

КРИЗИС МЕНЕДЖМЕНТА.

С 30 марта по 1 апреля в Одессе проходила IX Международная конференция «Теория и практика внедрения современных систем менеджмента». Мероприятие было организовано Научно-техническим центром «СТАНКОСЕРТ». На конференции актуальные проблемы управления компаниями обсуждали представители машиностроительных и металлургических заводов, предприятий легкой, пищевой и химической промышленности, высших учебных заведений и органов власти всех регионов Украины, а также зарубежные специалисты в области систем менеджмента. Предлагаем читателям наиболее интересные из них.

В заголовке обзора докладов конференции вынесено название доклада, с которым выступил генеральный директор холдинговой компании «Микрон» **В.А. Вайсман** (Одесса).

Тематика доклада полностью соответствовала сегодняшним реалиям: кризис и обновленные версии стандартов ИСО серии 9000.

По мнению В.А. Вайсмана, текущий кризис отличается от ранее пережитых планетой. Если согласиться с докладчиком, утверждающим, что сегодняшняя ситуация есть кризис менеджмента, то и выводить из кризиса мир должны будут

менеджеры. Что же должен представлять менеджмент кризиса, если рассматривать кризис как объект управления?

Ответственность менеджмента можно разделить на пять направлений: персонал, рынки, менеджмент, ресурсы, технологии.

Именно в этих направлениях профессионалы-менеджеры формулируют задачи, ставят цели, но главная цель одна: эффективное управление во всех областях. Насколько эти области доступны для эффективного управления в современных условиях?

Например, если рассматривать **ситуацию на рынках** (мировых и национальных), то они подвержены протекционизму, очень закрыты и сужаются.

Относительно персонала следует сказать, что, несмотря на сокращение и высвобождение большого числа сотрудников, предприятия испытывают дефицит в хороших специалистах, и чем глубже кризис, тем больше профессионалы будут востребованы.

Если говорить **о ресурсах**, то дешевых ресурсов больше нет, потому что рынок стал глобальным, все привязано к стоимости нефти и найти где-то ресур-

сы по существенно низким ценам стало нереально.

Технологии быстро распространяются и не успевают принести какие-либо длительные конкурентные преимущества; тот, кто не занимается инновациями на рынке, попросту не удержится.

Единственным открытым, доступным и конкурентным направлением для эффективного управления является менеджмент — те методы, которые мы постигаем, изучая информацию и реализуем затем в перечисленных четырех областях, потому что за счет внедрения новых технологий, освоения рынков, ресурсов можно нарастить преимущества на 20—25%, а единственное направление, дающее от 100% и более, — это менеджмент. К тому же это самый эффективный, самый дешевый и самый доступный способ влияния на окружающую среду и свое место в этой среде.

В компании «Микрон» работы реализуют проектные команды, совершенствуется система менеджмента качества (СМК), выделяются достаточно большие средства на инновации, так как только при инновационном разви-



В.А. Вайсман

МЕНЕДЖМЕНТ КРИЗИСА

тии и наличии квалифицированного персонала можно пережить кризис и обеспечить дальнейшее существование на рынке.

Известно, что ИСО/ТК 176 установил переходный период до ноября 2010 г. действующих СМК на новую версию стандарта ИСО 9001. Специалисты НТЦ «СТАНКОСЕРТ» провели детальный анализ текста новой версии и разработали рекомендации для предприятий, о чем рассказал **П.Э. Гойхман** (Одесса).

Он отметил, что ИСО/ТК 176 одновременно со стандартом ИСО 9001:2008 опубликовал еще шесть руководящих документов.

Несмотря на то что в целом изменения, внесенные в новую версию, носят пояснительный характер, при внедрении в деятельность предприятия новой версии стандарта ИСО 9001 НТЦ «СТАНКОСЕРТ» рекомендует, изучив стандарт, провести анализ действующей на предприятии СМК с точки зрения учета всех требований стандарта.



В.М. Ситниченко

Вопросам, почему стандарт ИСО 9001 версии 2000 г. не дает той отдачи, на которую рассчитывали, и что необходимо усвоить для создания результативной СМК на основе стандарта ИСО 9001:2008, был посвящен доклад **Т.М. Полховской** (Москва).

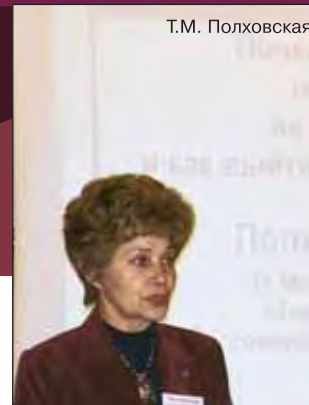
Пути совершенствования СМК с учетом реалий нашего времени были освещены в докладе **С.Е. Щепетовой** (Москва) «Постоянство перемен, или «Правила игры» в динамичном мире».

Основные отличия нашего времени — это скорость перемен. Мир стремительно меняется, следовательно, бизнес должен быть способен адекватно отвечать на вызовы окружения.

Какие же требования к бизнесу предъявляет новая среда?

Прежде всего, должны быть правильно сформулированы цели с точки зрения конкурентоспособности бизнеса, т.е. направлены на совершенствование деятельности. Цели должны постоянно анализироваться, уточняться и, если необ-

Новая редакция стандарта ИСО 9004 предусматривает разработку стратегий развития предприятия с использованием самооценки уровня зрелости организации и реализацию разработанной стратегии развития предприятия с использованием концепции непрерывного улучшения деятельности на основе восьми принципов менеджмента, в которых воплощена наилучшая мировая практика подхода с точки зрения качества



Т.М. Полховская

Очень важным является взаимопонимание между сотрудниками, т.е. структура должна выстраиваться не по иерархии, а горизонтально по цепочке создания ценности для удовлетворения потребителя, для чего необходимо внедрить проектную структуру с центрами ответственности

ходимо, корректироваться в соответствии с требованиями заинтересованных сторон. Для этого механизм постоянного изучения удовлетворенности потребителя должен быть встроен в повседневную деятельность. Необходима минимизация процессов и персонала, не создающего ценности для потребителей.

Но этого недостаточно для обеспечения гибкости в условиях рынка. Очень важным является взаимопонимание между сотрудниками, т.е. структура должна выстраиваться не по иерархии, а горизонтально по цепочке создания ценности для удовлетворения потребителя, для чего необходимо внедрить проектную структуру с центрами ответственности.

Но и это еще не все: необходимо изменить, трансформировать ментальность людей, чтобы по отношению к бизнесу они не чувствовали себя наемными работниками. Чтобы бизнес был гибким, сотрудники должны быть ответственны за свою судьбу и судьбу своей компании.

В докладе **В.М. Ситниченко** (Одесса)

«Стратегия развития машиностроения на основе сбалансированной системы показателей» показана методология разработки проекта стратегии развития отрасли машиностроения с использованием подходов стратегического менеджмента, сбалансированной системы показателей (ССП), новой версии стандарта ИСО 9004.

Главная цель развития машиностроения — удовлетворение внутреннего спроса и расширение присутствия на внешних рынках.

Для построения стратегической карты с учетом рекомендаций ИСО 9004 проведен анализ факторов внешней деловой среды относительно машиностроения (PEST-анализ) и анализ по факторам потенциала самой отрасли и возможностей и угроз со стороны рыночной среды (SWOT-анализ).

Стратегия рассчитана на 10-летний период и ориентируется на следующие показатели:

- темпы роста выпуска продукции машиностроения;
- темпы обновления активной части основных доходов;
- темпы повышения рентабельности производства;
- темпы повышения производительности труда;
- удельный вес инновационной продукции;
- удельный вес использования производственных мощностей.

В большинстве случаев при внедрении СПП на предприятиях и организациях стратегию развития планируют по четырем ключевым сбалансированным показателям: финансы, клиенты, вну-



Н.В. Федосеева

Обновляемая в настоящее время редакция стандарта ИСО 9004, которая будет называться «Менеджмент устойчивого успеха — подход с точки зрения менеджмента качества», принципиально отличается от редакции ИСО 9004, что действует под названием «Системы менеджмента качества. Руководство по улучшению деятельности», не только названием, но и своей содержательной частью

трение процессы, обучение и развитие персонала.

Для рассматриваемого случая разработки стратегии такой сложной отрасли, как машиностроение, в стратегической карте развития сформированы пять направлений.

В качестве миссии отрасли машиностроения предложено «Обеспечение технического уровня промышленности Украины, соответствующего уровню современных развитых стран Европы».

Кроме стратегической карты, также разработан план действий по реализации стратегии с указанием конкретных действий, целевых показателей и ответственных исполнителей, индикативных показателей, заданий, сроков выполнения, источников и объемов финансирования.

Разработанная стратегическая карта и план действий дают возможность принятия комплексных правительственных решений по развитию машиностроения на кратко-, средне- и долгосрочный период.

Что касается ИСО 9004, то обновляемая в настоящее время редакция стандарта, которая будет называться «Менеджмент устойчивого успеха — подход с точки зрения менеджмента качества», принципиально отличается от редакции ИСО 9004, что действует под названием «Системы менеджмента качества. Руководство по улучшению деятельно-

сти», не только названием, но и своей содержательной частью.

Новая редакция стандарта ИСО 9004 предусматривает разработку стратегий развития предприятия с использованием самооценки уровня зрелости организации и реализацию разработанной стратегии развития предприятия с использованием концепции непрерывного улучшения деятельности на основе восьми принципов менеджмента, в которых воплощена наилучшая мировая практика подхода с точки зрения качества.

В проекте стандарта ИСО 9004 есть ссылки на стандарт ИСО 10014:2005 «Система менеджмента качества. Указания по реализации финансовых и экономических преимуществ», в котором приводится широкий перечень инструментов и методов по совершенствованию деятельности.

В докладе Ю.Б. Кабакова (Киев) «Направление совершенствования систем менеджмента: стандарты, методы или цели предприятия?» отмечалось, что даже хорошо работающая СМК не всегда оказывается достаточной для обеспечения стабильности компании на рынке. Чтобы этого не произошло, компания должна меняться с изменением требований рынка, и естественно, что в СМК должна быть заложена возможность этих изменений.

Что касается применения методов менеджмента, то здесь надо руководствоваться здравым смыслом и оценкой применимости конкретного метода к конкретным условиям фирмы. Предприятие должно осознать свои проблемы, а потом подбирать соответствующие методы для их решения.

Ю.Б. Кабаков также представил интересную разработку Украинской ассоциации качества «Конструктор систем менеджмента организации», которая доведена до уровня практического внедрения на заинтересованных предприятиях.

Необходимо изменить, трансформировать ментальность людей, чтобы по отношению к бизнесу они не чувствовали себя наемными работниками. Чтобы бизнес был гибким, сотрудники должны быть ответственны за свою судьбу и судьбу своей компании

Практика непрерывного совершенствования деятельности ООО «Айсберг» (Одесса) на основе концепции кайдзен была представлена **Т.П. Чернявской** в докладе «Корпоративный университет «Подготовка реформаторов».

По традиции на конференции с докладом «Оценка существующих ситуаций в сфере защиты потребителей» выступила начальник Главного одесского областного управления по защите прав потребителей **Н.В. Федосеева** (Одесса).

По итогам 2008 г., из 1660 жалоб удовлетворены 94% (возвращен миллион гривен). Самое большое число жалоб (62%) приходится на сферу услуг, в том числе (52%) на работу ЖКХ из-за того, что население не получает услуги в объемах, предусмотренных тарифами.

В докладах **Я.А. Козловского** «Специфика Директивы 2006/42/ЕС «Безопасность машин» и порядок ее внедрения в Украине» и **Ю.Г. Паленного** «Принци-

пы обеспечения безопасности» (Одесса) подробно рассмотрены практические вопросы перехода машиностроительных предприятий на работу с техническим регламентом на безопасность машин.

Директива 2006/42/ЕС «Безопасность машин», которая вводится в Европейском сообществе 20 декабря 2009 г. взамен Директивы 98/37/ЕС, имеет ряд отличий:

- расширены и уточнены номенклатура и классификация машин, оборудования и устройств безопасности, которые охватываются директивой, в частности выделены в отдельные группы частично укомплектованные (встраиваемые) машины, ручные машины ударного действия, устройства передачи мощности, ряд защитных устройств;
- расширена и уточнена терминология (в связи с п. 1);
- уточнены процедуры проведения

оценки соответствия и введены новые процедуры. Причем это связано с широким разнообразием машин и направлено на предоставление производителю большей свободы в выборе методов и способов оценки соответствия.

В целом конференция была признана полезной — причем как специалистами, стоящими на передовых рубежах теории управления качеством, так и практиками. Временное соседство конференции с проходящей в Одессе юморной никоим образом не снизило серьезности вопросов, поднятых докладчиками.

Виктор Михайлович СИТНИЧЕНКО — кандидат технических наук, директор НТЦ «СТАНКОСЕРТ»;

Анна Борисовна КИСЕЛЕВА — заведующая сектором НТЦ «СТАНКОСЕРТ»;

Евгений Александрович СТОЯКИН — заведующий сектором НТЦ «СТАНКОСЕРТ»

Архив статей журнала



Архив журнальных публикаций будет полезен специалистам в области технического регулирования, стандартизации и менеджмента качества, в научных исследованиях, при подготовке докладов и рефератов!

на CD



По вопросам приобретения обращайтесь в РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»

Интернет-магазин: www.mirkachestva.ru

Сайт: www.stq.ru

E-mail: podpiska@mirq.ru



Адрес: 115280, Москва, ул. Ленинская Слобода, д. 19, БЦ «Омега Плаза»

Тел.: (495) 988 8434, 506 8029. Факс: (495) 771 6653

Бланк заявки на приобретение архива статей журнала «Стандарты и качество» размещен в конце журнала