

Лев Юрьевич Григорьев,
генеральный директор «Бизнес Инжиниринг Групп» (Санкт-Петербург)

О роли СМК в общей системе управления предприятием

ТОЧКА ЗРЕНИЯ

При реализации организационных проектов в области повышения эффективности компаний мы постоянно сталкиваемся с таким явлением, как «изолированная система менеджмента качества», т. е. система менеджмента качества (СМК), представляющая собой функциональную область, которая существует сама по себе и практически не влияет на бизнес-результаты компании. В чем причина такого явления? В настоящей статье авторы попытались дать ответ на этот вопрос.

По данным проводимых опросов потребность российских предприятий в сертифицированной СМК, как правило, объясняется внешними причинами, такими как:

- необходимость выхода на международные рынки;
- получение возможности выполнения государственного заказа;
- наличие требований со стороны законодательства, заказчиков, головных компаний;
- необходимость участия в тендерах на поставку продукции (услуг);
- необходимость в привлечении инвестиций, кредитов.

Таким образом, большинство проектов по разработке и внедрению СМК осуществляются в добровольно-принудительном порядке, что приводит к «формальному» внедрению СМК, нацеленному на получение «справки о состоянии здоровья», т. е. результативной системы менеджмента, которая ведет к коммерче-

скому успеху. Как следствие, подобное «формальное внедрение» ведет к появлению чувства неудовлетворенности результатами внедрения СМК, непониманию необходимости и значимости этих работ для предприятия со стороны акционеров, менеджеров и персонала организации¹.

В связи с такой практикой, идея внедрения СМК в России во многом дискредитировала себя. И здесь дело даже не в недобросовестности консалтинга, который легко находит клиентов, заинтересованных в формальном внедрении, а в неверном позиционировании менеджмента качества в общей системе менеджмента.

Для понимания места СМК в системе управления все функции предприятия классифицируем на три группы² (схема 1):

- **группа А** — первичная деятельность, направленная на реализацию процессов жизненного цикла изделия (услуги): изготовление конкретных изделий (например, автомобилей или гофроупаковки) или предоставление услуг (например, медицинское обслуживание или инжиниринг) и тесно связанные

¹ Мы сталкивались с такими обоснованиями ее экономической роли на одном из уральских заводов, а именно затраты на постановку СМК (как правило небольшие) сравнивались со стоимостью заказа, который смогли получить, так как в условиях конкурса было обязательное требование наличия СМК. С одной стороны это верно, хотя это не отражает и сотой доли тех преимуществ, которые получает предприятие, занимающее повышением эффективности своей деятельности на основе принципов менеджмента качества.

² Классификация принадлежит Даг Энгельбарту — изобретателю компьютерной мыши, а также автору понятия Collective IQ («коллективный интеллект» организации).

с ними операционные управленческие функции (планирование, контроль, регулирование);

- **группа В** — управленческая деятельность, направленная на совершенствование и повышение эффективности выполнения основных и управленческих функций группы А;
- **группа С** — деятельность, направленная на регулирование выполнения функций группы В.

Исходя из опыта, для большинства российских предприятий на сегодняшнем этапе их существования критичнее всего оказывается только деятельность группы А. Управление эффективностью — это уже из области функций группы В. А вот наличие СМК — это редкий пример систематизированных функций группы С.

Другими словами, СМК «задает» требования к построению системы управления эффективностью и «следит» за соблюдением принципов их реализации. Именно поэтому стандарты на системы менеджмента универсальны для всех предприятий, так как уникальна в основном деятельность группы А. Она является предметом конкуренции в современном мире, а в остальном надо знать и умело применять различные библиотечные технологии управления.

Как же обстоит с этим дело в российских компаниях?

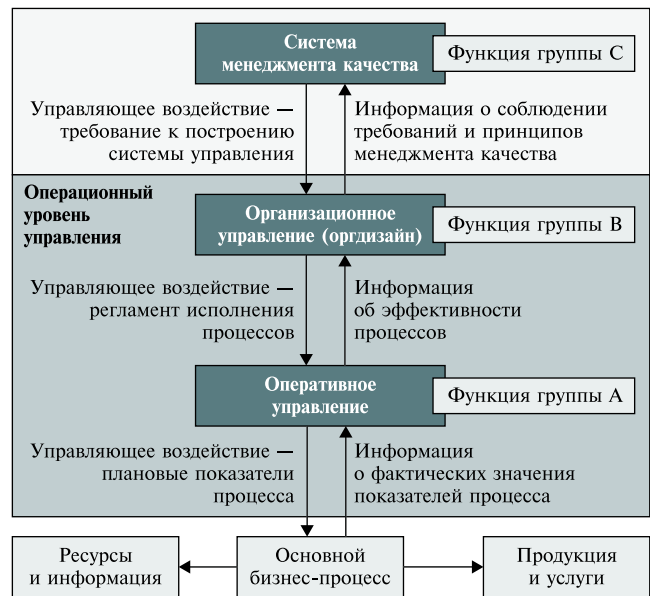
После длительного периода экстенсивного роста наиболее продвинутые предприятия и, главным образом, в целях управления затратами, начинают задумываться об увеличении прибыли за счет оптимизации управленческих процессов, т. е. начинают заниматься функциями группы В. На большинстве других предприятий не то, что системы управления эффективностью не было, но и какие-либо усилия в этом направлении наблюдались с трудом. Благо, что рынок позволяет.

А тут им предлагали сертифицировать несуществующую систему на соответствие лучшей мировой практике. В результате, такой управленческий «большой скачок» был многим не по силам, и дело сводилось к имитации системы при взаимной удовлетворенности сторон (сертифицируемой и сертифицирующей). СМК работала сама по себе, а предприятие само по себе. И теперь нужны большие усилия, чтобы восстановить доверие руководителей и собственников предприятий к системам и принципам менеджмента качества. А ведь стандарты ISO серии 9000 объективно аккумулируют мировой опыт успешного ведения бизнеса.

Именно эффективная организация является одной из ключевых идей в менеджменте качества. На это направлены два его базовых принципа — системный и процессный подходы.

Отцы-основатели этой системы (например, Э. Деминг) считали, что не менее 80% эффективности системы управления лежит в хорошей организации биз-

Три уровня современного управления



нес-системы, требования к которой и задаются СМК. Это и есть, так называемый, «структурный капитал»³ — сильнейшее оружие конкуренции сегодня.

Дело в том, что на предприятиях в связи с возросшей динамикой рынков смещаются акценты в менеджменте. Иными словами, кроме преобладающих сейчас управленцев-«пилотов»⁴, которые хорошо работают в относительно стабильной организации, принимая оперативные решения, появляются управленцы-«бортмеханики», которые эту организацию постоянно совершенствуют, адаптируя ее к изменяющимся целям и настраивая на лучшую эффективность. Причем, организационная система выстраивается аналогично системе технической: идентифицируются стратегические цели; определяется необходимый функционал и система процессов, затем желаемые результаты процессов и требования к ним; формируется конструкция каждого процесса; проектируются связи между ними и т. п.

Представляется, что этого смещения акцентов управления в область формирования «и использования структурного капитала», т. е. развитых способностей оптимальной организации деятельности не замечают большинство руководителей российских предприятий. А задача высшего руководства, с точки зрения менеджмента качества, и состоит в выстраивании такой эффективной системы. И это надо делать не

³ Остальные 20% эффективности определяются способностями персонала («человеческий капитал»), который, во-первых, действует в заданных организационной системой условиях а, во-вторых, является «капиталом, который уходит домой по вечерам» (т. е. с ним связаны большие риски).

⁴ Термины «пилоты» и «бортмеханики» принадлежат Анатолию Левинчуку, (Техинвестлаб).

потому, что так «требуется СМК». Этого требует логика современного бизнеса, когда в конкурентной борьбе выигрывает тот, кто умеет быстрее и лучше других перестраивать свою деятельность, постоянно повышать ее эффективность (принцип «постоянного совершенствования»).

Деятельность по оптимизации бизнес-системы сейчас не имеет даже устоявшегося названия. Наиболее часто ее называют «Организационное развитие», «Организационное проектирование», «Организационное управление» или «Организационный дизайн». Однако эта деятельность должна осуществляться на постоянной основе, т. е. она должна занимать постоянное место в ряду таких традиционных функций как маркетинг, НИОКР, снабжение, производство, сбыт, финансы, персонал, а может, и потеснить их. Особенность этой деятельности заключается в том, что она не сосредоточена в одной специализированной службе, а должна распространяться по организации (принцип «вовлеченности»). Весь менеджмент компании должен так или иначе участвовать в повышении ее эффективности. Напомним еще раз высказывание Э. Деминга: «Задача менеджмента — совершенствование системы, а не постоянные вмешательства в оперативную деятельность».

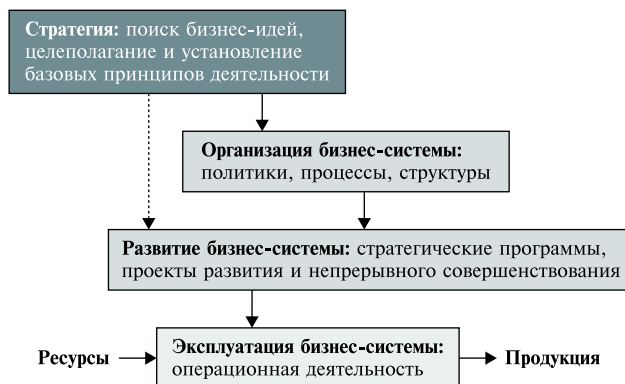
Именно поэтому человек, ответственный за эффективное построение организации, является главным конструктором корпоративной архитектуры и претендует на место второго человека в организации (Рекомендации ISO). Однако эти функции может выполнять генеральный директор, так как именно хорошая организация позволяет ему отойти от операционной деятельности.

Кроме того, эти обязанности могут быть возложены на службу менеджмента качества. Тогда ее сотрудники должны иметь совершенно другой уровень подготовки в области управления, стать не только методологами, но и «бортмеханиками», т. е. архитекторами бизнес-системы. Поэтому более корректно, чтобы служба менеджмента качества выступала в роли «пропагандиста и блюстителя стандарта», носителя знаний о лучшей стандартизированной практике, контролирующего, строится ли деятельность компании в соответствии с зафиксированными принципами. Представляется уместным сделать службу менеджмента качества одним из подразделений службы «оргразвития», делегируя ей вышеуказанные функции.

В целом, модель деятельности, построенную на вышеизложенных принципах, можно представить следующим образом (схема 2):

- верхний уровень — это область стратегических замыслов и определения способов их достижения;
- на втором уровне организации системы закладываются ее эффективность;
- следующий уровень — это проекты, переводящие бизнес-систему в новое состояние;

Performance Management — концепция развивающейся компании



- последний уровень — это уровень операционной деятельности, которая фактически объединяет все управленческие решения, принятые в прошлом.

Из этой модели видно, что большая часть современной компании ориентирована не на текущий результат, а на результат будущего, на будущую эффективность⁵. Кстати, такое будущее тоже может обладать разными горизонтами: это может быть операционная эффективность следующего «бюджетного периода» и стратегическая эффективность, достигнутая за счет правильного выбора ориентиров развития компании.

Иными словами, в этой модели появился еще один уровень — «Стратегический менеджмент», требования к организации которого не представлены в существующих стандартах ISO серии 9000:2000. В 2005 г. ISO/TC 176, выпустил японские национальные стандарты «Рекомендации по устойчивому росту» и «Рекомендации по самооценке» (документ TC 176/SC2 № 690 JIS/TR Q0005:2005)⁶. Можно выделить некоторые рекомендации, составляющие предмет новизны:

- определение и применение во внутрифирменном менеджменте корпоративных стратегий и политики с учетом концепции устойчивого развития;
- самообучение и инновации как главные технологические инструменты стратегического развития;
- интеграция корпоративной стратегии и процессного подхода.

Кроме того, в проектах новых стандартов появились и новые принципы менеджмента (их теперь стало 12), которыми должны руководствоваться компании, желающие достигнуть успеха, например:

- понимание своих ключевых компетентностей (*understanding core competence*): организация должна осознавать ключевые компетентности, которыми

⁵ Это должно быть адекватно учтено и в системе мотивации.

⁶ Швец Валерий. Устойчивое развитие и менеджмент качества (По материалам 49-го Конгресса ЕОQ, 25–27 апреля 2005 г., Анталия, Турция) // Стандарты и качество, 2005, № 11.

она обладает или должна обладать, состоящие из технологий, производственных мощностей, организационных способностей и культуры;

- оперативность (*agility*): организация должна оперативно принимать решения и действовать, отвечая на изменения окружающей обстановки, а также предвидя их.

Собственно, из-за этой оперативности и возросла значимость организационного менеджмента, формирующего способность предприятия быстро и эффективно перестраивать свою деятельность, отвечая на вызовы рынка.

Однако, прежде чем перестраивать свою деятельность в соответствии с новыми рекомендациями, желательно на практике освоить принципы существующих стандартов (большинство из них вошли в новые). Для начала нужно научиться правильно понимать их смысл. Например, смысл процессного подхода состоит в том, чтобы улучшать процессы ради лучшего результата на выходе. Приняв такое понимание, мы вступаем в новую предметную область — область управления результатами, а не затратами на их достижение. А результат оценивает потребитель, и цена — лишь один из факторов оценки, с которой он всегда сопоставляет потребительскую ценность этого результата.

Напомним также, что первый из принципов менеджмента качества — «Ориентация на потребителя»: организации зависят от заказчиков и поэтому должны понимать текущие и будущие нужды заказчика, выполнять его требования и стараться превосходить его ожидания.

Поэтому второй глобальной идеей менеджмента качества является новый подход к самому понятию «качество». Здесь мы тоже имеем дело с неудачной трактовкой термина, который не позволяет правильно позиционировать, а следовательно, и применять рекомендации, содержащиеся в стандартах ISO серии 9000. Проблемы возникают от нечеткого размежевания с традиционным пониманием качества «как соответствия ТУ», основной задаче ОТК. То «качество», о котором говорится в стандарте ISO 9000 — это соответствие подлинным запросам клиента, признаваемой им ценности товара или услуги. Если он эту ценность не видит, то он отказывается от не устраивающей его продукции, даже прошедшей ОТК и уходит к конкуренту.

Что способствует этому «смещению понятий»? То, что первая задача задача воспроизводства стабильных характеристик продукции у нас не решена.

Поэтому на вопрос: «Может ли быть построена конкурентная стратегия на идее операционного совершенства?» мы даем парадоксальный для всего мира ответ — «да». Такой ответ возможен именно потому, что у большинства конкурентов также не решена задача достижения регулярно воспроизводимого «каче-


ства по ТУ». Стратегия «молодец среди овец» вполне работает.

Не будем далее подробно разбирать другие принципы менеджмента качества, но все же напомним, что первый из них в проекте новых стандартов звучит, как создание ценности для потребителя (*creating customer value*): организация должна создавать продукцию (услуги), ценность которой признается потребителями.

Это необходимо делать потому, что на конкурентных рынках, где правит покупатель, а не продавец, правила игры совершенно иные. Уже сейчас многие российские рынки становятся по-настоящему конкурентными. Однако руководители компаний, работая на подобных рынках, с опаской вступают на путь неценовой конкуренции. Отсюда ровные ряды практически неразличимой продукции в наших супермаркетах, да и цена у них немалая. Хотя исследования говорят о колоссальных возможностях в верхних ценовых сегментах, да и вообще в конкуренции по качеству. Если соединить с этим уже появившиеся компетенции в управлении затратами, то это действительно ключ к успеху.

Что же сдерживает российские компании на этом пути? Именно качество менеджмента. Можно, конечно, жаловаться на то, что «производить качественный конкурентоспособный продукт в нашей стране очень дорого», на неразвитость инфраструктуры и т. п., но по большому счету все в равных условиях. Дело, скорее, в другом. Реализовать новую систему менеджмента очень непросто. Например, необходимо, чтобы параллельно хорошо проработанной финансово-экономической системе, планирующей и подсчитывающей ресурсы предприятия, выстроить систему, ориентированную на результат, причем примерно с такой же степенью детализации. Надо создавать дополнительную систему целеполагания и измерений. Вернее не дополнительную, а принять ее в качестве основной! «Традиционные финансовые показатели лишь подводят итоги успешности бизнеса (результаты вскрытия)»⁷. Сам же успех определяется показателями, связанными с цепочками создания ценности для клиента и достижением его удовлетворенности. И такие цепочки надо уметь выстраивать и измерять.

На эту «лучшую практику», зафиксированную в стандартах ISO серии 9000, и ориентирует предприятия правильно построенные СМК. Это некий эталон построения эффективной деятельности предприятия, с которым надо сверять основные организационные решения в области построения бизнес-системы.

Роль такого контроллера на предприятии и выполняют структуры СМК. 

⁷ Выражение Хаммера из книги «The Agenda: What Every Must Do to Dominate the Decade».