

*Деловые вопросы должны решаться системой,
а не гениями организации.*

(Генри Форд)

Петр Калита

РАСЩЕПЛЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ОБ ОДНОЙ ФУНДАМЕНТАЛЬНОЙ ПРИЧИНЕ
НИЗКОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЭКОНОМИК
СТРАН СНГ

Предисловие

В философии и социологии, а также в психологии и психиатрии широко используется термин «расщепление сознания». В психопатологии – это «множественная личность» или «шизофрения» (раскол ума, рассудка). В психоанализе – «раздвоение личности», т.е., существование двух групп психических явлений, когда в рамках каждой из них одна может ничего не знать о другой. Явления, подобные «расщеплению сознания», можно наблюдать и в системах менеджмента предприятий, организаций и учреждений.

Введение

В странах СНГ отмечается систематическое возникновение техногенных аварий и катастроф с человеческими жертвами, значительное количество несчастных случаев из-за использования небезопасной продукции. Характерными для большинства предприятий и организаций также являются низкая производительность труда и весьма низкое качество продукции при высокой ее дефектности и себестоимости. В результате – неконкурентоспособные экономики и неудовлетворительное качество жизни большинства граждан. В этой связи предпринята очередная попытка рассмотреть одну из фундаментальных причин, которой, на наш взгляд, является неэффективное управление организациями и экономиками. И в большой мере из-за непрофессионального проектирования и применения систем менеджмента.

В последние десятилетия в СНГ, в дискуссиях об управлении акцент с технократического подхода, доминировавшего в конце прошлого столетия, перенесен в сторону человеческого фактора, которому ранее не уделялось должного внимания. И это, безусловно, позитивное явление. Однако, к сожалению, одновременно ушло в прошлое и позабыто понимание того, что система менеджмента организации (включая ее целевые подсистемы: качества, экологии и др.) нуждается в профессиональном инженерном проектировании. Как говорил выдающийся ученый академик В.М.Глушков, чтобы подчеркнуть сложность разработки автоматизированных систем управления: «Самолеты проектируют не летчики, а специальные конструкторские бюро. Дело летчиков – летать». И сегодня, когда средства вычислительной техники стали доступными практически для любой организации, при проектировании систем управления эти слова становятся особенно актуальными.

Развитие общества и менеджмент

Естественно, что любая функционирующая организация имеет у себя какую-то систему управления; иначе она просто бы не функционировала. Однако в массе в самой большой мере развитость и совершенство систем управления организациями определяются уровнем развития общества, к которому они принадлежат. По сути, системы управления (системы менеджмента) являются отображением культуры и цивилизации общества. Можно, правда, сказать и наоборот: культура и цивилизация общества определяются в самой большой мере уровнем совершенства систем управления всей совокупности его организаций.

По мере развития общества (культуры и цивилизации) и накопления методического и практического опыта развивались и организационные отношения, менялись акценты в части их приоритетности.

На первом этапе развития (1-й уровень зрелости) основное внимание в обществе уделяется продукции, а точнее - вопросам безопасности продукции (услуг). Для решения проблемы применяются средства технического регулирования, обязательные для всех субъектов товарно-денежных отношений.

На втором этапе (2-й уровень зрелости) – основным объектом внимания остается та же продукция, но акцент переносится уже на качество, то есть ее потребительские свойства. Здесь нормативной основой являются стандарты, имеющие добровольный характер. При этом, организации, которые уделяют адекватное внимание качеству продукции, строго руководствуясь требованиями стандартов, обеспечивают и безопасность своей продукции.

И только на третьем этапе (3-й уровень зрелости) существенное внимание начинают уделять совершенствованию локальных целевых систем менеджмента, прежде всего менеджмента качества, на основе требований стандартов на эти системы. Наличие в организации соответствующей целевой системы менеджмента качества и выполнение ее требований позволяет систематически выпускать продукцию, отвечающую как стандартам качества, так и превышающую требования этих стандартов. Естественно, обеспечиваются и установленные требования к продукции в части ее безопасности. В развитых странах этот этап сформировался еще в начале 70-х годов прошлого столетия, а в странах СНГ только формируется.

И, наконец, на четвертом этапе при достижении наивысшего уровня развития (4-й уровень зрелости) главное внимание в обществе переносится на ярко выраженное социально ответственное отношение ко всем заинтересованным сторонам и непрерывное целенаправленное системное совершенствование организаций на основе современных концепций совершенства, ориентированных на превышение установленных норм стандартов на системы менеджмента. При этом, чем выше уровень делового совершенства организации, тем более высокое качество продукции ей под силу поставлять на рынок и тем выше степень удовлетворенности клиентов и других заинтересованных сторон. Также улучшаются другие показатели: производительность труда, себестоимость продукции, влияние на внешнюю среду, удовлетворенность персонала и т.п.

Общества стран СНГ продолжают находиться преимущественно на первом и втором уровнях зрелости и только в незначительной части – на третьем. Они существенно уступают развитым странам, где большая часть организаций достигла четвертого уровня зрелости.

Менеджмент и стандарты

В начале 80-х годов прошлого столетия значительная часть мирового сообщества уже заметно «продвинулась» в решении проблем качества и дозрела до понимания целесообразности международной стандартизации требований к системам менеджмента организаций в части стабильного обеспечения качества продукции и услуг. Началась беспрецедентная разработка широко известных стандартов ISO серии 9000. Эта работа в дальнейшем нашла свое развитие в создании аналогичных стандартов, ориентированных на другие цели: сбережение природной среды, обеспечение производственной безопасности и т.п. Следует, правда отметить, что стандарты ISO 9000 изначально (в версии 1987 и 1994 г.г.) устанавливали требования к системе не «управления», а «обеспечения» качества.

Говоря о стандартах ISO 9000:2000, ISO 14000, OHSAS 18000 и им подобных, важно понимать, что они определяют требования не столько к целевым системам менеджмента, как к системе менеджмента организации в части соответствующих целей. Эти стандарты устанавливают, «что» должно быть учтено в системах менеджмента для достижения целей. При этом они не указывают, «как» разрабатывать эти системы, какая у них должна быть структура, каково их место в общей системе менеджмента и т.п. Соответственно и при аудите организации, например в части системы управления качеством, оценивают соответствие этой системы положениям стандартов ISO 9001, но не оценивают в какой мере она «вписана» в общую систему менеджмента.

Для наглядности приведу пример из другой предметной области. Так, в медицине определены нормы для состава крови здорового человека. И при анализе (аналогично аудиту СМ) уточняется, соответствует ли кровь данного человека нормам, либо необходимы корректирующие действия. Но, при этом, кроветворная система есть и остается неотъемлемой составляющей цельного организма человека.

С выходом международных стандартов на целевые системы менеджмента, прежде всего ориентированных на качество, основной проблемой организаций стран СНГ стало то, что они имели только искусственно навязанный опыт внедрения Комплексной системы управления качеством продукции на базе стандартов предприятия (КС УКП) в условиях дефицитной (нерыночной) экономики и отсутствия конкурентной борьбы. Из-за чего в их реальных системах управления практически еще не был сделан акцент на качество. В то время, как компании развитых стран уже накопили в этих вопросах многолетний практический опыт, приобретенный в условиях жесткой конкурентной борьбы за рынки сбыта, и в их реальных системах менеджмента вопросам качества было уделено адекватное внимание.

Процессный подход в менеджменте

С выходом стандартов ISO 9000 в версии 2000 года системы управления во всем мире начали строить на основе процессного подхода. Хотя в понимании процессного подхода, на наш взгляд, до сих пор еще имеются серьезные проблемы.

В любой организации есть активы и процессы. В большинстве организаций стран СНГ, в том числе и Украины, большое внимание уделяется первым, тогда как к процессам относятся без должного внимания, как к чему-то

второстепенному. Хотя известно, что при наличии самых замечательных активов (зданий, оборудования и т.п.) при несовершенных процессах компания может потерять клиентов и обанкротиться.

Процессы бывают материальные (производственные) и информационные (прежде всего, управленческие). Учитывая, что производственные и управленческие процессы протекают параллельно, взаимодействуя между собой, в мире сформулирован принцип их равенства. Однако академик Глушков В.М. считал, что для повышения эффективности организаций особое внимание необходимо уделять именно управленческим процессам, как более сложным и менее разработанным.

Непременной чертой управленческого процесса является переработка информации. Здесь можно выделить несколько этапов: сбор и предварительная обработка данных; анализ данных, диагностика ситуаций и прогнозирование последствий; систематизация и обобщение данных; выработка решений и организация их выполнения.

Представление управления как процесса отражает стремление интегрировать все виды деятельности по решению управленческих задач. Общим в процессах управления является антиэнтропийный характер, направленность на упорядочение системы.

Наиболее наглядно процессный подход в организационном управлении, на наш взгляд, можно проиллюстрировать на примерах построения современных АСУ (автоматизированные системы управления). Эти системы по определению являются технологическими. Они, как правило, базируются на единой (чаще всего распределенной) базе данных и обеспечивают алгоритмическое решение практически всех задач управления организацией, объединенных в соответствующие подсистемы. Возможность создания целостных системных технологических комплексов управления организациями, ориентированных на решение проблем качества, рассмотрена в [1].

Менеджмент в компаниях-лидерах

У здорового человека только одна голова и единый цельный безукоризненно спроектированный мозг, который решает все! задачи. Лучше или хуже, быстрее или медленнее – это уже зависит от уровня его совершенства. Но мозг – один! И если в нем случаются нарушения целостности и согласованности, говорят о серьезном заболевании.

Аналогично и в организациях. Здесь принято иметь только одного первого руководителя. И система менеджмента, соответственно, должна быть одна. Если организация крупная, первый руководитель имеет заместителей, помощников и всевозможные службы. Тогда система менеджмента может быть распределенной. Но единой и цельной.

Такой подход к созданию, поддержанию, развитию и совершенствованию системы менеджмента можно наблюдать в ведущих компаниях развитых стран. У них не существуют отдельно «система управления качеством» или «система экологического менеджмента». Имеется одна целостная система менеджмента, которая обеспечивает сбалансированное решение всего комплекса задач: финансовых, производственных, экологических, качества, защиты информации и т.д. и т.п.

В 90-х годах прошлого столетия автору этой статьи довелось наблюдать, как во время разработки международных стандартов ISO серии 9000 (на заседаниях ISO/TK-176) специалисты из Японии относились к ним «свысока». Они говорили, что действующие у них системы тотального управления качеством (Total Quality Management) существенно «выше» требований стандартов ISO 9000. Однако через несколько лет после принятия ISO 9000 японцы все же вынуждены были начать подтверждать соответствие своих систем менеджмента положениям этих стандартов, чтобы не потерять клиентов, прежде всего, из европейских стран.

Как же японцы поступали в этой ситуации? Они не создавали новых документов, предназначенных для демонстрации внедрения стандартов ISO 9001. Требования к системам управления качеством в японских компаниях уже содержались внутри их общих систем менеджмента. Ведь это с их систем, в первую очередь, «срисовывались» требования стандартов ISO 9000. А, следовательно, им достаточно было найти - где, в каких документах у них содержались регламентированные стандартом требования, и продемонстрировать это аудиторам.

Как уже было сказано, организации нужна одна целостная сбалансированная система менеджмента, обеспечивающая решение всего комплекса стоящих перед ней задач для достижения всей совокупности целей. Наглядным примером обеспечения такой «целостности» может служить проектирование сложных технических систем, например, автомобилей, самолетов, компьютеров и т.п. Здесь в конструкторской документации помимо чертежа общего вида также содержатся различные схемы: электрическая, кинематическая и другие, объединяющие составные части системы в единое целое.

Раздвоение специальности «менеджмент»

В начале 70-х годов прошлого столетия в поисках ключа к решению проблемы качества Госстандарт СССР выступил с инициативой создания и широкомасштабного внедрения КС УКП. До этого в стране уже широко распространялся опыт «продвинутых» систем качества, таких, как: БИП, СБТ, НОРМ, КАНАРСПИ и т.п. Но это были, преимущественно, системы обеспечения качества, а не управления им.

КС УКП стала, по сути, первой массовой системой управления качеством. Впервые в отечественной практике здесь были соединены слова «управление» и «качество». Причина понятная: ведомства, занимающиеся системами управления, в условиях дефицитной экономики не уделяли должного внимания той части системы, которая была бы ориентирована на качество.

При этом произошло событие, на которое практически не обратили внимания. Несмотря на то, что в словосочетании «управление качеством» главное значение принадлежит слову «управление», а не «качество», это направление продолжало развиваться в системе Госстандарта, а не тех ведомств, которые специализировались на системах управления.

Дальше – больше. В перечне специальностей по защите диссертаций появилась «Стандартизация, сертификация и качество». И здесь под «качеством», кроме традиционных понятий «нормирование», «контроль», «измерение и испытание», «оценка и подтверждение соответствия» начали понимать также «управление качеством». Хотя по своей сути «управление качеством» скорее относится к специальности «менеджмент».

Аналогичная ситуация сложилась и в высшей школе. В классификатор специальностей включили квалификацию «Стандартизация, сертификация и качество», где также рассматриваются вопросы «управления качеством». Сюда же начали добавлять и другие целевые системы управления, на которые вводились международные стандарты: «экологический менеджмент», «менеджмент производственной безопасности» и ряд других, ориентированных на рынок с обостренной конкуренцией.

Таким образом, из специальности «менеджмент» вопросы управления качеством (и подобных целевых систем) были практически исключены. Это привело к тому, что высшая школа выпускает менеджеров, не достаточно подготовленных для обеспечения успешности компаний в условиях насыщенного рынка. В то же время специалисты, обученные по специальности «Стандартизация, сертификация и качество», не имеют базовой подготовки менеджера, что не позволяет им эффективно совершенствовать систему менеджмента компании в целом.

К этому нужно добавить, что большинство собственников и руководителей организаций, а также руководителей органов исполнительной власти и местного самоуправления до сих пор вообще не имеют не то что специальной подготовки, но даже адекватного представления о современных мировых тенденциях в части совершенствования систем менеджмента организаций. Совершенствования, направленного на эффективное решение проблем качества, бережное отношение к природной среде, удовлетворение заинтересованных сторон и обеспечение устойчивого развития организаций и общества.

И это одна из серьезных причин неэффективного управления в целом и, в частности, управления, ориентированного на решение проблем качества, экологии, профессиональной безопасности и др.

Раздвоение систем менеджмента

Существование более 70 лет в «зазеркалье», где господствовал тотальный дефицит и тоталитарный режим, сформировало особый менталитет людей вообще и руководителей организаций в частности. Системы управления организаций были ориентированы преимущественно на решение финансовых задач, задач перспективного и календарного планирования, кадров, документации и т.п. Эти системы отвечали требованиям существующей политико-хозяйственной системы и в принципе не были ориентированы на функционирование организаций в условиях рынка. Не было объективной потребности в создании развитых систем менеджмента, необходимых для успешной борьбы в условиях жесткой конкуренции.

В 1987 году, на момент первоначального введения стандартов ИСО 9000, системы управления в организациях стран СНГ отличались низким уровнем развития. И это, несмотря на массовое внедрение КС УКП, которая, как известно, внедрялась директивно, преимущественно формально и параллельно с существующими реальными системами управления организациями.

Так как реальные системы управления в организациях стран СНГ практически не содержали требований в части качества продукции (услуг), для приведения в соответствие со стандартами ISO 9000 их необходимо было принципиально перепроектировать. Либо выполнить работы по их модернизации, развитию и включению дополнительных задач: качества, экологии, профессиональной безопасности и др.

На практике же внедрение стандартов ISO 9000, а также аналогичных им стандартов в организациях постсоветских стран происходило по-иному. Типичным подходом при создании системы управления качеством (СУК) в соответствии с требованиями стандартов ISO 9000 была ее разработка не внутри действующей реальной системы менеджмента, а автономно, «вне этой системы». Далее, по истечении определенного времени, разрабатывалась система экологического менеджмента по ISO 14000, аналогично тому, как это было сделано ранее по ISO 9000. И, наконец, по мере роста популярности стандартов OHSAS 18000, аналогично предыдущим системам управления разрабатывалась система управления производственной безопасностью (рис. 1а) и т.д.

Подобная практика широко распространена и в настоящее время, несмотря на то, что в последние два десятилетия в странах СНГ возникли новые предприятия, созданные зарубежными компаниями и отечественными предпринимателями, не отягощенными прошлым советским опытом в сфере управления.

В некоторых случаях компаниям все же удается «продвинуть» новые целевые системы управления в реальные общие системы менеджмента (рис. 1б) и обеспечить более эффективное управление. Но это скорее исключения из правил.



Рис. 1а



Рис. 1б

Но даже такие несовершенные «отщепленные» системы управления качеством имеет только незначительная часть организаций. К примеру, в Украине в пересчете на одного жителя систем менеджмента качества по ISO 9000 меньше, чем в Китае - в три с половиной раза, а чем в Италии – почти в 40 раз! При том, что, по мнению экспертов, только незначительная часть СУК, имеющих сертификаты, в Украине работает реально. Еще хуже обстоит ситуация в публичном секторе, в том числе в органах исполнительной власти и местного самоуправления.

Интегрирование систем менеджмента

Системы менеджмента, построенные по ISO 9000, ISO 14000 и OHSAS 18000 имели много общего и, естественно, назрел вопрос об их интеграции (рис. 2а). Об этом убедительно сказано, например, в [2].

Но интегрирование «новых» систем менеджмента, базирующихся на стандартах, осуществляется, как правило, «между собой» а не с основной реальной системой менеджмента. В случаях, когда компании «продвигали» локальные целевые системы в реальные общие системы менеджмента, они, естественно, получали позитивные эффекты и в результате их интеграции (рис. 2б).

Однако для обеспечения максимальной эффективности новые целевые системы менеджмента должны изначально проектироваться, как органические части общей системы менеджмента, реально функционирующей в организации (рис. 3).



Рис. 2а



Рис. 2б



Рис. 3

Диагноз установлен. Как лечить?

Как же исправить сложившуюся ситуацию?

Естественно, следует перепроектировать системы менеджмента организаций, обеспечив их единство и целостность (прежде всего целостность всех! процессов), с учетом международных стандартов на целевые системы менеджмента.

Однако возможен и другой альтернативный способ изменить ситуацию к лучшему. Путем систематического осуществления общей оценки и совершенствования организаций с использованием фундаментальных концепций совершенства и моделей совершенных (идеальных) организаций, в первую очередь Модели EFQM, широко распространенной в Европе.

В этом случае компания оценивается в целом, с учетом всех стоящих перед ней целей. Определяется ее соответствие провозглашенным миссии и видению, выявляются сильные и слабые стороны (области для совершенствования) по всем целям в разрезе 9-ти критериев и 32-х подкритериев. На основе этой информации и новых знаний о лучшем опыте в разрезе каждого подкритерия разрабатывается программа совершенствования всей организации (с учетом ее целей) и организуется ее выполнение. В программу, в зависимости от ситуации, могут включаться мероприятия, связанные с нормами действующих стандартов на целевые системы менеджмента, различными методами управления и др.

После выполнения мероприятий программы организация снова оценивается, определяются ее сильные и слабые стороны и т.д. Так «шаг за шагом» компании, целенаправленно и последовательно совершенствуясь, добиваются цельности системы менеджмента и приближаются к европейским лидерам.

Зарубежный опыт свидетельствует об эффективности такого подхода. Например, 600 американских компаний, которые совершенствовались на основе Модели имени Болдриджа, в сравнении с аналогичными компаниями контрольной группы за 5 лет в среднем на треть улучшили динамику таких показателей, как:

рыночная стоимость, производственная прибыль, объем продаж, рентабельность, количество персонала и общие активы.

Если сертификацию по ISO 9001 можно сравнить с фотографией системы управления качеством в фиксированный момент времени, то совершенствование на основе Модели – это бесконечный кинофильм о всей организации в целом, с ее историей и перспективой. И нужно помнить, что любые стандарты – это не идеал, а компромисс между продвинутыми и отстающими организациями. А для гарантированного успеха желательно стремиться к уровню, превышающему требования стандартов, что изначально заложено в моделях совершенства.

Для обеспечения массового совершенствования организаций в масштабах страны целесообразно подойти к проблеме комплексно, предусмотрев:

- организацию переподготовки персонала, прежде всего преподавателей и консультантов;
- разработку и распространение соответствующих научно-методических и практических рекомендаций;
- организацию консалтинговой поддержки процессов перепроектирования систем менеджмента либо их непрерывного совершенствования на базе моделей совершенства и др.

В странах СНГ, прежде всего в Украине и России, накоплен опыт совершенствования на основе Модели EFQM. Ценной инновацией Украинской ассоциации качества стало создание Лестницы совершенства, интегрированной в Схему уровней совершенства EFQM. Лестница позволяет любой организации, с любым начальным уровнем, целенаправленно и последовательно продвигаться к уровню совершенства, достигнутому лучшими компаниями Европы.

Примеры успешных экспериментов

В части реализованного целенаправленного и последовательного совершенствования самым показательным является пример Ставропольского государственного аграрного университета (СтГАУ). Этот университет (обладатель Премии за качество правительства РФ, 2005 г.) в 2006 г. стал – финалистом, а в 2007 г. – победителем Награды за качество стран ЦВЕ. В 2008 г. СтГАУ первым из России вошел в финал Награды за совершенство EFQM, а в 2010 году первым из СНГ стал призером этой самой престижной на континенте Награды. При этом, он опередил компании таких известных брендов, как Bosch и Siemens, а также Ливерпульский университет – финалиста Награды EFQM 2009 года. Начиная с уровня 450-500 баллов, СтГАУ за 5 лет достиг совершенства, оцененного в 600-700 баллов. Не останавливаясь на достигнутом, Университет поставил перед собой сверх амбициозную задачу – через несколько лет завоевать Награду EFQM. В 2011 г. еще две российские компании достигли статуса финалистов EFQM. Все эти компании консультировал специалист Украинской ассоциации качества.

Процесс совершенствования на основе модели EFQM с использованием Лестницы можно также наглядно проиллюстрировать на примере ОАО «АрселорМиттал Кривой Рог» (до 2005 года – «Криворожсталь»): 2003 год – «На пути к совершенству в Украине» (250-300 бал.); 2004 год – «Признание совершенства в Украине» (300-350 бал.); 2005 год – «Финалист Украинской национальной награды качества» (400-450 бал.); 2007 год – «Лауреат Национальной награды качества» (450-500 бал.), сертификат EFQM «Признание совершенства в Европе - 4*»; 2008 год – «Победитель Национальной награды качества» и «Лауреат Награды качества стран ЦВЕ» (500-550 бал.), сертификат

EFQM «Признание совершенства в Европе - 5*»; 2010 год – «Победитель Награды качества стран ЦВЕ» (550-600 бал.).

Только в Украине уже более 40 компаний получили сертификаты EFQM «Признание совершенства в Европе», а 20 стали призерами Награды за качество стран Центральной и Восточной Европы, в том числе 8 – победителями. Лучшие отечественные предприятия 13 лет назад объединились в Клуб лидеров качества Украины, который стал деловым локомотивом, прокладывающим для украинской промышленности и экономики путь в завтрашний день. А в 2007 г. руководители компаний-призеров 3-го Турнира стран ЦВЕ, после награждения в Румынии учредили Клуб лидеров качества стран ЦВЕ, который на сегодня объединяет 20 лучших компаний из 6-ти стран. Целенаправленно, системно и комплексно совершенствуя свои системы менеджмента, эти компании обеспечили удовлетворенность заинтересованных сторон и высокие конечные результаты своей деятельности.

Опыт предприятий, достигших 550–650 баллов, представляет для стран СНГ большую ценность. А сами предприятия – это понятные соотечественникам образцы для подражания.

Заключение

Внедрение стандартов ISO 9000 и подобных в организациях развитых стран и стран СНГ – это, как говорят, две большие разницы. При внедрении этих стандартов в странах СНГ нужно отдавать себе отчет в следующем.

1. В организации должна быть одна система менеджмента, отвечающая на все вызовы. В частности она должна быть ориентирована на удовлетворение всех заинтересованных сторон, достижение высокого уровня качества выпускаемой продукции при рациональном использовании ресурсов и бережном отношении к окружающей среде.

2. Процесс внедрения требований, установленных стандартами на локальные целевые системы менеджмента, должен сводиться к совершенствованию единой целостной реальной СМ, действующей в организации, а не к разработке отдельных локальных целевых систем менеджмента.

3. Повышению эффективности управления и улучшению конечных результатов может способствовать использование фундаментальных концепций совершенства и моделей идеальных организаций для общей оценки состояния организаций. С последующей разработкой программы совершенствования с применением разных средств, в том числе стандартов на локальные целевые системы менеджмента.

Накопленные знания, эксперты, практический опыт, предприятия-лидеры и отработанные технологии уже достаточны для того, чтобы развернуть в странах СНГ массовое движение за деловое совершенство и качество.

4. Понятия «интеграция систем менеджмента», «интегрированные» или «интегральные» СМ – в большей мере надуманные. Логичнее говорить о единой развивающейся и непрерывно совершенствующейся целостной системе менеджмента организации.

5. Квалификацию «менеджер систем управления качеством» и аналогичные квалификации целесообразно вернуть на свое законное место в специальность «Менеджмент».

Подходить к проектированию и совершенствованию системы менеджмента нужно творчески, а не механистически. Чтобы избежать имитации, подобной той, которая имеет место в сказке «Старик Хоттабыч»: маг сотворил телефон внешне похожий на настоящий, но ...из сплошного камня и не пригодный для выполнения основной функции телефона.

Послесловие

Чтобы поднять экономики стран СНГ, нужно, прежде всего, устраниТЬ нарушения в их «мозгах», т.е. обеспечить целостность и связность систем менеджмента на предприятиях, организациях и учреждениях.

С другой стороны, отдавая себе отчет, что системы менеджмента большинства организаций в странах СНГ вообще не содержат положений, ориентированных на решение проблем качества, экологии и т.п., важно, чтобы эти организации, совершенствуя системы менеджмента, избегали ошибок предшественников. Именно в этом видится главная цель настоящей статьи.

Литература

1. П.Я.Калита. От процессов управления качеством к целостной технологии непрерывного совершенствования организации. М.: Стандарты и качество, 2001, № 1.
2. Родомир Божкович. Интегрированные системы менеджмента – требование новых условий бизнеса. Поволжский вестник качества, 2006.

КАЛИТА Петр Яковлевич,

президент Украинской ассоциации качества,
вице-президент Украинского союза промышленников и предпринимателей,
президент Клубов лидеров качества Украины и стран Центральной и Восточной Европы,
почетный президент Международной гильдии профессионалов качества,
член Генеральной ассамблеи Европейской организации качества,
академик Украинской академии наук и Российской академии проблем качества