финансами);
- пять основных бизнес-процессов (Покупка и продажа энергоресурсов, Обеспечение инфраструктуры для розничных продаж, Активные продажи, Клиентский сервис, Коллекторские функции). При этом сертифицированные области были следующим образом распределены на карте процессов:
 1. Покупка и продажа электрической энергии на ОРЭ вошли составной частью в логику процесса верхнего уровня «Покупка и продажа энергоресурсов»;
 2. Оказание сбытовых услуг предприятиям ЖКХ логически разделено на взаимоотношения с Принципами (часть А) и взаимоотношения с Клиентами (часть В). Часть А вошла составной частью в «Активные продажи» как процесс с аналогичным названием, а часть В присоединена к энергоснабжению клиентов, изменение логики которых описано ниже (п.3);
 3. Энергоснабжение юридических лиц (ЮЛ) и частных предпринимателей (ИП), а также энергоснабжение физических лиц дифференцированы на «Обеспечение инфраструктуры для розничных продаж» в части закупок услуг по передаче, на «Активные продажи» в части оказания сопутствующих услуг клиентам группы ЮЛиИП и группы ФЛ, на «Клиентский сервис» в части реализации коммунальных услуг клиентам группы ЮЛиИП и реализации жилищно-коммунальных услуг клиентам группы ФЛ, на «Коллекторские функции» в части получения оплаты, в том числе истребования дебиторской задолженности по всем группам клиентов и видам оказываемых услуг;
- пять обеспечивающих процессов (Обеспечение инфраструктуры и

производственной средой, Обеспечение охраны труда, Обеспечение ИТ-инфраструктурой, Обеспечение человеческими ресурсами).

В состав процессов входят отдельные процедуры.

Описание процессов производится в специализированном программном продукте Business Studio 3.0 Enterprise.

Процессы/процедуры детализированы и логически структурированы достаточно подробно согласно принятой в компании методологии PDCA, что раскрывается следующим образом:

Р - ПЛАНИРУЙТЕ.

Планирование текущей деятельности, а также установление целей и процессов, необходимых для достижения удовлетворенности потребителя, планирование выделения и распределения необходимых ресурсов включены в бизнес-логику процесса «Оперативное управление», деятельность по планированию финансовых результатов включена в бизнес-логику процесса «Управление экономикой и финансами».

Высшее руководство определило, что Цели в области качества — это цели, результаты достижения которых повлияют на конечные характеристики товара или услуги, то есть на удовлетворенность клиента. В связи с чем цели компания устанавливает в разбивке по 2 блокам: внутрифирменные цели, влияющие на качество — зафиксированы в Целях в области качества; внутрифирменные цели, не влияющие на качество — соответствующие цели по достижению определенного финансового результата — зафиксированы в Бюджете компании в формате Life-book.

D - ДЕЛАЙТЕ.

Деятельность по достижению целей и показателей компании, а именно по выполнению запланированных работ, полностью описана в бизнес-процессах карты верхнего уровня компании.

C - ПРОВЕРЯЙТЕ.

Контроль за результатами деятельности компании, а именно сбор информации и контроль результата, получившегося в ходе выполнения процесса, на основе ключевых показателей эффективности (KPI), выявление и анализ отклонений, установление причин отклонений, включены в бизнес-логику процессов «Оперативное управление» и «Стратегическое управление». С целью обеспечения качественного анализа

системы менеджмента качества и поиска комплексных возможностей для улучшения деятельности в компании формализован процесс сбора и анализа данных. Этот трехсторонний процесс входит в состав процесса Стратегическое управление и включает в себя Анализ СМК со стороны руководства, Внутренние аудиты и Измерение индекса удовлетворенности клиентов.

ПЕРВЫЙ БЛОК АНАЛИЗА СМК – Анализ СМК со стороны руководства – призван оценить систему менеджмента качества, а именно пригодность действующей документации, результаты ее внедрения, усилия руководителей и специалистов по обеспечению ее функционирования, соответствие заявленной политики и установленных целей стратегии развития компании, тенденциям развития рынка, требованиям акционеров и других заинтересованных сторон.

Для проведения анализа используется следующая информация:

а) результаты проведенных аудитов СМК, касающиеся также выполнения программы аудитов в части охвата проверяемых подразделений и требований стандарта. Данные собираются с целью определения соответствия СМК требованиям стандарта и результаты ее функционирования в отдельных подразделениях компании, также по этим данным делаются выводы об эффективности системы внутреннего аудита;

б) данные по оценке индекса удовлетворенности клиентов и обращениям потребителей, зафиксированным как в книгах жалоб и предложений, так и при непосредственном обращении в филиалы и центральный офис;

в) степень достижения целей в области качества и результаты деятельности по улучшению как результаты деятельности процессов, представляемых владельцами процессов;

г) статус корректирующих и предупреждающих действий, а также управление несоответствиями процессов и продукции с целью определения управляемости компании и способности ее сотрудников к изменению и улучшению своей деятельности;

д) информация о действиях, предпринятых по результатам предыдущих анализов со стороны руководства, с целью преемственности решений и оценки влияния системы менеджмента качества на управляемость компании;

е) информация об изменениях, которые могли бы повлиять на систему менеджмента качества, а также о других факторах, кото-

рые могут воздействовать на организацию, таких, как финансовые, социальные или экологические условия и соответствующие изменения законов и регламентов;

ж) информацию о рекомендациях по улучшению и действующих проектах, направленных на улучшение.

А – КОРРЕКТИРУЙТЕ.

Деятельность по управлению корректирующими и предупреждающими действиями, а также принятие мер по устранению причин отклонений от запланированного результата, изменения в планировании и распределении ресурсов компании, включены в бизнес-логику процесса «Оперативное управление».

Управление процессами и процедурами отличается. Владельцами процессов назначаются руководители высокого ранга — топ-менеджеры компании, владельцами процедур — руководители соответствующих подразделений, директора филиалов, изредка менеджеры среднего звена. Одновременно ответственность за достижение целей каждой процедуры возлагается параллельно с владельцем процедуры и на руководителя подразделения, входящего в состав исполнителей данной процедуры, что находит свое отражение в положениях о подразделениях. Для целей надлежащего управления компанией под владельцем процессов понимают должностное лицо организации, наделенное правами и полномочиями, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о бизнес-процессе, несет ответственность за бизнес-процесс во всех его аспектах — планирование, обеспечение, управление и улучшение. Для внедрения и поддержания в рабочем состоянии SMK необходим квалифицированный, компетентный персонал. Определение компетентности сотрудников и руководителей подразделений проводится на основании разработанной в компании корпоративной Модели компетенции. Модель компетенции содержит требования к личностным навыкам и умениям тех или иных категорий сотрудников в соответствии с профилем должности.

Логика построения системы развития персонала компании заключается в целенаправленном воздействии на все категории работников через сочетание различных форм и методов обучения, с вовлечением их в процесс непрерывного обучения и, созданием тем самым необходимой области знаний. Обучение и развитие персонала реализуются

в компании по нескольким направлениям: обязательное обучение, связанное с безопасностью профессиональной деятельности и получением допуска к выполнению функций; предметное обучение, социальное обучение, информационное обучение.

Вследствие большой территориальной разбросанности подразделений компании, серьезное значение приобретают процессы коммуникации, причём внимание уделяется как увеличению каналов коммуникации, так и их эффективности.

С целью информирования сотрудников о внутрикорпоративных процессах и изменениях ежемесячно выпускается печатное издание «Деловая энергия», важная информация помещается на сайт в раздел «Информация для сотрудников».

В рамках совещательного органа при управляющем директоре Бюджетного комитета создан территориальный, производственный и финансовый подкомитеты, члены которого представляют филиалы и участки компании и имеют право вынесения на рассмотрение имеющихся вопросов.

Основное и достаточно мощное средство коммуникации СКЭДД «Директум» — основа электронного документооборота компании.

В качестве дополнительных технических средств коммуникации сотрудники обеспечены доступом к электронной почте и средствам обмена мгновенными сообщениями.

Осуществление процессов (процедур) мониторинга, измерения, анализа и улучшения заложено в идеологии деятельности компании при выделении и описании системы процессов в качестве элементов управленческого цикла PDCA. В границах каждого процесса закладываются функции по контролю, анализу и оценке качественных и количественных параметров оказываемых услуг/ продуктов путем постановки целей и показателей их достижения. Цели процессов, зафиксированные в Регламентах процессов, разбиваются по трем значениям:

- **характеризующие ход выполнения процесса;**
- **характеризующие результаты процесса;**
- **характеризующие удовлетворенность потребителей результатом процесса.**

На системном уровне процессы мониторинга, анализа и улучшения являются составной частью деятельности руководства компании и направлены, в том числе, и на обеспечение соответствия и на улучшение системы управления, базирующейся на принципах и стандартах системы менед-

жмента качества.

ВТОРОЙ БЛОК АНАЛИЗА СМК – внутренние аудиты, регулярное проведение которых позволяет вовремя выявить и устранить несоответствия (замечания/ отклонения) в функционировании системы.

Под несоответствующей продукцией компания понимает продукцию, не удовлетворяющую требованиям нормативных документов (продукция, имеющая отклонения).

Под несоответствиями, соответственно, понимается невыполнение требований или любое отклонение от соответствующих рабочих стандартов, технологий, процедур, законодательных требований.

Деятельность по управлению несоответствующей продукцией разделена и по качеству услуги (описана в регламентах основных процессов по оказанию услуг), по качеству продаваемой электроэнергии (описана в процедуре «Взаимодействие по обращениям клиентов») и в иных нормативных документах компании.

Деятельность по управлению несоответствиями, в том числе внутренними, описана в Регламенте обязательной документированной процедуры «Управление несоответствиями».

Несоответствия разделяются по уровням в зависимости от источника информации, количества затрагиваемых подразделений компании и критичности по своим последствиям. Выявленное несоответствие фиксируется и регистрируется в справочнике «Несоответствия» СКЭДД Директум» путем создания и заполнения карточки. Несоответствия, появившиеся по причине действий контрагентов, регулируются договорной и претензионно-исковой работой.

Выявленные несоответствия являются основанием для реализации процедур корректирующих и предупреждающих действий.

ТРЕТИЙ БЛОК АНАЛИЗА СМК – измерение индекса удовлетворенности внешних потребителей, которое проводят два раза в год по каждому виду предоставляемых клиенту услуг.

Под клиентом (именуемым также потребителем) компания ОАО «Оренбургэнергосбыт» понимает, в первую очередь, «внешнего клиента», являющегося потребителем как основной, так и дополнительной продукции (товаров/ услуг) компании. В то же время компания ориентирована также на «косвенных» клиентов, а именно потребителей услуг, предоставляемых по агентским схемам.

Для проведения мониторинга и измерения удовлетворенности в компании утвержден регламент процедуры «Получение ре-

гулярной информации об Агрегированном индексе удовлетворенности». В качестве базовой принята международная методика измерения и оценки удовлетворенности потребителя, отраженная в национальном стандарте СК.РУ 9000-21, СК.РУ 9000-22.

Стоит отметить, что на регулярной основе проводится также измерение индекса удовлетворенности внутренних потребителей и индекса лояльности персонала.

Клиентоориентированность компании создает основу для разделения подразделений компании на две категории:

- Подразделения front office, непосредственно оказывающие услуги клиентам компании. Этими подразделениями являются филиалы.
- Подразделения back office, выполняющие функции управления и обеспечения, которые являются структурой Центрального офиса.

Центральный офис отвечает за управление основными процессами (процессы оказания услуг потребителю), филиалы обеспечивают непосредственное оказание услуг, качество и объемы реализации. Кроме того, Центральный офис несёт ответственность за обеспечение филиалов и самого себя различными ресурсами (материальные, финансовые, информационные, трудовые и т.п.) через осуществление соответствующих процессов, при этом в филиалах находятся представители Центрального офиса, отвечающие за предоставление этих ресурсов непосредственно своему филиалу. Помимо этого, Центральный офис осуществляет также стратегическое управление, обеспечивая выполнение законодательных условий функционирования компании, проектируя системы управления, осуществляя деятельность по маркетингу и управлению имиджем компании, направляя компанию в развитии бизнеса, разрабатывая и обеспечивая реализацию общих Стандартов/ Правил функционирования компании, а также проводя анализ системы.

Здесь изложены лишь основы процессного подхода в компании ОАО «Оренбургэнергосбыт». **Применение данного инструмента основано на сформулированной Стратегии развития компании**, которая впервые была определена высшим руководством компании еще в 2005 году. Наша компания очень динамична и находится в постоянном поиске тех путей, которые позволят вывести ее на новый уровень развития. Именно поэтому неизменной в компании остается ее **миссия – это формирование российского стандарта продаж энергии потребителям.**



Мы создаем преимущества!

Премиум Групп – динамично развивающийся центр консультационных и образовательных услуг. Наши специалисты и эксперты успешно разрабатывают и внедряют новые, современные решения в области организации управления, а также инновационные подходы в сфере дополнительного профессионального образования



- Построение и совершенствование инфраструктуры стратегического управления регионального или отраслевого уровня
- Построение и совершенствование системы стратегического управления организации включая разработку, внедрение и совершенствование:
 - стратегии компании, функциональных стратегий и политик
 - инфраструктуры стратегического управления компании
 - бизнес-процессов стратегического планирования;
 - системы сбалансированных показателей
- Совершенствование бизнес-процессов организации
- Построение и совершенствование системы корпоративного управления организации
- Разработка, внедрение и совершенствование системы управления проектами организации
- Информационно-аналитическое и организационно-управленческое сопровождение деятельности отечественных компаний на зарубежных рынках
- Организация и осуществление аудита эффективности системы управления организацией



- Разработка, организация и совершенствование системы дополнительного профессионального образования организаций, выявление потребности в обучении
- Организация и проведение бизнес-тренингов и обучения, в рамках индивидуальных образовательных траекторий слушателей по направлениям:
 - общий и стратегический менеджмент;
 - корпоративное управление;
 - финансовый менеджмент;
 - управление ИТ-службой;
 - управление проектами;
 - управление бизнес-процессами;
 - управление знаниями в организации;
 - стратегический маркетинг;
 - использование и администрирование ИТ-систем на базе технологий Oracle, Microsoft, Cisco и т.д.;
 - аудит ИТ-систем;
- Организация и проведение бизнес-тренингов и обучения за рубежом

Каждый наш проект нацелен на повышение Вашей конкурентоспособности.

Вы многого добились.

Вместе мы можем сделать больше!

Наши координаты:

109 383, Москва, ул. Шоссе́йная, д.80, стр.2

тел/факс: +7 (495) 777-19-59

Электронная почта: info@premium.ru

Наш сайт: www.premium.ru



«Международный клуб креативных путешествий»

Единый реестр туроператоров
МТЗ 004394

РФ 129085 г. Москва,
Проспект Мира, дом
95, строение 1, офис
1705

e-mail:
Japan@japanvoyage.com

телефоны:
+7 (495) 645-0-745
66-22-463



... О чём на вершине Фудзи могли бы сказать мне Вы

Коллектив специалистов «Международного клуба креативных путешествий» хорошо знает и понимает Японию. Прежде всего традиции и обычаи жителей этой уникальной страны, где прошлое соседствует с настоящим и приветствует будущее!

Сотрудники нашей Компании живут и работают в Японии в стране многие годы. Приглашаем Вас познакомиться с Японией и установить прочные деловые связи в стране Восходящего Солнца.

Мы строго следуем принципам и традициям японских компаний: организованность, эффективность, неизменное качество, доступность.

Преимущества Клуба:

- ✓ Собственные Представительства в Токио, Осака
- ✓ Только проверенные постоянные Партнеры в стране
- ✓ Высококвалифицированные гиды, бизнес-переводчики
- ✓ Полный комплекс услуг в рамках одной Компании: авиа и ж/д билеты, визовая служба, страховая компания, полное наземное обслуживание – доставка пакета документов в Ваш офис

С нами Ваша поездка будет комфортной, а бизнес – эффективным!

Основные предложения:

• Бизнес туризм

- ✓ выставки Японии
- ✓ посещение конференций, семинаров, заводов и т.п.
- ✓ организация переговоров с потенциальными Партнерами в Японии
- ✓ содействие в закупке и доставке в РФ оборудования и пр.

• Регулярные туры:

каждую пятницу: тур «Знакомьтесь: ЯПОНИЯ» 7 дней/ 6 ночей: отель 4*, 1/2DBL BF, экскурсии по Токио и Камакуре с русскими гидами, перелет (эконом. класса) – 115 000 рублей

каждую пятницу: тур «Императорские столицы» 9 дней / 8 ночей: отель 4*, 1/2DBL BF, экскурсии по Токио, Камакуре, Киото и Нара с русскими гидами, перелет (эконом. класса) – 145 000 рублей

• Традиционные групповые туры:

- ✓ Тур в начале апреля «Ханами – любование сакурой»
- ✓ Тур в начале (середине) ноября «Осень – церемония красоты» - любование красными кленами
- ✓ Туры на летний период (индивидуально, любые даты) «Япония и белоснежные пляжи острова Сайпан»
- ✓ Горнолыжные туры на зимний период

В ЗАПИСНУЮ КНИЖКУ ДИРЕКТОРА

Автор статьи:

Вадим Леонидович РОЖДЕСТВЕНСКИЙ,
Председатель Совета Директоров Группы независимых компаний «Интерсертифика»
Академик Академии проблем качества России

В этом году группе компаний «Интерсертифика» исполнилось 20 лет. Мы ведем свое летоисчисление с того момента, когда первая группа директоров, организованная нами, выехала в Германию в поисках знаний о современном менеджменте. За прошедшие годы прочитаны десятки книг, сотни статей, посвященных этой актуальной проблеме. Пропуская все это через себя, через свой мозг, я не искал подтверждения своим сформировавшимся взглядам, я по крупицам собирал то, что легло в основу авторских семинаров «Директору о системе менеджмента». Если собрать все заметки и цитаты, этого хватило бы на издание объемом 200-250 страниц.

Ниже я прилагаю лишь небольшую часть своих заметок по двум наиважнейшим, на мой взгляд, темам: «Система» и «Лидерство».

Система

Хорошо быть хорошей организацией, но быть лучшей из всех – это великое дело.
Джордж Харрингтон

Руководители в той или иной степени озабочены качеством маркетинга, разработок, закупок, складского хозяйства, корпоративного стиля, качеством многих других элементов, которые и составляют в итоге *качество бизнеса*.

Взаимодействуя друг с другом, эти элементы составляют единую систему надежности, по которой деловой мир судит о компании в целом. Это система **качественного менеджмента**.

Элементы эффективного менеджмента



Естественно, что деятельность качественного менеджмента сфокусирована на качестве и совершенстве отдельных направлений менеджмента. Препарируя их, в дальнейшем мы придем к определению показателей качества, результативности и эффективности отдельных процессов.

Совсем недавно мы понимали «качество» как показатель, относящийся непосредственно к продукту или услуге, то есть то, что можно потрогать, ощутить или проверить. Сегодня качество имеет значительно более широкое понятие.

Ни один здравомыслящий руководитель не ограничивает свой интерес только качеством продукта. Хотя это и было бы наиболее простым и комфортным способом существования. Его интерес распространяется на все элементы формирующие качество как соответствие требованиям потребителя (заказчика).

В более широкой интерпретации качество означает:

- Качество продукта
- Качество услуги
- Качество информации
- Качество процесса
- Качество подразделения
- Качество персонала
- Качество системы
- Качество целей

Это и есть составляющие Качества КОМПАНИИ

Время вносит свои коррективы в устоявшиеся понятия, показывает, что в менеджменте нет ничего абсолютного.

Нет модели управления, отлитой в бронзе.

Любая модель – это лишь постоянно формируемый подход к решению проблем.

Модель управления закаляется, как сталь, в испытаниях, выпавших на долю руководителя.

Главное выбрать правильное направление, не увлекаясь новомодными течениями.

В области управления нужно идти от фактов к теории, а не наоборот.

Ищите в теории ответы лишь на реальные вопросы. Только такой подход может быть по-настоящему эффективным, так как соединяет обобщения с анализом конкретных фактов.

В предпринимательской модели управления гармонично сочетаются пять элементов:

- Быстрая реакция и гибкость
- Стремление идти своим путем, а не копировать
- Умение выстроить дружелюбный по отношению к персоналу, клиентам и партнерам бизнес
- Опора в менеджменте на собственное видение и здравый смысл, а не на готовые решения
- «Драйв создания» как приоритетный, наряду с желанием зарабатывать деньги

Только предпринимательской по духу компании присуще постоянное стремление к совершенству – стремление делать свое дело все лучше и лучше, не останавливаясь на достигнутом.

ТОТ, КТО ПЕРЕСТАЛ СТАНОВИТЬСЯ ЛУЧШЕ, ПЕРЕСТАЕТ БЫТЬ ХОРОШИМ.

Слова МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ имеют свои нюансы, но они имеют общий знаменатель.

Каждое из этих слов подразумевает необходимость установление целей и поиск путей достижения ее реальным способом (стратегия).

Каждая цель, которую мы ставим, должна содержать в себе измеряемые показатели.

Центральным аспектом в отношении целей является то, что они заставляют нас анализировать ситуацию и принимать ее более серьезно, чем если бы мы не имели цели.

Одной из наиболее актуальных целей сегодняшнего дня является «сокращение времени до рынка».

ВРЕМЯ ДО РЫНКА – КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ УСПЕХА В ГЛОБАЛЬНОМ РЫНОЧНОМ ПРОСТРАНСТВЕ.

Где отыскать возможность сокращения времени до рынка?

Надо было искать что-то новое.

Этим новым стала концепция:

«Fast new product development» (FPD) – быстрая разработка новых продуктов.

Эта концепция приобрела статус одной из самых перспективных управленческих доктрин.

Принципиальный момент теории FPD – компромисс между элементами базовой производственной триады «качество – денежные затраты – время»

Даже небольшое изменение одного из этих элементов скажется на остальных.

Политика компании должна быть направлена прежде всего на обеспечение успеха клиентов и собственных служащих.

Качество, финансы, взаимоотношения – всё это требует особой поддерживающей политики.

Всё это укладывается в понятие новой философии¹.

Новая философия, так же как и стратегические цели могут быть осуществлены только в рамках единой системы принятой организацией.

Все попытки идти по пути новомодных течений заканчиваются неудачей.

Такова судьба предприятий, которые вместо создания целостной системы пошли по пути абсолютизации «Lean production», «5S», «Benchmarking» и др.

“Только система дает нам полную власть над нашими знаниями.

Голова, наполненная отрывочными, бессвязными знаниями, похожа на кладовую, в которой все в беспорядке, и где сам хозяин ничего не отыщет”.

Константин Дмитриевич УШИНСКИЙ
(1824-1870 гг.), педагог

Лучшая стратегия для любой компании – та, которую в ней можно осуществить.

Стратегические планы компании работают отлично, если перед их разработкой руководство задумается о том, что у него получается действительно хорошо.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВОПРОС:

Что нужно, чтобы заставить систему оптимально работать?

1 Философия – это система идей, система ценностей, взглядов на мир и место в нем человека

Наметить перспективные цели

Разработать план действий

Обучить людей, чтобы они могли достичь этих целей

Еще совсем недавно было обязательным определить миссию и видение. И для этого находились красивые, громкие слова.

Последнее десятилетие расставило всё по своим местам.

Вряд ли будет крамольным утверждать, что миссия любой организации – получение прибыли, ибо налоги, которые платит организация питают кровеносные сосуды, обеспечивающие развитие общества.

В сущности компании похожи друг на друга. Все они нацелены на получение прибыли. Все они хотят быть лидерами на рынке. Все они стремятся предлагать покупателям качественные товары по приемлемым ценам. Они все хотят иметь репутацию хороших работодателей, ответственных членов общества и т.д.

Есть целый набор эпитетов, которые они используют: быть всегда первыми, превосходными, лучшими, выдающимися, ведущими, первоклассными и т.д.

Эти слова использовались так часто, что утратили свою значимость.

А может просто стать преуспевающей компанией. Естественно, для каждой из них есть свой единственный путь, который зависит от самых разных обстоятельств – вида бизнеса, места, финансовых возможностей, географии, компетенций и т.п.

Главное для любой компании – это развитие, постоянное движение к цели.

Видение без действия – дневные мечты.

Действие без видения – ночной кошмар.

Японская пословица

Лидер

Что такое хороший лидер?

Существует более ста определений лидерства.

Каждую неделю в мире выходит новый трактат о лидерстве.

Сегодня-это одна из самых модных тем.

Любая попытка составить полный список качеств лидера обречена на провал, так как для лидера важно не только наличие этих качеств, но и то, чтобы они были значимыми, неподдельными и заметными.

Знать себя, быть собой – вот что необходимо эффективному лидеру.

Несколько упрощая проблему, но несколько не греша перед истиной, можно по-

ставить знак равенства между понятиями лидер и генеральный менеджер сегодняшнего дня – **СЕО (CHIEF EXECUTIVE OFFICER)**

Эти два понятия сегодня очень тесно переплетаются, если не сказать тождественны.

Глобальная ответственность руководителя высшего ранга состоит в том, чтобы быть лидером.

Современный руководитель должен практически постоянно заниматься исключительно сложной задачей: обновлять бизнес-модель своей компании.

«Как только новая бизнес-схема разработана, она устаревает. Потому что кто-то уже начинает ее копировать».

И.Нуйи, CEO Pepsi Co

«Скорость БОССА определяет скорость всей компании».

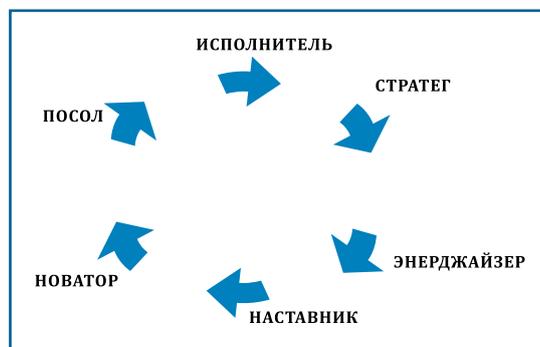
Ли Якокка

На нем лежит чрезвычайная ответственность, так как эффективность его работы определяет львиную долю успеха компании.

Хороший руководитель – пророк.

Надо уметь предсказать будущее и вовремя предложить оптимальную стратегию для своей компании.

Модель ролевых функций CEO



Как главный исполнитель CEO:

- Обеспечивает бесперебойное функционирование компании.
- Гарантирует достижение ожидаемых результатов за счет постановки амбициозных, но реальных целей.

«Если бы меня попросили в одном слове выразить все, что нужно хорошему менеджеру, я бы сказал «РЕШИТЕЛЬНОСТЬ».

Ли Якокка

В качестве стратега CEO:

- Изучает и интерпретирует мир.
- Формирует бизнес-модель компании.
- Осуществляет долгосрочное планирование.

СЕО главный энерджайзер организации.

Он:

- Придает смысл деятельности сотрудников
- Воодушевляет сотрудников
- Ориентирует сотрудников на выполнение поставленных целей
- Организует обучение сотрудников
- Конструирует модель мотивации

Являясь наставником СЕО:

- Утверждает ценности и поведенческие нормы
- Лично развивает своих подчиненных и наиболее талантливых сотрудников
- Ведет активный диалог с организацией, прислушивается к различным мнениям

В качестве посла СЕО:

- Представляет и защищает интересы компании во внешнем мире
- Создает имидж компании

СЕО – новатор:

- Разрушает отжившие свой век ментальные и организационные модели
- Активно продвигает все новое
- Избавляется от продуктов, активов, подразделений и сотрудников, которые перестали приносить пользу

Единственный способ лидера обладать властью – это делиться ею.

Это основная, но трудная для понимания и выполнения установка.

«Во что бы превратилась жизнь, если бы человеку не хватило смелости дерзнуть на что-то?»

Винсент Ван Гог

«Я беру на работу людей умнее себя и никогда не лезу в их дела».

Ли Якокка

Как новатор СЕО понимает, что успех сохранить нельзя.

Можно лишь каждый раз добиваться успеха.

«Слава – товар невыгодный: стоит дорого, а сохраняется плохо»

Оноре де Бальзак

Успешный СЕО в состоянии совмещать столь разные роли потому, что овладел центральной ролью – «ролью хозяина».

Он умеет подчинять собственное «Я» интересам компании.

Мы уже обращали внимание на то, что любая попытка составить полный список качеств лидера обречена на провал и всё-таки...

Лидерство – это последовательность действий, нацеленных, прежде всего, на создание организаций, их формирование, а также на приспособление их к существенно меняющимся обстоятельствам.

В задачи руководителя входят формулирование перспективных целей развития организации, объединение людей этими целями и применение морального и материального стимулирования для их мобилизации, направленной на преодоление препятствий ради осуществления намеченного.

Человек, который берет на себя решение этих задач, должен обладать определенными качествами изначально или развивать их в себе.

Важнейшие лидерские качества были описаны еще во времена Александра Македонского и дошли до нас в неизменном виде. Александр стал самым успешным полководцем в истории благодаря успешному использованию пяти лидерских техник.

Пять лидерских техник Александра Македонского:

- Его приказы были простыми и понятными для подчиненных.
- Он был партисипативным лидером – его военачальники могли самостоятельно принимать решения, не рискуя при этом лишиться головы.
- Он работал на переднем крае – всегда впереди своего войска.
- Он подавал воинам личный пример.
- Александр разговаривал со своими воинами перед битвой. Он говорил им: «В прошлый раз вы добились фантастического результата. Давайте повторим успех»

Мысли по поводу

«Наибольшей властью обладают те, у кого сильный характер сочетается с компетентностью».

«Не увлекайся властью. Власть – это не дар, а тяжелый труд».

Вл. Мономах

«Мы правим с позволения тех, кем мы правим. Мы служащие, а не хозяева».

«Повелевать другими – обладать, повелевать собой – обладать мужеством».

Лао Цзы

«Нам следует научиться управлять по-новому, помочь людям жить полной жизнью».

«Величайшее из безобразий есть безобразие заповедовать другому делать то, чего сам не исповедуешь».

Преп. Антоний Великий

«В обществе, слишком часто ориентирующемся на достижение кратковременных результатов и на удовольствия, нужны лидеры, которые напомнят, что если основой нашего поведения будут уважение, терпение, любовь и забота, это, без сомнения, позволит создать такие отношения, которые принесут великопленные плоды».

Эд. Мэллой, президент университета Нотр-Дам

«...такие черты характера лидера как уважение, честность, глубокая почтительность к другим людям окажут огромное влияние на любую организацию и вдохновят её сотрудников на достижения выдающихся результатов».

Арчи У.Данэм, президент CONOCO Inc.

«Любое ограничение существует только в вашем воображении».

Дж.Харрингтон

«У всех лидеров есть несколько общих качеств: энергичность, оригинальное мышление, умение решать проблемы и правильно оценивать ситуацию и людей».

Принц Филипп

«Капитану команды совсем необязательно быть лучшим бомбардиром. Но в решающий момент нужно уметь забить решающий мяч».

«Каждая проблема – это блистательная скрытая возможность».

Джон Гарднер, Common Cause Co.

«У человека всегда есть две причины для действий: уважительная и та, что на самом деле».

«Имеющий путь никогда не поступит «потому что». Он всегда поступит «для того чтобы. Самое слабое «для того чтобы» сильнее самого сильного «потому что».

«Менеджмент – это искусство достижения компромиссов и снятия противоречий».

«Кто так окоченел, что не в состоянии больше меняться, тот уже умер».

«Похоронный обряд в таком случае является лишь простой формальностью».

Генри Форд

Что означает МЕНЕДЖМЕНТ?

Это – активно действующий процесс.

Это – сознательное искусство, талант

- обнаруживать
- способствовать и
- правильно использовать

Вся деятельность по руководству, планированию, управлению и надзору воздействует на постоянное улучшение (качества) посредством исполнителей и является двигателем этих видов деятельности

ЛИДЕР – творец стратегии

Стратегия – есть основа выживания

Стратегия – есть восприятие

Стратегия – есть отличие от других

Стратегия – есть конкуренция

Стратегия – есть специализация

Стратегия – это лидерство.

Джек Траут

КОНСУЛЬТАНТЫ, ТРЕНЕРЫ И БИЗНЕС – НУЖНЫ ЛИ МЫ ДРУГ ДРУГУ?

Автор статьи:

Ольга Аркадьевна
МЕЛИТОНЯН,
директор по разви-
тию ООО «Премиум
Тренинг», к.э.н.

Однажды Моллу спросили:

- Ты разве даешь уроки чужеземного языка?
- Да, конечно! Ведь я изобрел особую систему, которую испытал на своем ученике, и могу тебе сказать – учил я превосходно!
- И что же, твой ученик в совершенстве овладел языком?
- Нет, не знает ни слова.
- Постой, как же так? Ведь ты же сказал, что учил его превосходно?
- Учил-то я его действительно превосходно, но он просто ничему не научился...

Суфийская притча

Эта притча, на мой взгляд, очень удачно иллюстрирует две причины ситуации непонимания и несоответствия ожиданий, которая часто возникает между современными консультантами, тренерами и заказчиками из бизнеса. Во-первых, мы, консультанты и тренеры, предлагая свои услуги, во многих случаях предлагаем концепции и теории, которые сами по себе красиво выглядят и звучат, но оказываются не применимыми в условиях внешней и внутренней среды конкретной компании. Во-вторых, наши клиенты, движимые предубеждениями и предыдущим негативным опытом взаимодействия с консультантами и тренерами, часто занимают позицию «сделайте мне так, чтобы все правильно работало», не понимая, что важнейшим, если не ключевым, фактором действия любых изменений в компании является именно руководитель.

Минувший экономический кризис показал интересное различие в психологии и убеждениях западных и российских руководителей – если на Западе компании в тяжелые для себя времена сохраняли неизменными или, по возможности, увеличивали бюджеты на обучение сотрудников и услуги консультантов, резко ужесточая, вместе с тем, требования к качеству таких услуг, то российские предприятия в один «прекрасный» день кризиса свели количество средств, отпущенных на обучение и консалтинг, к весьма скромным цифрам или вовсе к нулю. Такая ситуация отчасти объясняется тем, что большинство западных компаний искали для себя конкурентных преимуществ, позволяющих не только пережить кризисные явления, но и занять достойное место на рынке после кризиса, тогда как фирмы в России в большинстве случаев боролись лишь за выживание, залогом которого они считали сокращение расходов по малозначимым статьям, среди которых для них были и остаются услуги консультантов и образовательных центров. Все это свидетельствует о том, что российские руководители никогда не видели в обучении и консалтинге возможности получить новые конкурентные преимущества для своей компании. Образовательные и консультационные услуги были и остаются для многих из них «дополнительным развлечением» после того, как на предприятии «сделаны основные дела». Такое отношение, к сожалению, приводит еще и к тому, что результаты обучения и консалтинговых проектов, на которые в сытые времена ассигновались немалые средства, оказываются ненужными компании, руководство просто не рассматривает их серьезно и не стремится внедрить в практику операционного и стратегического управления. Таким образом, доводится до абсурда сама идея консультационной или образовательной услуги – ведь ее приобретение на самом деле приравнивается к инвестициям – у нас же, к сожалению, оно ставится в один ряд с приобретением на свободные средства дополнительных служебных автомобилей и более дорогих предметов офисной мебели.

Причины сложившейся ситуации кроются отчасти и в пришедшем из советской управленческой практики отношении руководителей к качеству образовательных услуг отраслевых центров повышения квалификации, а также применимости полученных там знаний на практике; отчасти и в той профессиональной философии, которую избрали

для себя первые консультанты, российские и западные, пришедшие на наш рынок в 90-е годы прошлого столетия.

Однако, по моему глубокому убеждению, консультанты, тренеры и бизнес все же нужны друг другу, потому что именно независимый взгляд и компетентное мнение со стороны так часто позволяют руководителю взглянуть на ту или иную злободневную проблему совсем под другим углом. И потом, успешный бизнес всегда развивается, растет, движется в новые сферы, меняет стратегические ориентиры, и лишь немногие выдающиеся руководители, возглавившие в далекие годы маленькую амбициозную фирму, способны столь же успешно управлять большой интернациональной корпорацией, в которую она постепенно превращается. Пройти по этапам этого большого пути, приобрести новые знания и практические навыки, дать компании уникальные конкурентные преимущества, безусловно, могут помочь консультанты и тренеры, но лишь те, которые способны разработать и внедрить инструменты и решения «индивидуального действия», глубоко вникнуть в суть проблем конкретного бизнеса и говорить с его руководителем на общем языке. Именно такими принципами успешного консультанта и тренера руководствуемся мы в центре образовательных и консультационных услуг «Премиум Групп».

ЗАО «Премиум Консалтинг»

ЗАО «Премиум Консалтинг» – динамично развивающаяся компания, работающая в сфере управленческого консультирования. Безусловным конкурентным преимуществом «Премиум Консалтинг» является сформированная команда профессионалов высокой квалификации, способных разрабатывать и внедрять новые, современные решения в области организации управления. Другой немаловажной чертой компании является обязательная апробация предлагаемых управленческих решений в рамках собственной компании, а также в процессе деятельности других компаний группы «Премиум».

Основные направления деятельности ЗАО «Премиум Консалтинг» включают:

- Построение и совершенствование инфраструктуры стратегического управления регионального или отраслевого уровня, включая вопросы, связанные с разработкой и реализацией стратегии региона.
- Построение и совершенствование системы стратегического управления организации, включая разработку, внедрение и совершенствование:
 - стратегии компании, функциональных стратегий и политик;
 - инфраструктуры стратегического управления компании;
 - бизнес-процессов стратегического планирования;
 - системы сбалансированных показателей.
- Совершенствование бизнес-процессов организации, включая имитационное моделирование при внедрении ИТ-систем.
- Построение и совершенствование системы корпоративного управления организации, в том числе совершенствование процесса реструктуризации холдинговых структур в результате слияний и поглощений.
- Разработка, внедрение и совершенствование системы управления проектами организации, включая создание стратегического проектного офиса (СПО), внедрение необходимой информационной системы.
- Информационно-аналитическое и организационно-управленческое сопровождение деятельности отечественных компаний на зарубежных рынках (возможно аналогичное сопровождение деятельности зарубежных компаний, избравших для себя в качестве перспективного направления работу на российском рынке.
- Организация и осуществление аудита эффективности системы управления.

При реализации консалтинговых проектов эксперты компании по согласованию с заказчиком используют различные методы и подходы для достижения поставленных целей. В зависимости от организационной и управленческой зрелости компании-заказчика специалисты «Премиум Консалтинг» принимают участие как в разработ-

ке рекомендаций по совершенствованию ее деятельности, так и в процессе внедрения разработанных решений на практике, а также их сопровождения на начальном этапе.

За последние 5 лет компанией «Премиум Консалтинг» накоплен богатый опыт успешной реализации консалтинговых проектов, в числе которых совершенствование системы стратегического управления, внедрение процессного подхода, подготовка и сопровождение сертификации по ISO 90001:2000 в ОАО «ОГК-2» и его филиалах; внедрение процессного подхода и процесса управления изменениями в ООО «РН-Карт». Кроме того, произошло формирование широкой сети партнеров, представляющих российские и зарубежные организации различных отраслей, органы государственной власти, отечественные и международные общественные объединения и ассоциации, что позволяет «Премиум Консалтинг» привлекать к своей проектной деятельности специалистов и экспертов высочайшего уровня и поддерживать одинаково высокий уровень качества предоставляемых услуг при работе в различных отраслях экономики.

ООО «Премиум Тренинг»

ООО «Премиум Тренинг» является центром образовательных услуг, ориентированных, прежде всего, на специалистов из крупных и средних компаний и организаций. Деятельность «Премиум Тренинг» предполагает не только привлечение в качестве тренеров и преподавателей высококвалифицированных экспертов и профессионалов с опытом работы не менее 10 лет в той или иной области, но и разработку инновационных подходов в сфере дополнительного профессионального образования. Эти черты, а также умение своевременно и комплексно определить потребности заказчика в обучении, разработать индивидуальную программу повышения квалификации специалистов, обеспечить возврат инвестиций компании-заказчика в образование своих сотрудников являются ключевыми характеристиками образовательного центра будущего, которым стремится стать компания «Премиум Тренинг».

Основными направлениями деятельности ООО «Премиум Тренинг» являются:

- Разработка, организация и совершенствование системы дополнительного профессионального образования организаций, включая выявление потребности в обучении.
- Организация и проведение бизнес-тренингов и обучения, в рамках индивидуальных образовательных траекторий слушателей по направлениям:
 - общий и стратегический менеджмент;
 - корпоративное управление;
 - финансовый менеджмент;
 - управление ИТ-службой;
 - управление проектами;
 - управление бизнес-процессами;
 - управление знаниями в организации;
 - стратегический маркетинг;
 - использование и администрирование ИТ-систем на базе технологий Oracle, Microsoft, Cisco и т.д.;
 - аудит ИТ-систем.
- Организация и проведение бизнес-тренингов и обучения за рубежом (программы различной длительности) с привлечением в качестве партнеров ведущих международных образовательных центров и бизнес-школ. Возможна организация стажировок слушателей в зарубежных образовательных учреждениях и в компаниях по индивидуальной программе.

За годы своей деятельности руководство и эксперты компании «Премиум Тренинг» накопили значительный опыт проведения различных образовательных мероприятий, что послужило хорошей основой для формирования обширной сети экспертов и тренеров, способных предлагать и реализовывать тренинги любой сложности. Партнерами «Премиум Тренинг» являются ведущие отечественные и зарубежные бизнес-школы и ВУЗы.

Среди семинаров и конференций, организованных компанией «Премиум Тренинг», можно отметить **следующие**:

- Международный семинар **«Корпоративное управление и устойчивое развитие бизнеса»**, Вашингтон, Ньюарк (Делавэр), Нью-Йорк (США), 23-27 апреля 2007 г.
- Международная конференция **«Как инвесторы и Совет директоров управляют экономическим ростом на протяжении жизненного цикла компании»** в рамках 10-ой ежегодной международной конференции «Корпоративное управление и лидерство в Совете директоров», Лондон, Хенли (Великобритания), 2-4 октября 2007 г.
- Международный научно-практический семинар **«Современные тенденции в области корпоративного управления и корпоративных финансов: сравнительный опыт США и России»**, Москва, 14 июня 2007 г.
- Научно-практический семинар **«Стратегия развития компании: от замысла к воплощению»**, Элиста (Республика Калмыкия), 8-9 февраля 2007 г.
- Научно-практическая конференция **«Учение И.А. Ильина о праве, власти и социальной культуре»**, Москва, Совет Федерации Федерального собрания Российской Федерации, 19 июня 2008 г.
- Семинар **«Практические аспекты реализации стратегии компании»**, Элиста (Республика Калмыкия), 23 июня 2008 г.
- Семинар **«Экономика и бизнес в современных условиях»**, организованный совместно с Международным центром частного предпринимательства (США) и Агентством социальной информации (Россия), Москва, 21-22 мая 2009 г.
- Семинар **«Методика проведения интервью с целью описания и анализа бизнес-процессов компании»**, Москва, 26-27 января 2010 г.
- Семинар **«Управление проектами в компании»**, Чебоксары, 31 мая – 2 июня 2010 г.
- Семинар **«Управление жизненным циклом информационных систем на базе ITIL, CobIT, PMBOK2004 и международных стандартов»**, Москва, 24-28 мая 2010 г.

АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК

Автор статьи:

Елена Валентиновна
МЕЛАНИЧ,
генеральный директор
ООО «СИЛТЭК»,
к.ю.н.

По данным мировой статистики, за последние пять лет наблюдается существенный рост потерь в цепях поставок по факторам правонарушений. Так, например, только в США за 2009 год этот показатель составляет более 80 млрд. долл. Специалистами отмечается, что существенная часть такого финансового ресурса используется организованной преступностью в своих целях: организация распространения наркотиков, нелегальная перевозка людей, приобретение оружия, терроризм и др. С другой стороны, наносится вред экономическим отношениям участников цепей поставок, и жертвами такого положения часто являются конечные потребители продукции, население. Продукция в цепях поставок теряет не только свое количество, но и качество, и при существующих «правилах игры» представляется затруднительным определение мест нарушений и ответственных лиц.

Необходимо отметить, что в российском законодательстве отсутствует определение понятий «цепь поставок» и «обеспечение безопасности цепей поставок». Отсутствие таких понятий в законодательстве негативно влияет на решение проблем рассматриваемой темы.

Как известно, в любом деле просто необходимо договориться о понятиях. Поэтому, на наш взгляд, следующие определения могут способствовать дискуссии на тему обеспечения безопасности цепей поставок.

Цепь поставки – это организованный с целью удовлетворения потребностей потребителей связанный набор материальных, информационных, финансовых ресурсов и процессов на протяжении всего жизненного цикла продукта (продуктов), включающий в себя дизайн, приобретение сырья и материалов, производство, транспортировку, хранение, распределение, потребление, послепродажное обслуживание и утилизацию. Цепи поставок могут объединяться в сети.

Обеспечение безопасности цепей поставок – это процесс противодействия нанесению вреда в цепях поставок вследствие правонарушений и ошибок, включающий планирование, осуществление, контроль и улучшение системы комплексных и системных мер, охватывающих правовые, организационные, технические, технологические и экономические аспекты, с целью снижения потерь, предотвращения и выявления правонарушений, привлечения виновных лиц к ответственности и, в конечном итоге, достижения конкретных результатов политики менеджмента безопасности.

Не называя конкретные компании и имена, покажем некоторые последние случаи из практики:

1. В российском страховом секторе, как отклик, видимо, на кризисные явления, появилась новая ситуация: Компания «А» отправила при помощи транспортной компании «В» некий груз для компании «С». Компания «С» на момент доставки груза уже официально была объявлена банкротом. Тогда компания «А» и компания «В» во спасение своих средств уничтожили груз, предъявив страховой компании требование о выплате страхового возмещения. В страховой компании такое злоупотребление было выявлено.

2. Крупная транспортная компания по договору с производителем сложных и дорогостоящих изделий (в стандартных упаковках) забирала на производстве и доставляла эти изделия клиентам. При этом шли постоянные претензии о недостатке в упаковках с обвинениями в адрес транспортной компании. Транспортная компания решила ввести новую процедуру, и при очередном получении продукции на производстве было объявлено, что приемка будет осуществляться с вскрытием упаковок. Реакция производства была почти предсказуемой: они отказались отпустить продукцию по причине неготовности партии.

Обеспечение безопасности должно стать одним из инструментов управления предприятием. В первую очередь, это значит, что такой инструмент должен формироваться

высшим руководством организации, как любой инструмент управления. Руководство часто, к сожалению, забывает эту свою важную функцию. Более того, мы говорим об особом инструменте управления, который должен «не мешать» основному «производству», не отягощать его, а включаться в момент действия конкретных угроз, например, как АВС при заносе автомобиля. В реальной жизни часто, к сожалению, службы безопасности пытаются доказать внедрение того или иного технического средства (часто не рассматривая его в системе), месяцами и годами доказывая эффективность, «выбивая» бюджет; часто последним «доказательством» служит реализация той самой угрозы, в защиту от которой техническое средство планировалось применить. Отметим также, что специализированным организациям по обеспечению безопасности трудно доказывать своим клиентам необходимость постоянного договора по предоставлению им определенного набора услуг, потенциально необходимых (поиск пропавших ценностей, выезд на место ДТП, помощь при разрешении конфликтных ситуаций, внутренние расследования, проверка кадров при приеме на работу, проверка потенциальных партнеров, договоров и др.). А ведь применение такой услуги для определенных масштабов дела является весьма экономичным, т.к. используется довольно ясная бизнес-формула: мощный внешний ресурс оплачивается всеми клиентами частично, а предоставляется он в полной мере тогда и там, где необходим. Содержать такой ресурс внутри организации часто экономически нецелесообразно, а иногда и невозможно по правовым причинам.

Может, это и не вполне очевидно, но обеспечение безопасности вообще и, как частный случай, обеспечение безопасности цепей поставок связано с управлением человеческим ресурсом (HR-менеджмент). Задачу можно довольно просто сформулировать: все задействованные в процессах сотрудники должны добросовестно выполнять свою работу. Конечно, это не просто – иметь хорошую трудовую дисциплину; надо еще быть квалифицированным для своей работы (при этом вчерашняя квалификация уже недостаточна сегодня, быть коммуникабельным, быть добронамеренным, не иметь мотивации наносить сознательный вред организации, хорошо представлять себе цели организации вообще и собственную функцию в частности, быть готовым получать справедливые поощрения и порицания. А теперь задумаемся: как обеспечение безопасности вовлечено в решение всех перечисленных подзадач? Еще вопрос: какую квалификацию должна иметь сама такая служба, чтобы действительно помочь организации достигать свои цели не только в ближней, но и в дальней перспективе?

Таким образом, элементов обеспечения безопасности очень много, задача в том, чтобы «архитектор» выработал оптимальный комплекс, построил систему для работы в конкретных развивающихся условиях, создав на практике особый инструмент управления в соответствии с политикой организации.

5 февраля 2010 года в МАДИ состоялась научно-практическая конференция «Системы риск-менеджмента и безопасность цепей поставок». Ведущие ученые в области логистики выразили свое компетентное мнение по рассматриваемым вопросам. Были сформулированы и обсуждены следующие принципы:

- устойчивость развития организации – более важная характеристика, чем капитализация;
- логистика – высокотехнологический инструмент, создание которого требует специальных знаний;
- риск-менеджмент – новая платформа и «нервная система» организации;
- обеспечение безопасности цепей поставок – новый аспект права.

Таким образом, особое значение имеют правовые аспекты обеспечения безопасности цепей поставок. В правовой науке общепринято, что урегулированию подлежат только важные общественные отношения, и лучше, если Законодатель умеет их увидеть заранее. В отношении цепей поставок на настоящий момент мы этого в должной мере не наблюдаем. Не будет преувеличением тезис, что общественные отношения в виде цепей поставок существуют, а правового регулирования в должной степени нет. И это приводит к существенным проблемам и даже катастрофам. Здесь без государственного регулирования обойтись нельзя, как минимум, по трем причинам: участники цепей поставок часто не равны в своих статусах (действуют отношения власти и подчинения), не всегда достаточно профессиональны и не всегда добросовестны при исполнении своих же договоренностей. Поэтому регулирование должно быть направлено на создание «правил

игры», наиболее благоприятствующих развитию общественного блага, а не только от-дельно взятых организаций. Вообще, хочется отметить, что в связи с тем, что рыночные отношения не всегда направлены на благо всех, современная правовая наука говорит о все большей роли государства в регулировании общественных отношений, главное, чтобы это регулирование было грамотным. Нами отмечается благоприятная тенденция в государстве по созданию правовой базы саморегулируемых организаций (СРО), основной задачей которых и должно быть создание «правил игры» и их применение.

Страшные аварии в Чернобыле, на Саяно-Шушенской ГЭС, ВР в Мексиканском заливе ярко показывают масштаб бедствий, сопряженных с недостаточными мерами по обеспечению безопасности. Проблемой здесь является часто не столько слабость специалистов и экспертов, сколько ложная экономия.

Очевидно, что определение стоимости достаточных мер обеспечения безопасности является сложнейшей задачей. Ведь необходимо выявить все, даже самые фантастические угрозы, дать им вероятностную оценку, а также оценку надежности методов защиты, выбрать степень дублирования, да еще рассматривать все это в динамике. В современных условиях практически во всех отраслях экономики потенциальный масштаб ущерба настолько велик, что необходим новый подход к уровню обеспечения безопасности, который, в том числе, связан с осознанностью более высокой стоимости обеспечивающих безопасность комплексов и их готовностью. Мы все хотим сэкономить, но надо же различать: где экономия уместна, а где она напрямую ведет к катастрофе. Философия «авось проскочим» хороша только в чрезвычайной обстановке, когда выбора уже особо нет. Еще один аспект: стоимость всегда связана с конкурентоспособностью. Мало кто будет заботиться по своей инициативе об обеспечении не только необходимых, но и достаточных мер безопасности. Бизнес часто экономит именно из страха быть неконкурентоспособным. Очевидно, что надо сделать единые «правила игры», которые уравновесят расходы. Каждая отрасль для себя должна постоянно совершенствовать достаточные меры обеспечения безопасности и делать их обязательными для всех своих членов, т.е. навязывать, если предприниматели/организаторы сами не понимают свою **обязанность беречь чужую собственность, жизнь и здоровье.**

Обеспечение безопасности цепей поставок является новой сложной задачей именно потому, что в цепи задействовано большое количество участников в виде не только физических, но и юридических лиц. Посмотрите на движение нефтепродуктов, зап.частей, производство и реализацию продуктов питания, наличные деньги в транзите, движение лекарственных препаратов, таможенных грузов и др. от начала и до потребителя. Проблемы безопасности проявляются почти на каждом шагу – от мелкого воровства, затруднений в сроках движения до проблем со здоровьем пользователей и терроризма. Понятно, что некомпетентные, а часто и глупые, правила работы приводят к постоянным вытаскиваниям себя и своих коллег из «тупиков и проблем»; не только к прямым потерям, но и косвенным затратам на работу по претензиям, перепоставкам, восстановлению репутации и т.д.

Согласованные между участниками грамотные правила (стратегия, правовая схема, стандарты, технологии, технические средства и т.д.) помогают «заботливой рукой» охранять дело от огромных и больших проблем. Конечно, создание таких правил является задачей, требующей немалого интеллекта и незаурядных организаторских способностей. Для такой работы необходимо создавать рабочие группы заинтересованных лиц.

Можно возразить: а кто против? Да и что нового предлагается? Всем это понятно! Наша практика показывает, что не всем и не всё. Толковое объединение должно произойти вокруг здоровых сил, заинтересованных в существенном решении таких задач, а не в создании видимости большой работы. Обеспечение безопасности цепей поставок – общественная задача, носителями которой должны быть продвинутые специалисты и руководители организаций как наиболее мобильная сила в нашем государстве.

Для желающих выразить свое мнение: supplysecur@gmail.com

ISO 28000:2007 – КАК ПРЕДВИДЕТЬ СОБСТВЕННЫЕ ОШИБКИ

Автор статьи:

Алексей Юрьевич
СЕРОВ,
директор по
развитию, главный
тренер-консультант
ООО «ТКБ
ИНТЕРСЕРТИФИКА»,
сеньор-аудитор TÜV
TIS, доцент TÜV
Akademie

Менеджмент безопасности цепи поставок: качество, время, деньги и риски в одной системе координат

История вопроса

В июне 2005 года представители 166 стран – из числа самых влиятельных членов Всемирной таможенной организации (WCO) предложили перейти на новый уровень безопасности мировой торговли, закрепив накопленный ими опыт в новом стандарте, касающемся поставок продукции. Фоном для такого решения послужила сильно усложнившаяся в процессе глобализации система мировой логистики, а также резко возросшие локальные и глобальные риски техногенных экологических катастроф, стихийных природных явлений и мирового терроризма.

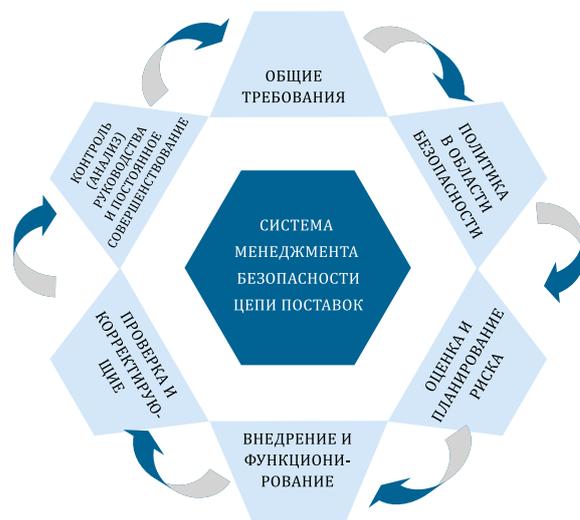
Разработав рамочные стандарты безопасности поставок, члены WCO передали их в Международную организацию по стандартизации (ISO), которая, опираясь на свой собственный опыт, к 2007 году переработала их в комплект стандартов ISO серии 28000 на системы менеджмента безопасности цепи поставок (СМБЦП). Его конечная цель – снижение рисков всех предприятий, участвующих в цепи поставок продукции для высокой удовлетворенности конечных потребителей.

Отныне сертификация компаний по этому стандарту может заменить или отменить отдельные корпоративные программы обеспечения безопасности цепей поставок.

Структура стандартов ISO серии 28000:

- ISO 28000:2007 «Системы менеджмента безопасности цепи поставок. Технические условия»
- ISO 28001:2007 «Системы менеджмента безопасности цепи поставок. Наилучшие методы осуществления безопасности цепи поставок, оценки и планы. Требования и руководящие указания»
- ISO 28003:2007 «Системы менеджмента безопасности цепи поставок. Требования к органам, осуществляющим аудит и сертификацию систем менеджмента безопасности цепи поставок»
- ISO 28004:2007 «Системы менеджмента безопасности цепи поставок. Руководство по внедрению ИСО 28000»

Элементы стандарта ISO 28000:2007 показаны на рисунке 1:



Для кого актуален стандарт ISO 28000:2007?

Стандарт ориентирован на все виды управленческой, производственной и логистической деятельности организаций, стремящихся минимизировать риски в цепи поставки продукции заказчику и конечному потребителю. Речь идет как о «малых», так и крупных поставщиках, а также компаниях, самостоятельно осуществляющих хранение, полную или частичную доставку продукции на внутренний и международный рынки. Среди них:

- Управляющие компании, ответственные за экспортно-импортную деятельность
- Производители продукции
- Торгово-распределительные сети
- Транспортные компании (перевозки ж/д, авто, авиа, морским и речным транспортом)
- Провайдеры логистических структур
- Складские комплексы
- Курьерско-экспедиторские компании
- Таможенные брокеры
- Фрахтовые брокеры
- Операторы контейнерных терминалов
- Аэропорты
- Морские и речные порты
- Железнодорожные вокзалы

Зачем внедрять и сертифицировать СМБЦП?

Создание системы менеджмента цепью поставок и сертификация по этому стандарту могут быть важны в разных случаях: как для решения локальных бизнес-задач, так и повышения надежности, управляемости бизнесом в целом.

Даже если у вас до сих пор с организацией поставок продукции все было спокойно и четко – это не значит, что так будет всегда. Дальновидный руководитель, предприниматель и в состоянии внешнего благополучия найдет поводы для беспокойства «на будущее». Свою «формулу успеха» он постарается формализовать в ясно прописанных правилах для персонала и для самого себя.

Возможно, вы интуитивно вывели самый правильный алгоритм процесса поставок. Такой вариант еще более правдоподобен, если на вашем предприятии в рамках сертифицированной системы менеджмента по стандарту ISO 9001 реально работает процессный подход. Но здесь надо учитывать и то, что жизнь не стоит на месте. Ни одна разработанная система сегодня не может считаться прочной, если в нее не заложен фактор естественных – организационных изменений во времени при оценке потенциальных угроз.

«Перекосить», а то и разрушить вроде бы надежно выстроенную систему поставок могут сотни внешних факторов: от неспрогнозированного, как следует, расширения или диверсификации вашего бизнеса; изменений условий потребителей и бизнес-партнеров (например, транспортных и логистических компаний) – до криминальных, техногенных, погодных и иных «ЧП». Большинство из них не является, строго говоря, форс-мажорами, и поддаются «просчету» и подстраховке загодя.

Система управления такими вероятностями и последствиями и есть та, пресловутая «соломка» из известной русской поговорки. С тем различием, что для целого ряда «спотыканий» она позволяет не только упасть мягче, но и вовсе избежать падения.

Система управления цепями поставок, распространяясь на все, подчас многочисленные звенья, по которым эти поставки идут, дает также возможность грамотно и системно прописать все действия, которые вы вправе требовать от подрядчиков (а через них и – субподрядчиков), участвующих в доставке вашей продукции до потребителя.

Формализовав таким образом необходимые меры, система позволяет и максимально формализовать в стоимостном выражении возникающие риски и четко распределить ответственность за последствия возможных ущербов между всеми участниками процесса,

вернее, процессов поставок. Почему во множественном числе? Потому, что исходя, из процессного подхода, поставки разбиваются на несколько отдельных процессов у каждого из которых появляется свой ответственный владелец. Среди необходимых наборов действий, которые придется предпринимать владельцам этих процессов: использование транспортных и погрузо-разгрузочных средств определенном «коридоре» параметров, определенный уровень квалификации персонала, применения схем учета и охраны и т.д.

Как это всегда бывает с «управленческими» стандартами, эффективная развивающаяся система менеджмента по ISO 28001 дает ее владельцу гораздо больше, чем сам факт успешной сертификации. Но и сам честно «заработанный» сертификат уже начинает играть существенную роль в мировой торговой практике. Особенно, когда речь идет о географически сложных, транспортно-разнообразных, экологически – опасных поставках. Сертификат гарантирует, что контракт будет выполнен даже не к моменту поставки, а до окончания срока эксплуатации изделия или оказываемой услуги.

Есть предприятия, которые по аутсорсингу поручают логистику своей продукции специализированным компаниям. Кажется, зачем им при этом еще строить и сертифицировать собственную систему управления поставками? А затем, что двумя документами этого стандарта: ISO 28001 и ISO 28004 предписывается определить все угрозы и риски у исполнителей функции поставок, в том числе и у партнеров по логистике – включая угрозы и риски их собственных поставщиков.

Например, вы производите некие скоропортящиеся продукты питания, которые ваши партнеры фасуют в специальную упаковку и транспортируют конечному потребителю. Если конечный продукт идет под вашей маркой, то вы по стандарту ISO 28000 обязаны управлять, такими факторами, как качество упаковочных материалов, морозильных камер, транспорта, которые используют ваши партнеры; насколько их схема логистики позволяет доставлять продукты в розничные сети свежими.

С другого конца бизнес-цепочки крупные торговые сети, дорожащие своей репутацией могут теперь потребовать те же самые соответствия стандарту ISO 28000 у производителей и всех последующих звеньев «перевозчиков» и поставщиков. Сертификация всех участников этой цепи по требованиям одного стандарта гарантирует, что цепочка не порвется и не заржавеет на одном слабом «кольце».

Есть и еще одна полезная сторона сертификации по этому стандарту. Организациям, которые координируют множество цепей поставок, с его принятием будет гораздо легче контролировать поставщиков их товаров и услуг с точки зрения выполнения ими соответствующих государственных и международных стандартов по безопасности цепи поставок. Например, требования безопасности № TS-R-1 МАГАТЭ «Правила безопасной перевозки радиоактивных материалов»).

Поставив это жестким условием включения компаний в цепь поставок, головной заказчик или исполнитель минимизирует риски невыполнения национальных и международных требований по безопасности.

Преимущества построения СМБЦП по ISO 28000:2007

Внедрение стандарта в организациях, участвующих в цепочке поставок продукции, позволит провести комплексную оценку рисков в части адекватности существующих стратегий, технологий, документации, компетентности персонала и необходимых действий по разработке мероприятий, направленных на:

- снижение числа нарушений по безопасности, таких как функциональные отказы, случайные ущербы, злоумышленное причинение вреда, террористические или криминальные действия; снижение дефектов в оборудовании и недостатков в сервисе со стороны внешних организаций ;
- повышение репутации и бренда компании на рынке реализации продукции и услуг;
- оптимизацию расходов на функционирование системы безопасности цепи поставок путем систематической оценки стоимости эксплуатации инфраструктуры и потерь из-за плохого качества, простоев, техногенных аварий и чрезвычайных ситуаций;
- действенную подготовку к чрезвычайным природным явлениям, таким как аномально – высокие и низкие температуры, наводнения, штормы, снегопады и др.

- разработку и оценку эффективности методов выбора конструкций, установок и оборудования, служащих обеспечению безопасности.
- повышение степени защиты информационных систем и систем связи;
- повышение прозрачности по выполнению требований национальных программ по безопасности. таких как ФЗ № 16 «О транспортной безопасности», стандартов таможенных организаций и международных норм;
- развитие интегрированных систем менеджмента на базе ISO 9001, ISO 14001 и OHSAS 18001 совместно с ISO 28000;
- открытое взаимодействие с заинтересованными сторонами по вопросам безопасности и своевременное их информирование о положении дел в организации.

Экономика вопроса

Как подсчитали специалисты, до 30 % успеха бизнеса компании определяется тем, как налажена цепь поставок его продукции. При этом доля операционных затрат, приходящаяся на эти цепи составляет до 80% стоимости конечного продукта! А зависит она от решений, принятых на начальном этапе построения этой системы – то есть грамотной организации всей цепочки промежуточных получателей и исполнителей, которые доносят продукт до конечного потребителя. Особенно возрастает ответственность и риски за принятые решения при массовых и разветвленных поставках, сложной транспортной логистике, экологической и иной опасности поставляемых товаров.

Если вы хотите снизить риски по контрактам и при этом не забыть про задачи повышения эффективности менеджмента компании в целом, вам потребуется:

- оптимизировать собственные производственные, поддерживающие, управленческие, финансовые и логистические процессы;
- обеспечить поддержание постоянного баланса между потребностями и поставками на основе интеграции и балансирования локальных и внешних (поставщиков и потребителей) процессов по всей протяженности цепи создания добавленной стоимости.

При этом, вам одновременно нужно решить сразу несколько задач:

- произвести продукт с учетом требований и потребности рынка;
- повысить качество услуг и результативность управления;
- снизить значительные угрозы и финансово-хозяйственные риски по всей цепи поставки продукции;
увеличить доходы от продаж продукции за счет повышения уровня сервиса, точности поставок и прогнозирования спроса;
- произвести продукт с минимальными затратами ресурсов в цепи поставок продукции;
- сократить затраты за счет снижения уровня запасов, сокращения накладных и транзакционных издержек в закупках, складировании и сбыте, а также улучшения использования производственных и логистических мощностей.
- максимизировать рыночную стоимость предприятия и его бизнес-процессов.

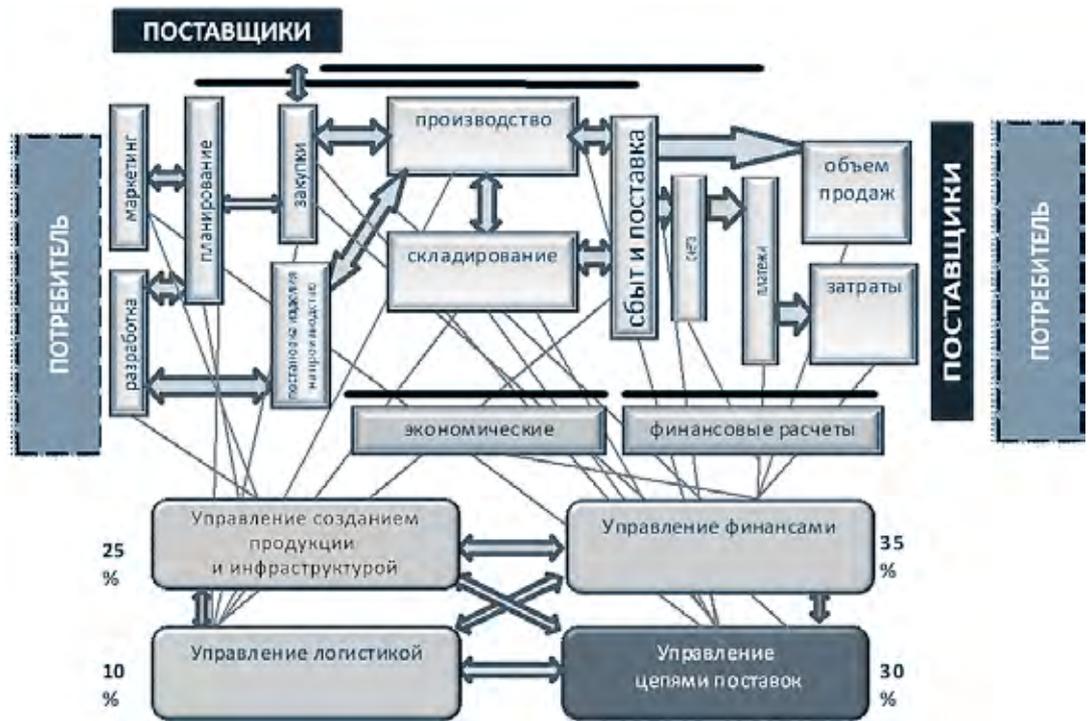
Решением первых четырех задач преимущественно и занимается система менеджмента безопасности цепи поставок (СМБЦП) на базе ISO 28000:2007. А вот, чтобы решать одновременно и остальные перечисленные задачи, вам придется вспомнить о других стандартах, составляющих вместе «систему качественного менеджмента». Ту самую, на основе которой только и возможно, через призму локальных задач, видеть весь бизнес предприятия в свете его эффективности.

Роль управления цепями поставок в экономике предприятия (Рис. 2)

Базис и надстройка – что раньше?

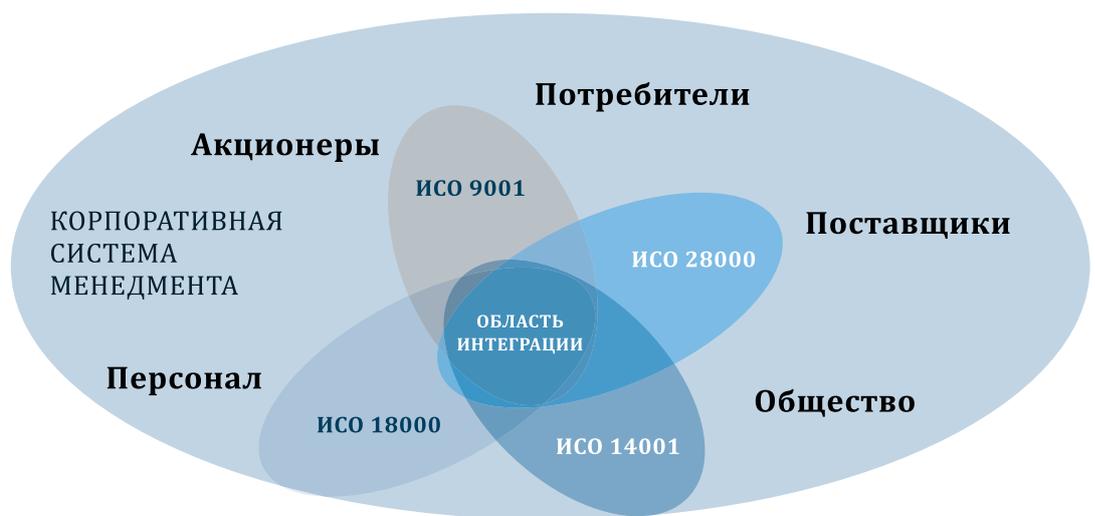
Являясь стандартом «высшего уровня», ISO 2800: 2007 вбирает в себя разработанные ранее принципы управления издержками, экологией, безопасностью труда. Поэтому, встраивать его в управленческое «тело» предприятия особенно органично, когда у вас уже действует, так называемая интегрированная система менеджмента на базе трех соответствующих стандартов.

Рисунок 2.



Не неся в себе ничего принципиально нового, система управления цепью поставок не только «конгруэнтна» вышеупомянутым системам, но и во многом «перекрывается» их процедурами, уже действующими у вас. Просто она сфокусирована на процессах, которые начинаются от гарантий выпуска продукции в срок, продолжается выходом готовой продукции со склада и заканчивается приемкой ее потребителем.

Давайте сравним. Стандарт ISO 9001 охватывает своим вниманием в основном качество управления собственным предприятием, и лишь отчасти, в виде рекомендаций вторгаются в сферу управления качеством у поставщиков. Стандарт ISO 28000: 2007 полностью базируется на модели процессного подхода ISO 9001 и анализа аспектов ISO 14001, но расширяет положения этих стандартов на поставщиков вашей собственной продукции. Входя во все управленческие и технологические тонкости этой сферы, он формулирует эти положения уже не как рекомендации, но как требования.



В основе стандарта ISO 28000 переняты подходы анализа процессов на базе ISO 9001 и рисков из ISO 14001.

Если сравнить корпоративную систему управления предприятием с цветком, то со временем – по запросам потребителей – у него появляются новые лепестки. Снача-

ла надежность контракта удостоверялась лишь требованиями стабильного качества продукции, гарантированного управления компанией по требованиям ISO 9001, затем появились отдельные требования по экологичности (ISO 14001) и «этичности» (OHSAS 18001) продукции. Теперь потребители все чаще будут желать убедиться в стабильности и безопасности движения к ним ваших продуктов и услуг.

Но кроме выполнения требований потребителя (результативность) большим вопросом всегда остается: «как сделать то, что требуется с наименьшими из возможных издержками» – то есть эффективность менеджмента.

Как и с СМК, с системой управления безопасностью цепи поставок компания может пойти по двум путям: созданию и сертификации минимально-результативной системы менеджмента по ISO 28000, или – построения эффективной, постоянно развивающейся системы, в которой требования этого стандарта оказываются встроенными в общую эффективную управленческую канву.

Наверное, возможен и такой вариант: построив у себя вначале систему по ISO 28000, компания придет к естественной необходимости и желанию подвести под нее уже, по факту, базу из классического «менеджмента качества» (ISO 9001). Хотя, разумеется, гораздо логичнее – сначала возвести фундамент, а потом укреплять каркас здания и возводить «надстройку» по цепи поставок.

Стоит отметить, что принципы и способы воплощения ISO 28000 основаны на глубоко разработанном ранее менеджменте рисков. В отличие от ISO 9001, он оперирует больше не с фактами – «данностями», а с предположениями и экстраполяциями: «а что будет, если...». Основная его методология: прогноз и предотвращение нежелательных последствий, а если они все же наступят – действия по четким сценариям, исходя из прописанных процедур. На такой методологии базировалась и базируется, например, разработка космических полетов.

Что ж, когда мы говорим о поставках продукции, то речь тоже идет о перманентном рыночном «полете» к потребителю; полете, который, подобно космическому не простит небрежного расчета «траектории» и ненадежных средств доставки.

ЧЕСТНЫЙ ЧАСТНЫЙ БИЗНЕС В РОССИИ

Автор доклада:

Андрей Дмитриевич
КУЗЬМИЧЕВ,
профессор ГУ ВШЭ,
представляет свою
новую книгу

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. История о том, что самой истории не было

Илья Стогофф свою книгу «Миллиардеры» начинает с интриги: «Эта история началась двадцать лет назад. Если быть точным, то 17 января 1988 года. В тот вечер, ближе к полуночи, по Первому федеральному телеканалу в эфир вышла программа «Взгляд» — одна из самых рейтинговых программ позднесоветского телевидения. Никто не думал в ту ночь, что история русских миллионеров начнется именно с этого ночного эфира. Тогда вообще никто не думал, что программа станет какой-то особенно запоминающейся». Программа всегда шла в прямом эфире и ведущий начал её так: «Здравствуйте, уважаемые телезрители! Сегодня мы покажем вам то, чего вы не видели еще никогда: первого легального советского миллионера».

Напротив ведущего сидел Артем Тарасов, который в месяц умудрился заработать три миллиона рублей — в те годы это был бюджет небольшого города. «Представить, будто в сером, тоскливом, поголовно бедном Советском Союзе кто-то может получать такую зарплату, — представить такое было невозможно, — горячился автор. — И еще невозможнее было поверить, будто такую зарплату получает член коммунистической партии. Не иностранец, не диссидент, не затянутый во фрак капиталист из старых мультитиков, а обычный коммунист».

А миллионер, казалось бы, подливал масла в огонь: «Я ничего не боюсь. Меня зовут Артем Тарасов. Я председатель одного из московских кооперативов. Ничего плохого я не делаю, и скрываться мне незачем».

Миллионеру Тарасову все же пришлось несколько раз бежать из России. Но истории с партийными взносами не было. В первый раз жизнь ему спасла заметка «Процесс о миллионах, или Исповедь советского миллионера», опубликованная в газете «Московские новости» 26 февраля 1989 года. «Пришел в редакцию, поздоровался и сказал: „Я — миллионер“. Сказал обыденно, не гордясь и не пугаясь, как сказал бы, что он член профсоюза», — так описывал своего героя обозреватель главной газеты перестройки Геннадий Жаворонков, и далее, почти оправдываясь: «Нет, он не из тех подпольных бизнесменов эпохи застоя, разворовывавших все, что лежит плохо и даже хорошо. Миллионер — из нашей

эпохи. Кандидат наук, кооператор. Абсолютно честный, на мой взгляд, человек, безразлично относящийся ко всякого рода махинациям». Тем, кто не верит в силу печатного слова, напомню, что начавшаяся в то время очередная кампания по борьбе с хищениями социалистической собственности вполне могла подвести Тарасова под расстрельную статью 93 часть 3 Уголовного кодекса СССР.

Что касается партийных взносов, то, как написал Олег Кашин в статье «Первый неподпольный» (журнал «Русская жизнь», 20 мая 2009 года), членом КПСС «завлаб Института молекулярной биологии Академии наук СССР Тарасов, однако, не был, партвзносы в размере 90 тысяч рублей заплатил состоявший в партии заместитель Тарасова по кооперативу, который медиаперсоной так и не стал, тихо уехав в Австрию несколько лет спустя». А сам Тарасов объяснил этот казус так: «Но все почему-то решили, что взносы платил я. Я поначалу это опровергал, а потом понял, что бесполезно, история живет собственной жизнью, уже без меня».

Второй раз бежать из России Артему Тарасову пришлось в 1997 году — он рассказал Кашину, что «однажды ему позволили какие-то влиятельные милиционеры, которые предложили ему за шесть миллионов долларов выкупить у них его уголовное дело, которое, если Тарасов не заплатит, будет немедленно возбуждено». Третий раз Тарасов вернулся в Россию в 2003 году. «Работал вначале у Вексельберга, пытался устроиться к Ходорковскому. Спасибо Невзлину и Ходорковскому, что спасли мне жизнь, — мы вели переговоры, я должен был стать вице-президентом ЮКОСа, но не сложилось, и слава Богу, а то бы уже был в тюрьме», — поведал журналисту предприниматель.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. История о том, как появлялись на свет миллионеры в России

Рядом с неподпольными миллионерами в годы, когда начинал бизнес Тарасов, стремительно богатели неподконтрольные обществу миллионеры. Сам Артем Тарасов в книге «Миллионер» объясняет это так:

«Лицензии на экспорт нефти выдавались в России легко, но уже, естественно, за

взятки. Величина мздоимства быстро воз-
растала, и вскоре взятки достигли ужасаю-
щих размеров. Хамид выезжал в порты или
на перерабатывающие заводы подписывать
документы на очередную отгрузку с двумя
чемоданами: один маленький – с вещами, а
другой массивный – с наличной валютой.

*Брали все: начиная от мелких чиновни-
ков и кончая крупным начальством.*

*Выстраивалась нормальная российская
пирамида, которая существовала в теневом
бизнесе и в мое время, а сейчас бесстыдно вы-
лезла на поверхность и легализовалась».*

Чаще всего на вершине бизнеса ока-
зывались те, кто в почете у власти, кто об-
ласкан ею и призывается для свершения
нужных для нее дел. Напомню читателям
такой факт биографии Романа Абрамови-
ча из книги «The Billionaire from Nowhere»
(Dominic Midgley, Chris Hutchins. Abramovich.
The Billionaire from Nowhere II. London:
HarperCollins, 2004).

*Когда премьер-министром страны и
полуофициальным преемником Бориса Ель-
цина стал Владимир Путин, собеседования
с потенциальными членами нового кабинета
проводил именно Абрамович. Это видел
собственными глазами Алексей Венедик-
тов, Абрамовича тогда лично не знавший.
Позже, когда они подружились, журналист
припомнил миллиардеру этот случай, но
тот заявил, что никакого «собеседования»
не проводил. То были лишь «дружеские бесе-
ды». Затем Абрамович организовал и стал
финансировать партию «Единство», кото-
рая должна была помочь Владимиру Путину
стать президентом России. Благодаря уси-
лиям Абрамовича на выборах в Думу моло-
дая партия одержала убедительную победу.
Укрепились и личные отношения Абрамови-
ча с Путиным.*

Аналитический еженедельник
«Коммерсантъ-Власть» №44(597) от
08.11.2004г.

Такая схема организации бизнеса, ког-
да на вершине обычно оказывается один
человек с группой поддержки, пусть и в
чине президента, генерального директора,
главного режиссера/редактора, прижилась
в современной России, где причудливо со-
единились черты классического капита-
лизма и корпоративизма, в которых живет
современное западное общество. Каждый
сам способен продолжить список высоких
чинов и званий, тем более, что чем выше
человек поднимается по этой лестнице,
тем чаще ему достаются аплодисменты,
тем внушительнее становится фон за его
спиной, где дипломы и грамоты перемежа-
ются с сертификатами и приказами/распо-
ряжениями и указами. И вместо советской
хрустальной горки рядом со столом забот-
ливо выставлены артефакты успеха, среди

которых традиционная сувенирка (пепель-
ницы, кубки, вазы и прочее) дополняется
ручной работой, но с обязательной отмети-
ной – «Дорогому/дорогой...».

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. История о том, что честный частный бизнес в России есть

Почти двадцать лет назад мне довелось
познакомиться с одним из первых рублевых
миллионеров из среды кооператоров. на
скромной кухне «хрущевки», где двум мужи-
кам тесно даже с бутылкой, он мне поведал
историю своего восхождения:

*...вся эта коммерция – своего рода пира-
мида. Мне до вершины еще достаточно да-
леко. Так вот, в основании этой пирамиды –
площадь, где ничто человеческое никому не
чуждо, но главная цель – заработать. Если
получается – постепенно увеличивают объ-
емы реализации товаров, доходят до от-
бора в десятки миллионов. Я лично дошел
до сотен миллионов. Но на каждом уровне
пирамиды – своя философия. У основания –
рваческая: заработать «на карман» тысячу
10-15. На том уровне, где крутятся десят-
ки миллионов, идет расслоение людей. Одни
хотят стать миллионерами-частниками
(официальными или тайными, как Корейко
у Ильфа и Петрова в «Золотом теленке»).
Другие создают команду и становятся
миллионером-организацией. У таких все по-
лучается быстрее. В среднем организация,
начиная с нуля, нарабатывает прибыль
в 2-3 миллиона рублей в месяц, а частник
(официальный) гораздо дольше.*

Кузьмичев А. У подошвы пирамиды (ин-
тервью с анонимом)//Биржевые ведомо-
сти, 1992, № 3.

Странно, но схема образования слоя со-
стоятельных людей двадцатилетней дав-
ности – сначала питательная среда – цель
«рваческая» – заработать деньги сменяет-
ся желанием зарабатывать в коллективе
или без него, неплохо подходит к опреде-
ленной части бизнес-сообщества, но не к
выбору лично мною героев – создателей
миллионеров-организаций, среди которых
основатели российских компаний Дмитрий
Зимин – «ВымпелКом», Давид Ян – АВВУУ,
Анатолий Карачинский – IBS, Надежда Ко-
пытина – Лёдово, Сергей Фалько – Фалько-
Эккель, Дмитрий Новиков – Консультант-
плюс, Наталья Касперская – Лаборатория
Касперского. Единственное, но радикаль-
ное их отличие от «кооперативной» версии
и от той, что ежегодно печатает журнал
Forbes, – все мои главные герои свой биз-
нес с нуля создали честно.

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ. История о честном ведении дела

Скажите, пожалуйста, каков ваш основной жизненный принцип? Такой вопрос в лоб иногда задают настырные журналисты. Андрей Коркунов, как и Артем Тарасов, прямо сказал:

Открыто смотреть в глаза своим партнерам. Я никого никогда не подводил, всегда очень четко соблюдаю договоренности и считаю, что какой бы ни был соблазн где-то слукавить, обмануть, нужно от этого откреститься, и тогда Бог тебя вознаградит. Бизнес – это долгий процесс, не надо думать о сиюминутной выгоде.

Свой бизнес, декабрь 2007, с. 24

Кто-то посчитает мнение Андрея Коркунова ложью, усомнится в том, что всю жизнь честно вести бизнес возможно, что обязательно где-нибудь подловит судьба человека и обломится его жизненная позиция, основанная на честности.

Что ж, мнение это разделяют многие люди, в том числе и в России. Святослав Федоров в трехтомнике «Открытие доктора Федорова» (2008) так отзывался о людях бизнеса 90-х: *Сегодня хорошо живут только циники и прагматики, холодные и расчетливые. Класс честных капиталистов появится у нас через десятки, если не через сотни лет. Бизнес – это здравый смысл, честность, инициатива. Почти не встречал обладателей этого вместе. В особом дефиците честность.*

Новая газета, 09.08.10, № 88, с. 23.

Почти десять лет назад получил в подарок книгу, где потомки славной династии России написали: «Андрею Дмитриевичу! От потомков П.А. Смирнова. Развивайте русскую культуру питания и общения». Дата, подпись Елены Смирновой, супруги Бориса Смирнова, попытавшегося возродить дело прадеда. Книга была выпущена к 140-летию Торгового дома П.А. Смирнова.

На следующей странице два абзаца, кои хочется привести полностью: *«Всегда честное ведение дела доставляло г. Смирнову как заводчику повсеместно в России и за границей наилучшую репутацию и полнейшее доверие».*

Московский генерал-губернатор князь В. Долгоруков.

«Неустанным личным трудом я довел свое дело до обширных размеров... Нравственные качества мои известны не одной Москве...»

П. Смирнов. Из прошения министру Двора графу И. Воронцову-Дашкову.

В этих фрагментах – суть той книги, что я пишу, где все герои, каждый по своему, стремятся к тому, чтобы честность, не выпячиваясь и не размываясь, составляла основу бытия и, как ни пафосно это звучит, раскручивала колесо фортуны. Вот как они

описывают свое дело:

Давид Ян

В начале, когда мы начинали бизнес, студенческая первая идея заработать деньги очень быстро трансформировалась в нечто большее. Это доказывает тот факт, что машину я купил на пятый или седьмой год работы в проекте, первые дивиденды акционеры распределили через десять лет. Все деньги мы вкладывали обратно в бизнес. Моя изначальная идея заняться физикой была все же связана с тем, что хочется не заработать деньги, а изменить мир к лучшему. Просто в какой-то момент способ достижения этой цели изменился с физики на наши технологии в области лингвистики и распознавания. Сейчас мы говорим, что мы помогаем людям лучше понять друг друга. Это действительно важно.

Что касается денег, мне это сейчас важно ровно настолько, насколько мне это помогает реализовать главные цели, или цель помочь кому-то сделать свой бизнес, или иметь большие возможности достичь главной цели. Деньги – это не результат, а важный, необходимый компонент для достижения чего-то большего.

Надежда Копытина

В ту далекую пору, когда я сама торговала сначала на рынке, проходя школу мастерства в Лужниках, под Лениным, потом – с пандуса на холодильном комбинате, мне действительно было безразлично, как я выглядела и во что была одета. И даже тогда, когда мой «замороженный» бизнес уже тянул на миллион и я могла спокойно побаловать себя дорогой одеждой и всякими милыми женскому сердцу штучками, я почти ничего не тратила на себя – казалось, ни к чему козырять именитыми брендами или самой престижной машиной. Главной задачей оставалось желание достичь в бизнесе масштабных результатов. Конечно, я получала определенное удовольствие от того, что могла держать в руках несколько коробок с плотно упакованными купюрами или носить в скромном мешочке полмиллиона долларов – изнутри поднималась какая-то фантастическая энергия, рождался потрясающий драйв...

Дмитрий Новиков

Мы просто работали и жили в соответствии с теми принципами, которые до этого были сформированы: основным костяком стройотряда мы работали уже 5 лет. К нему прилепились друзья-товарищи. Подбирали людей в согласии с определенными принципами и ценностями, близких по духу. Очень много действительно было негласных правил, принципов: как общаться с людьми, как общаться с подчиненными, с коллегами и так далее. Этот стиль выработался. Культура очень особая, и, наверное, это фундамент всего нашего успеха. В нашем бизнесе

нет ничего, кроме людей. Нет сырья, офисы и компьютеры особенной роли не играют, когда-то это было важно, а теперь это лишь малая статья затрат. У нас главное – люди, их настроение. Идеи и люди – ключевые составляющие бизнеса.

Наталья Касперская

В 1997-м году мы основали компанию, и встал вопрос о генеральном директоре. Мы решили нанимать со стороны и даже заплатили агентству 1000 долларов. Поняли, что это абсолютная безнадёга. Люди, которые к нам приходили, абсолютно никуда не годились! Их пришло два человека. В какой-то стартап неизвестный, в новую, вчера созданную компанию, идти генеральным директором! Какой человек придет генеральным директором? Просто люди на такую позицию не шли. Какой человек это выдержит? Да еще зарплату мы предлагали в 1000 долларов всего лишь. Больше платить не могли.

Я сказала, ну ладно, я буду генеральным директором.

Потом я начала постепенно влезать в их разработку. Сначала я наняла директора по маркетингу. Потом я долго их убеждала, что надо нанять технического директора. Потому что поняла – разработка абсолютно хаотическая, неструктурированная, не дает возможности прогнозировать выход версий. Разработчики сидят и пишут в свое удовольствие.

-Когда будет версия? – спрашиваю.

-Когда-нибудь, – примерно так. – А ты отвали! Чего пришла?!

У меня не хватало знаний технических и авторитета. Поэтому я полгода убеждала наших разработчиков, что надо нанять технического директора. И, наконец, они согласились.

Сергей Фалько

Честно говоря, мне предпринимательство социального плана нравится. Если этого не сделать, то нация будет болеть. Я потом вспомнил, сколько в серии было: на заводе в Загорске 70 человек кормилось. Очень высокой производительности не добьешься – надо было бы дорогое оборудование покупать. Куда людей девать. У нас на заводе была столовая, я американцев туда возил, профессоров из университета Миссури. Кормил кашей, салатом простым. На заводе был здравпункт, где зуб можно было залечить. Там же был приемный пункт ателье. Мы когда приезжали, видели смешанные чувства с их стороны: и благодарности, и ненависти, и всего одновременно.

С другой стороны, мы с женой смотрим, хорошо ведь сделали, а можно ведь было и по-другому сделать, не решать вопросы социальные, а всю маржу забирать. Мы думаем, что это не последний наш проект.

Феликс Айзин о Дмитрии Зимине

Тогда мы работали часто за бесплатно.

Потому что денег практически не было. Хотя Зимин говорил: мы все будем миллионерами. Но мы – болтай, болтай! Не верили. Но раз денег не было, а надо все было делать быстро, и поэтому люди вкалывали здесь до 12 и ночами, и никто никого не заставлял. Считалось просто неприлично уйти рано с работы. Здесь было немного народу. Первоначально вообще была группа человек 10. Я помню очень хорошо, когда у нас, когда мы запускали первые станции... на помойке доставали трубы для стоек, бордюрные камни воровали, чтобы крепить антенные стойки... ну, и так далее, все, что можно было сделать дешево... но это был первый этап.

Анатолий Карачинский

Можно ли в России честно заработать деньги?

Я уверен, что честно заработать можно, другое дело, что это, к сожалению, не является государственной политикой. На сегодняшний день государственная политика направлена на то, чтобы сделать все, чтобы заработать честно было бы нельзя. И это, к сожалению, такой печальный факт. Я думаю, что государство делает это ненарочно, даже не понимая того, что оно делает. Но, тем не менее, к сожалению, последние 15 – 20 лет мы все видим это. Политика направлена на то, чтобы заработать было трудно. Бизнес в России медленно растет именно из-за этого, потому что вести бизнес очень сложно – приходится бороться не с конкурентами.

ЧАСТЬ ПЯТАЯ. История о пирамиде чиновников

Антон Олейник, профессор канадского университета Мемориал, много лет изучает бюрократию России. В своей новой книге «Власть и рынок» (М, РОССПЭН, 2010) он пишет «Верх властной пирамиды оккупирован «топами» – чиновниками в ранге министров или их заместителей, – пишет он, – «Топы» принимают крупные решения, мотивы которых часто загадочны даже для их непосредственных подчиненных. Другая отличительная черта их прослойки – обязательное демонстративное потребление. «Если я стал замминистра, то я должен жить на Рублевке», – объяснял респондент. Ячейка чиновничьего сообщества – это «команда», объединенная вокруг «топа». Как правило, она состоит из трех-четырех ближайших соратников и следует за «топом» при его перемещении с должности на должность. (Forbes, сентябрь, 2010, с. 38). Олейник не пишет о том, кто строит пирамиды чиновников, но ответить на этот вопрос несложно. Ведь и в далекое советское время Михаил Жванецкий писал: «Чего больше всего хочется, когда влезешь наверх? Плюнуть вниз».



ОБОРУДОВАНИЕ ДЛЯ МЕТАЛЛООБРАБОТКИ

Тел.: (495) 223-02-81 Факс: (495) 223-02-82

Http: www.cf-industry.ru Email: info@cf-industry.ru

ПРОИЗВОДСТВА ЯПОНИИ, ГЕРМАНИИ, ЮЖНОЙ КОРЕИ, ТУРЦИИ, ПОРТУГАЛИИ, ИТАЛИИ.

ЛИСТОГИБОЧНЫЕ ПРЕССЫ



АВТОМАТИЧЕСКИЕ
ГИБОЧНЫЕ ЦЕНТРЫ



ГИЛЬОТИННЫЕ НОЖНИЦЫ



КООРДИНАТНО-ПРОБИВНЫЕ ПРЕССЫ



УСТАНОВКИ ПЛАЗМЕННОГО РАСКРОЯ, ЛАЗЕРНОЙ И ГИДРОБРАЗИВНОЙ РЕЗКИ



ВАЛЬЦЫ, ПРОФИЛЕГИБОЧНОЕ И ТРУБОГИБОЧНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ



ГИДРАВЛИЧЕСКИЕ И ЭКСЦЕНТРИКОВЫЕ ПРЕССЫ
АВТОМАТИЗИРОВАННЫЕ ПРЕССОВЫЕ ЛИНИИ



ПРЕСС-НОЖНИЦЫ И АВТОМАТИЧЕСКИЕ ЛИНИИ
ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА МЕТАЛЛОКОНСТРУКЦИЙ



СВАРОЧНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ И РАСХОДНЫЕ
МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ СВАРКИ



