MANAGEMENT

№ 1 (37) • 2016



ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКОВ

PEST-АНАЛИЗ – СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОСНОВА

МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ

WWW.ISO-MANAGEMENT.COM

MANAGEMENT

4 Р. Ибрагимов. PEST-анализ – основа для стратегического планирования

8 Применение PESTEL-анализа для оптимизации систем управления на примере рынка недвижимости

15 Сохраняйте спокойствие и подготовьтесь к работе по стандарту ISO 9001:2015

22 В. Качалов. Преемственность – ожидаемая и реализованная особенность стандартов ISO

25 М. Хабибулин. Управление рисками – этап идентификации

27 А. Логвиненко. Методы оценки рисков по стандарту ISO 31010

32 К. Павлов. Роль и место менеджмента знаний в общей системе менеджмента

36 Л. Дубовицкая. Функционирующая корпоративная база знаний – реальность или миф?

38 Л. Дубовицкая. Как сделать так, чтобы стандарты соблюдались?



39 Л. Дубовицкая. Шаблоны документов – благо или зло?

42 50 золотых правил деловой переписки

44 Т. Ильина. Доставка Just in Time как значительное конкурентное преимущество

46 Just in Time – плюсы и минусы поставок точно-в-срок

48 В. Чичаев. TOC + Кайдзен = Синергия?

51 И. Рябченок. Как синий цвет помог поднять эффективность в самом «успешном» участке

52 Р. Хонниёз. Как выжать из розничного магазина намного больше денег?

57 Психология ценообразования: 30 тактик по формированию цены продукта

64 Р. Хонниёз. Хотите увеличить конверсию? Повысьте профессиональные качества своих работников!

70 Ю. Адлер. Учение Деминга и его судьба

74 И. Бутенко. Стратегии Коносуке Мацуситы

76 А. Петиченко. И. Тихонова. Власть через призму качества

Главный редактор: Р. Ибрагимов
Экспертный совет: Абдуллаева Д., Волынскова Н., Воробьева О., Илюхин В., Кудяков И., Куйлибаев Э., Мухамедзянова Р., Пешков И., Пятков О., Раджабова Н., Расулова М., Цой Н.
Учредитель: ООО «Серт Интернешнл»

Адрес редакции: 105082, г. Москва, ул. Рубцовская наб., д. 3, стр. 3, пом. I, комн. 25.
Тел./факс: +7 (499) 346-77-14.
E-mail: info@iso-management.com, веб-сайт: www.iso-management.com.
Печать: ЧП «GRAND SIRIUS».
Тираж: 3000 экз. Заказ № 100.
Дата подписания в печать: 30.03.2016 г.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Россия), Управлением внутренней политики (Казахстан), Агентством по печати и информации (Узбекистан).
Регистрационное свидетельство: №ФС77-59021 (Россия), №39 (Казахстан), №0539 (Узбекистан).
Подписной индекс:
в объединенном каталоге «Пресса России» – 93532 (Россия).
в каталоге АО «Казпочта» – 11151 (Казахстан).
в каталоге АК «Матбуот таркатувчи» – 1151 (Узбекистан).
Реализуется по свободной цене.
Журнал «Management» распространяется в странах СНГ с 2007 года.

ВЛАСТЬ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ КАЧЕСТВА



Алина Петиченко
генеральный директор группы компаний ММКС, главный аудитор CERT International
E-mail: russia@certin.org



Ирина Тихонова
учебно-консалтинговый центр АНО «Международный менеджмент, качество и сертификация»

Я убежден, что стандартная иерархическая организационная модель индустриальной эры может все еще работать сегодня, но только при определенных условиях: обеспечении высокого уровня эффективности, качества оказываемых услуг. Вы должны обратиться к другим способам выявить талант, мудрость, инициативу и обязательства ваших служащих.

Ричард Г. Хелтзэль,
Арбитражный суд США, Восточный Район Калифорнии

Административные реформы стали отражением современности. Большинство из них ставит целью увеличение ответственности властных структур, снижение бюрократизации, и в целом повышение эффективности государственного управления.

Среди тенденций административного реформирования можно выделить три современых базовых концепции:

Клиентоориентированное правительство. Правительство действует от имени общества и для общества, стремясь удовлетворить существующие и потенциальные потребности членов общества.

Правительство – учреждение по оказанию государственных услуг. Отношения с обществом представляют собой систему «договора» по оказанию услуг высокого качества.

«Прибыльное» правительство. Правительство зарабатывает деньги для страны, ориентируется на рынке как бизнес-структура, ориентировано на профицит.

Наиболее распространенным является формирование клиентоориентированного правительства, и формирование так называемой государственной услуги, подразумевающей, что правительство по сути является учреждением, которое призвано удовлетворять потребности общества (США, Евросоюз).

По второй концепции между правительством и обществом заключается своего рода договор на оказание государственных услуг, и если общество не устраивает качество оказанных услуг, правительство уходит (Великобритания).

Третья концепция определяет, что правительство должно действовать как успешный бизнесмен, который зарабатывает деньги для общества, которым управляет. Данный подход в основном используется в отношении муниципалов и в основном в США.

Не берясь оспаривать преимущества и выделять недостатки того или иного подхода, следует отметить одну общую закономерность: все концепции делают отсылку на уже существующие системы менеджмента качества органов власти.

Практика сертификации органов государственной и местной властей получила достаточно широкое распространение в 80-90-х годах прошлого века в Америке и Европе, в частности в немецких, голландских, швейцарских, австрийских, чешских, польских городах. Она усиливает основы гражданского общества и повышает качество функционирования органов государственного управления[1]. Еще в 1992 году Билл Клинтон призвал в своем выступлении[2] обучить

[1] Гудзь П.В. Инновационная практика внедрения системы управления качеством ISO 9001:2001 на муниципальные услуги.
[2] TQM: Agent of Change in Government Operations. Governor Bill Clinton – State of Arkansas. http://deming.ces.clemson.edu/pub/tqmbbs/govt/TQM: Agent of Change in Government Operations. Governor Bill Clinton – State of Arkansas. http://deming.ces.clemson.edu/pub/tqmbbs/govt/

всех губернаторов основным аспектам TQM[3] и поддержал внедрение системы менеджмента качества в правительстве штата Арканзас. По данным ряда западных экспертов[4], к середине 90-х годов в США в 82% штатов использовали элементы системы менеджмента качества, в Великобритании реализовали TQM 87% всех местных органов власти, 53% дошли до сертификации. Положительный эффект от внедрения[5] проявился в снятии бюрократических проблем, оптимизации документооборота, понимании потребностей общества, повышении гибкости и адаптивности властных стуктур.

Необходимость активизации внедрения менеджмента качества нередко подтверждается и правительственными структурами стран СНГ, что находит свое отражение в инициировании отраслевых стандартов и проектов технических регламентов (фармацевтическая отрасль, строительство, образование). У данной медали есть две стороны. Положительный эффект проявляется в стимулировании компаний к повышению качества управления.

Однако возникают вопросы:

1. Может ли стандарт ISO «насильно стать милым»?

2. Может ли страна совершить серьезный скачок в повышении конкурентоспособности, если органы власти сами пока не стремятся внедрять системы менеджмента качества на всех уровнях и ветвях власти? Что важнее: инновации или качество?

3. Существует ли объективная необходимость использования идей TQM в государственном управлении?

4. Можно ли выстроить механизм повышения эффективности деятельности органов власти на основе TQM, какой эффект от этого можно ожидать?

Опыт показывает, что лишь для 30% компаний в ситуации законодательно обусловленного внедрения ISO 9001 видится желанным инструментом, для остальных – это как денежные расходы на лицензирование для продолжения детальности. То есть больше половины компаний, поставленных перед необходимостью сертификации законодательно, стремятся ее пройти формально. Конечно, формальное отношение приводит к формальному подходу. Но система менеджмента качества органов власти – это база, на которой формируются и осваиваются приемы менеджмента инноваций. Инновации и качество неразделимы, более того, они взаимообуславливают друг друга. Поэтому, может быть, инновации это и есть более новый и свежий ориентир?

Рассмотрим факторы внутренней и внешней среды органов на примере власти России на современном этапе.

Внутренняя среда включает в себя лидеров, персонал, технологии (в данном случае – управления), организационную культуру.

Даже беглый анализ лидеров на различных уровнях государственного управления позволяет сделать вывод, что большинство из них являются лидерами. На первый взгляд, кажется, что им требуется более тщательно поработать над выраженностью своей харизмы.

Персонал администраций властных структур сложно охарактеризовать какими-то общими чертами. Независимо от



региона, критерии отбора зависят от личностных качеств и предпочтений лидеров, стоящих во главе. Однако не следует забывать и о том, что преуспевает тот лидер, на которого работают умные и неординарные подчиненные, и именно способность отобрать таких людей и управлять ими характеризует успешного лидера.

Технологии современного государственного управления базируются на инструментах и методах HRM[6] , менеджмента качества, управления инновациями, управления проектами: стратегическое планирование, реинжиниринг, командная работа. Положительный результат использования современных методов управления снижается за счет отсутствия единой системы, в которую они бы встраивались. Система менеджмента качества является механизмом эффективного управления, ориентированного на потребителя, кроме того, включает в себя процесс изучения и удовлетворения этих требований.

Формирование организационной культуры достаточно эффективно строится как по внешнему элементу (символика, атрибутика, церемониал, архетипы), так и по внутреннему (устоявшаяся система взаимоотношений, чувство сопричастности). Более эффективные горизонтальные связи смогли бы активизировать межличностные коммуникации, повысить командный дух.

Таким образом, внутренняя среда органов управления объективно демонстрирует необходимость создания системы менеджмента, которая позволяла бы встраивать в управление эффективные иструменты, позволяющие иерархической структуре адаптироваться к рыночным условиям.

Внешняя среда органов власти, как и любой организации, включает в себя международные, социально-экономические, законодательно-политические, технологические измерения.

Процессы международной интеграции и глобализации создают необходимость быстрого принятия решений властными структурами всех уровней. На Западе даже возник термин «конкурентоспособное» правительство. В рамках

[3] Тотальное управление качеством (англ. *Total Quality Management*, TQM) – общеорганизационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов.

[4] Robert W. Robertson and Paul Gill, District of Maple Ridge, British Columbia Linking Quality to Business Planning and Performance Goals in Local Government. http://www.asq.org/gov/best/bestr&g.html

[5] ISO 9001 Certification Government Team Implementation Model Study // Материалы NASA.

[6] Управление персоналом (англ. *Human Resources Management, HRM, HR-менеджмент*) – область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное его использование.

глобализации у региона возникают дополнительные возможности использования конкурентных преимуществ на общемировом рынке. В связи с этим, на местные органы власти возлагаются дополнительные представительские функции, расширяется спектр деятельности. Для адекватного и равноправного взаимодействия с праивтельствами разных стран, зачастую имеющих более благополучное экономическое прошлое, нужно понимать их систему управления и строить свою с учетом неотвратимости будущих контактов. Система менеджмента качества хороша тем, что она строится по единому стандарту и понятна вне зависимости от языка, менталитета и конфессии, это как раз тот язык, на котором следует говорить в условиях глобализации. В свою очередь, лидеры правительств, построившие систему управления в соответствии с принципами менеджмента качества и действующие в режиме ее существования и совершенствования, предполагают, что подобный порядок заложен и у нас.

Экономическая ситуация в странах СНГ характеризуется постепенным ростом доходов населения. Свобода выбора и доступ к качественным товарам и услугам приводит к тому, что общество – при массовой ориентации бизнеса на клиента – с большим нетерпением относится к инерционному механизму властных структур. С другой стороны, экономическая стабильность общества его гражданами в большей степени ассоциируется с компетентностью правительства, нежели с объективной ситуацией. Также усилиями власти обеспечивается религиозная и национальная толерантность территории.

Стремительный технологический прогресс выдвигает инновационную активность в качестве конкурентного преимущества страны и территории, при этом, как уже упоминалось, инновации и качество взаимосвязаны друг с другом.

В целом, ситуация во внешней среде, равно как и во внутренней, обуславливает необходимость системного подхода в государственном управлении.

Благоприятный эффект ориентации властных структур на менеджмент качества можно проиллюстрировать примерами Томской области, где работа в этом направлении ведется более 20 лет. Губернаторы области входят в пятерку лучших губернаторов России. Российско-германский саммит в г. Томске наглядно показал, что активность губернатора может существенным образом стимулировать политическое и экономическое развитие региона. Эффективный выход на международный рынок невозможен без высокого уровня качества, подтвержденного разработанными системами менеджмента. Качество товаров и услуг в конкретном регионе зависит от требований, которые выдвигаются местными органами власти. Премия по качеству, проводимая под патронажем губернатора Томской области более 10 лет, явилась базовым условием для активизации внедрения стандартов ISO и подготовки авангарда специалистов-экспертов. Созданный авангард экспертов не только способен проводить аудиты на соответствие премии, в основу которой были заложены критерии European Quality Award, но и активно занимался вндерением международных стандартов все годы существования премии. За период с 1996 года в Томске побывали ведущие специалисты СНГ в области качества: Адлер Ю.П., Белобрагин В.Я., Швец В., Гончаров Э.Н., Лапидус В.А., Розно М.И., Ибрагимов Р.А., знания и энергия которых стали импульсом для развития движения по качеству. Ежегодно в Томске проводятся конференции международного и межрегионального уровней «Качество – стратегия XXI века». Администрация Томской области претворила в жизнь политику, побуждающую организации к работе в области повышения качества и внедрения инноваций. Департамент потребительского рынка Томской области является флагманом продвижения идей HACCP в регионе, организуя бесплатные обучения и семинары для пищевых предприятий.

В регионе действуют РЦИ – региональные центры инжиниринга, которые обеспечивают координацию потребностей бизнеса и соблюдение требований законодательства, решая самые насущные проблемы.

Во многом это обеспечило конкурентоспособность региона в борьбе за размещение технико-внедренческой зоны и развитие инновационной активности.

Анализ пройденного пути позволяет выделить модель активизации менеджмента качества в конкретной территории и место системы менеджмента качества органов власти в этом процессе (рисунок 1). Предлагаемая модель содержит основные этапы и результаты деятельности. Приоритетные шаги, которые формируют базу для продвижения менеджмента качества, должны включать в себя следующее:

– инициирование регионального этапа любой премии по качеству, создание собственного областного конкурса, что станет как инструментом PR, так и стимулом к обучению и внедрению. На начальном этапе могут быть приглашены специалисты из других регионов, имеющие подобный опыт.

– проведение конкурса, с одной стороны, подтолкнет предприятия к развитию, особенно при проведении самооценки, с другой – высветит необходимость обучения специалистов.

– семинар для руководителей обязателен, поскольку инициирование даже с уровня заместителей не даст гарантированного результата. С другой стороны, руководители наверняка делегируют основную работу по внедрению на следующий управленческий уровень.

– в силу того, что «нет пророка в своем отечестве», приглашение специалистов, имеющих авторитет в области менеджмента качества, приезд которых будет отражен в СМИ, с соответствующими комментариями.

Формирование региональной стратегии не только обеспечит ориентиры развития, но и выделит приоритеты, позволит оценить корневые компетенции (инновации, туризм, промышленность, сельское хозяйство), развитие которых обеспечит максимальные преимущества, в том числе, на международном рынке. Однако стратегия останется мечтой, если не обретет конкретных показателей в ежегодных планах. На основе сбалансированной системы показателей (BSC) можно будет сформировать четкую взаимосвязь между целевыми индикаторами и ответственными исполнителями.

Одним из шагов повышения конкурентоспособности региона является организация и аккредитация сертификационных органов или открытие представительств и филиалов уже существующих. Это обеспечит доступность услуг по сертификации и расширение числа сертифицированных предприятий, повышение качества товаров и услуг.

Универсальность требований международного стандарта ISO 9001 позволяет использовать основные принципы и технологии для оптимизации деятельности властей всех уровней. Члены общества в этом случае расматриваются как клиенты, которым предоставляются государственые услуги, а основной целью деятельности правительства является не контроль, а удовлетворение потребностей своих клиентов. В политике, как и в бизнесе, компетенция является залогом

Рисунок 1. Модель активизации менеджмента качества на региональном уровне



успеха. Эффективные коммуникации на стадии внедрения ISO 9001 обозначат болевые точки администрации, ее авангард и балласт, сделают прозрачными КПД каждого конкретного работника. В рамках менеджмента качества любая организация или учреждение рассматриваются как система, включающая в себя набор процессов. Система устанавливает определенные отношения с внешней средой, в том числе и долгосрочные.

Внерение системы менеджмента качества в местных органах власти при интеграции ISO 9001 с BSC станет базой для выработки адекватных местных бюджетов, увязанных с годовыми показателями. Активизация горизонтальных связей не только устранит бюрократические препоны, но и повысит эффективность деятельности реализуемых программ.

Данные шаги позволят сформировать компетентную команду, способную поддержать лояльность общества.

Таким образом, система менеджмента качества, разработанная в органах власти, позволит решить следующие проблемы:

1. Устранить ориентацию на краткосрочные цели, несогласованные в единую стратегию.

2. Разработать целевые индикаторы годовых планов, являющихся детализованными элементами стратегии, и сформировать условия их выполнения, что позволит интегрировать бюджет и стратегию.

3. Создать правительство, ориентированное на «прибыль», профицитный бюджет.

4. Разработать систему предупредительных мер, в противовес реактивным.

5. Изменить классическую систему принятия решений «сверху-вниз», создать базу для выработки решений, основанных на фактах с использованием статистических методов.

6. Сократить материальные и временные издержки реализации проектов и программ.

7. Обеспечить прозрачность и справедливость при проведении тендеров и конкурсов по выполнению государственных заказов.

8. Интегрировать руководство и лидерство на всех уровнях.

Для успешного внедрения ISO в органах власти следует соблюдать следующие условия внутри администраций:

1. Выбрать компанию-консультанта.

2. Обеспечить положительное восприятие менеджмента качества служащими путем их обучения.

3. Исключить наказания и санкции.

4. Поддержка инициативы персонала.

5. Поддерживать коммуникации о положительных результатах внедрения.

Если все страны СНГ, несмотря на популярность идеи инновационного развития, осознают, что менеджмент качества это неотъемлемая базовая ступень развития, и пойдут по этому пути неформально, а органы государственной власти на всех уровнях начнут реализацию принципов ISO, то у нас реальные основания для оптимистичного прогноза экономического роста наших стран.