

Напрями удосконалення систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства?

У статті розглядаються проблемні питання, пов'язані із удосконаленням систем управління якістю (СУЯ). Наводяться підходи різних наукових шкіл. Розглядається досвід відомих підприємств щодо удосконалення систем управління (СУ).

Які замовлення традиційно становлять більшість у «портфелі» української консалтингової фірми у галузі управління? Мені здається, що сьогодні замовлення на «розроблення та упровадження СУЯ» або «удосконалення СУ підприємства і приведення її у відповідність до вимог стандартів з менеджменту». Зазвичай після здійснення такої роботи виконують сертифікацію побудованої системи на відповідність обраному стандарту (стандартам) у відповідному органі з сертифікації. «Маркетинговий ефект» від такої роботи зрозумілий — задоволення вимог споживачів і, можливо, інших зацікавлених сторін, рекламні аргументи. Але не завжди система, побудована таким чином, реально приносить поліпшення у діяльність підприємства, особливо, коли основним мотивом розроблення є саме отримання сертифікату.

Навіть якщо побудована система враховує реальні потреби підприємства, але спрямована на удосконалення лише *поточних операцій*, це, врешті-решт, може спричинити зниження спроможності компанії до змін, згідно з вимогами ринку. Епоха безперервної еволюції, коли зовнішні зміни відбувалися відносно повільно, закінчилася у ХХ ст. Їй на зміну прийшла епоха дискретної еволюції, яка характеризується швидкими змінами. Так, Р. Фостер і С. Каплан відзначають [1], що із 100 найбільших компаній із 1917 до 2001 припинили своє існування 61. Із решти 39 лише 18 вдалося утриматися серед 100 найбільших. Серед них Kodak, DuPont, General Electric, Ford, General Motors, Procter & Gamble. Проте їх ринкову ефективність назвати високою ніяк не можна. У період з 1917 по 1987 довгострокова прибутковість інвестицій у них була на 20 % нижче за ринкову. Лише у General Electric і Kodak вона була вище за середню. Тривалі дослідження показують, що корпоративного еквівалента «Ельдорадо» — «золотої» компанії, яка постійно переграє ринки, — не було і немає. Те, що компаніям вдалося вистояти і навіть залишитися серед кращих і шанованих,

не гарантує акціонерам високого довгострокового прибутку [2].

Ринки капіталу заохочують створення нових підприємств, надають їм всі можливості для активної діяльності, поки останні залишаються конкурентоспроможними, а потім швидко і нещадно позбавляються від них, коли ті втрачають здатність до ефективного виробництва. Підприємства, управлінська філософія і СУ яких базується на принципі безперервності, не можуть змінюватися з тією ж швидкістю і в тих же обсягах, що й ринки. Такі підприємства виходять із припущення щодо *безперервності розвитку*, їх діяльність зосереджена на поточних операціях. А для ринків капіталу характерна *дискретність розвитку*, вони сконцентровані на творенні і руйнуванні. Ринок менш терпимо, ніж підприємства, ставиться до низької ефективності. Таким чином, організація процесів управління, *орієнтованих на поточні операції*, — тих, що допомагають підприємствам вистояти протягом тривалого періоду, — роблять їх *нездатними до змін*.

У першій половині ХХ ст. припущення щодо безперервності розвитку відповідало дійсності. Фактор мінливості був найменш значним. Метою діяльності було перероблення вихідної сировини у кінцеву продукцію, а також попередження великих витрат, пов'язаних із взаємодією на ринку. Однак ситуація за останні роки докорінно змінилася. Із 20 років ХХ ст. до 1987 року середня тривалість перебування компаній у S&P 500 (фондовий індекс, до кошика якого потрапляють 500 акціонерних компаній із найвищою капіталізацією) скоротилася з 65 до 10 років. У 90-ті почалася *епоха дискретної еволюції*. Однією з причин цього є збільшення ефективності комерційних операцій у результаті значного зменшення витрат капіталу. Перехід від виробництва товарів до виробництва послуг супроводжувався зниженням транзакційних витрат. Упровадження інформаційних технологій та стійке зростання продуктивності праці стали

можливими завдяки технологічному прогресу та розвитку методів управління. Завдяки цьому виникли такі фірми, як Microsoft. Їх ринкова капіталізація поступається тільки 10 найбільш розвиненим державам світу. При цьому реальні активи компанії Microsoft складають приблизно 1 % її ринкової вартості.

Ураховуючи все це, для подальшої успішної діяльності компанії повинні прискорити процеси *творчого руйнування*, не відстаючи від ринку та не втрачаючи при цьому контролю над поточними операціями. Однак дуже багато менеджерів говорять, що вони повністю задоволені своїм умінням вести справи, вкрай незадоволені неспроможністю щось змінювати. Допомога у розвитку таких умінь може бути дуже затребуваною і реально корисною для підприємств! Гальмуючий ефект при цьому, як не дивно, можуть надавати *культурні традиції та ментальні моделі* компанії, — нездатність змінити корпоративну культуру у відповідь на вимоги ринку. Консервативні корпоративні СУ також можуть обмежувати творчий підхід і просто технічно ускладнювати процес змін, в цьому нам бачиться одна з причин «неуспіху» упровадження подібних систем.

Таким чином, СУ підприємством повинна не просто задовольняти вимоги певних стандартів і сприяти успішному виконанню поточних операцій підприємства, а й давати можливість успішно дотримати необхідний баланс між творенням і руйнуванням у компанії, не бути занадто «жорсткою» та «громіздкою», не гальмувати, й ускладнювати необхідні зміни самим фактом свого існування. При цьому слово «руйнування» не слід розуміти негативно. У даному контексті *руйнування* — це позбавлення від елементів, у яких немає потреби, що дозволяє підтримувати відповідність вимогам ринку і життєздатність компанії. Цей баланс на різних рівнях може втілюватися в інші види балансів. Так, наприклад, у сфері відповідальності вищого керівництва це може бути баланс між *управлінням* (відповіді на питання, робота у звичних умовах, яку може виконувати фахівець у певній сфері діяльності) і *лідерством* (постановка питань, відмова від звичного способу мислення, зміна типу мислення). Для всіх рівнів компанії це можна сформулювати як баланс між контролем і свободою дій. Це питання може здатися дещо абстрактним і близьким до загальнофілософських і дискусійних щодо співвідношення і сумісності понять «зумовленість» і «свобода волі», але у даному випадку мова йде стосовно конкретних *характеристик* СУ, яка в результаті повинна стати дійсно корисною для компанії.

Другою великою групою підходів підприємств до удосконалення управління своєю діяльністю, є впровадження методів управління, не пов'язаних із конкретними стандартами і сертифікацією, таких, наприклад, як збалансована система показників,

«шість сигм», бережливе виробництво, FMEA (Failure Mode and Effects Analysis — аналіз видів і наслідків відмов — методологія проведення аналізу та виявлення найбільш критичних кроків виробничих процесів з метою управління якістю продукції) тощо. Це також відображається на «портфелі послуг» консалтингових фірм. На перший погляд, такі підходи більшою мірою спрямовані на вирішення проблем підприємства, бо мотив формальної сертифікації у цьому випадку відсутній. Із цим можна погодитися, але є один важливий момент. Часто підприємство приймає рішення запровадити той чи інший метод управління лише тому, що він є «модним», бо керівник дізнався про нього під час навчання, з літератури, побачив у партнера чи конкурента. Але не всі методи підходять усім підприємствам у будь-яких ситуаціях! Крім того, методи і підходи весь час удосконалюються, з'являються нові, які іноді суперечать попереднім.

Як приклад такої ситуації можна навести 10 шкіл стратегічного менеджменту, проаналізованих у [3]: дизайну, планування, позиціонування, підприємництва, пізнання, навчання, влади, культури, зовнішнього середовища і конфігурації. У Додатку наведено основні характеристики цих шкіл:

- що школа розуміє під стратегією;
- основна ідея;
- девіз;
- характеристика процесу розробки стратегії відповідно до думки школи;
- основна дійова особа у процесі розробки стратегії;
- роль керівництва підприємства у процесі розробки стратегії;
- вплив довкілля на підприємство (на думку даної школи);
- ступінь мінливості підприємства, за якої слід застосовувати підхід даної школи;
- тип підприємства, для якого слід застосовувати підхід даної школи;
- ситуація, коли слід застосовувати підхід даної школи;
- стадія розвитку підприємства, коли слід застосовувати підхід даної школи.

Аналіз інформації, наведеної у Додатку, засвідчує відмінності в уявленнях різних шкіл щодо стратегії та уявленнях про те:

- як триває процес стратегічного планування (для одних він — формальний, що виконується перед початком роботи підприємства, для інших — інтуїтивний, що формується «у ході» роботи, для третіх — пасивний, продиктований ззовні);
- хто є в цьому процесі основною дієвою особою (це і лідер (керівник), і аналітик, і колектив, і навіть «оточення»);

- яка в цьому процесі роль керівництва (від домінуючої, до слабкої та навіть «символічної»);

- як впливає на стратегію підприємства зовнішнє середовище (від засобу для досягнення мети, поступливої, керованої до такої, що пред'являє високі вимоги, складної та навіть «непереборної»);

- який рівень мінливості підприємства (від рідкісних, істотних змін до частих і навіть безперервних).

Крім того, підхід кожної з шкіл може бути застосований для певних типів підприємств у певних ситуаціях і на певних стадіях розвитку. Кожна з шкіл має своє раціональне зерно, але жодна з них не є абсолютною істиною. Подібну картину можна спостерігати не тільки в стратегічному плануванні, а й в інших напрямках менеджменту.

Після сказаного стає зрозумілою небезпечність ситуації, коли підприємство, володіючи лише одним з можливих підходів до вирішення певної проблеми, починає застосовувати його як єдино можливий, науково обгрунтований. Те ж саме можна сказати, коли подібні поради за подібного знайомства до існуючих підходів дає якась консалтингова фірма.

Напевно, слід погодитися з порадою авторів [3] «не ставитися надто серйозно» до будь-якого конкретного методу, підходу або «прикладу для наслідування», не абсолютизувати їх. Повертаючись до роботи [1], бачимо, що як один з позитивних прикладів застосування підходів творчого руйнування наводиться Елгон, сьома за розміром компанія США, гігант газопостачання. Але Елгон оголосив себе банкрутом. Це стало найбільшою справою щодо банкрутства в історії США. Падіння Елгон спровокувало і падіння найбільшої консалтингової та аудиторської компанії Arthur Andersen: з'ясувалося, що аудитори, щоб не конфліктувати із вигідним клієнтом, підтасовували результати перевірок і навіть знищували документи. Це — ще один приклад того, що нічого абсолютного у світі немає (ні фірм, ні методів, ні підходів, ні консалтингових рекомендацій)!

На наш погляд, тут можна порадити підприємствам під час вибору напрямку розвитку керуватися, крім усього іншого, здоровим глуздом і довіряю-

чи порадам консультанта, остаточне рішення завжди приймати самостійно.

І, нарешті, перейдемо до того, що має бути зрозуміло вищому керівництву підприємств і затребуваним. Це — робота, спрямована на допомогу підприємству у вирішенні конкретних проблем (можливо, з попереднім визначенням цих проблем) та/або досягненні конкретних цілей діяльності. Допомогу у такій роботі можна назвати «вищим пілотажем» консультанта. Таким чином, для реального удосконалення своєї діяльності підприємство має, передусім, усвідомити свої реальні потреби і цілі, а потім, за необхідності, шукати у допомогу собі тих консультантів, які готові до такої роботи і дійсно можуть її успішно виконувати.

У зв'язку із цим мені згадується семінар «Менеджмент і бізнес: кращі моделі та успішний досвід», проведене центром «Пріоритет» в Нижньому Новгороді в травні 2007 року. Із виступів представників підприємств мені, як, напевно, і багатьом іншим фахівцям, найбільше сподобався виступ директора з сертифікації ВАТ «КАМАЗ-Дизель» Могилевця В. Д. Він сказав, що їх підприємство ніколи не застосовує теоретичні «книжкові» методи управління. Вони, виходячи зі своїх знань, «здорового глузду», розуміння проблем і цілей підприємства, розробляють свій, відповідний для даного випадку підхід. Потім, проаналізувавши отриманий результат, вони часто знаходять у ньому елементи відомих методів управління, і можуть підкорегувати свій підхід відповідними теоретичними рекомендаціями. Зрозуміло, для того, щоб мати такий розвинений «здоровий глузд», потрібно знати системи і методи управління, але на час «відмовитися» від них.

Може скластися враження, що автор проти розроблення СУ, відповідних стандартам і застосування методів управління. Це не так, але тут слід просто переставити акценти. Розробка систем і застосування методів повинні бути не кінцевою метою роботи, а лише засобом вирішення проблем підприємства та/або досягнення його цілей, причому обов'язково адекватним засобом. Пошук таких адекватних засобів і допомога в їх правильному застосуванні — одне із найважливіших завдань консультанта.

ЛІТЕРАТУРА

1. Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение. Почему компании, построенные навечно, показывают не лучшие результаты, и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 378 с.
2. Коллинз Д., Поррас Д. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. — Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. — 352 с.
3. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. — СПб: «Питер», 2001. — 336 с. ■

*Ю. Кабаков, директор органу сертифікації персоналу,
Українська асоціація якості, м. Київ*

Школа дизайна	
Стратегія	Унікальні, заздалегідь заплановані перспективи
Основна ідея	Роздуми (стратегія нічим не відрізняється від практичних прикладів)
Девіз	«Сім раз відміряй, один раз відріж»
Процес розробки	Розумовий, простий, неформальний, продуманий (розпорядчий)
Основна діюча особа	Керівник підприємства («архітектор»)
Керівництво	Домінує, оцінює
Внутрішнє середовище	Засіб для досягнення мети (джерело загроз або можливостей)
Зміни	Рідкісні, істотні
Тип організації	Регламентована, централізована, певною мірою формалізована. Машина (централізована, деякою мірою формалізована)
Ситуація, коли слід застосовувати	Та, що розмежовується (на економічну, технічну, соціальну тощо) та стабільна
Стадія розвитку організації, коли слід застосовувати	Переосмислення діяльності
Школа планування	
Стратегія	Плани, розділені на субстратегії та програми
Основна ідея	Формалізація, програмування (швидше, ніж формулювання)
Девіз	«Дорога ложка до обіду»
Процес розробки	Формальний, розчленовування на компоненти, визначений, перспективний
Основна діюча особа	Фахівці з планування
Керівництво	Чуйно сприймає процес
Внутрішнє середовище	Поступливе (контрольний перелік факторів, які необхідно оцінити або контролювати)
Зміни	Періодичні, поступові
Тип організації	Структурована, розділена на компоненти, поступається програмуванню. Велика машина (централізована, формалізована, дивізіоналізована)
Ситуація, коли слід застосовувати	Проста і стабільна (і тому передбачувана), в ідеалі — керована
Школа позиціонування	
Стратегія	Заплановані родові позиції (економічні та конкурентні), хитрі прийоми
Основна ідея	Аналіз, розрахунки (швидше, ніж створення або участь)
Девіз	«Тільки факти, мадам...»
Процес розробки	Аналітичний, систематичний, продуманий (розпорядчий)
Основна діюча особа	Аналітики
Керівництво	Чуйно сприймає аналіз
Внутрішнє середовище	Залежить від вимог конкуренції, можливий економічний аналіз, і в підсумку поступлива
Зміни	Часткові, приватні
Тип організації	Джерело конкурентних переваг, в іншому випадку грає другорядну роль. Велика машина, переважно у галузях масового виробництва (централізована, формалізована), а також філіальна та «глобальна»
Ситуація, коли слід застосовувати	Проста, стабільна, зріла, отже, структурована і кількісно вимірювана
Стадія розвитку організації, коли слід застосовувати	Оцінювання
Школа підприємництва	
Стратегія	Особистий, унікальний погляд
Основна ідея	Передбачення, централізація, надія
Девіз	Особистісний, унікальний погляд (передбачення), пошук ноші

Процес розробки	«Скажіть, хто Ваш керівник ...»
Основна діюча особа	Лідер
Керівництво	Домінує, інтуїтивне
Внутрішнє середовище	Кероване, безліч ніш
Зміни	Рідкісні, помірні, революційні
Тип організації	Податлива, проста, підприємницька, централізована
Ситуація, коли слід застосовувати	Динамічна, але збагненна (тому зрозуміла керівнику)
Стадія розвитку організації, коли слід застосовувати	Зародження, реструктуризація, тривалий час підприємство залишається невеликим
Школа пізнання	
Стратегія	
Основна ідея	Занепокоєння або уява, нездатність впоратися із проблемами у будь-якому із цих випадків
Девіз	«Я побачу це, коли повірю в нього»
Процес розробки	Інтелектуальний, стратегія формується «у процесі», під тиском або вимушено, дескриптивний
Основна діюча особа	«Розум»
Керівництво	Джерело пізнання, пасивне або творче
Внутрішнє середовище	Або нездоланне, або може конструюватися
Зміни	Рідкісні (супроводжуються опором і вибудовуються інтелектуально)
Тип організації	Відіграє другорядну роль
Ситуація, коли слід застосовувати	Незбагненна
Стадія розвитку організації, коли слід застосовувати	Оригінальне розуміння, переосмислення, інертність
Школа навчання	
Стратегія	Зразки та схеми дій, унікальна
Основна ідея	Навчання, гра (а не слідування наміченим курсом)
Девіз	«Без праці не витягнеш і рибку зі ставка»
Процес розробки	Формується «у процесі», неформальний, неорганізований, описовий
Основна діюча особа	Той, хто вчиться (всі, хто здатні вчитися)
Керівництво	Чуйне до навчання
Внутрішнє середовище	Складне, непередбачуване
Зміни	Безперервні, поступові або часткові, з рідкісними осяннями
Тип організації	Еклектична, гнучка, спеціально створена або професійна
Ситуація, коли слід застосовувати	Складна, динамічна, і тому непередбачувана, незвична
Стадія розвитку організації, коли слід застосовувати	Розвиток, виділення, особливо під час безпрецедентних змін
Школа влади	
Стратегія	Політичні і кооперативні зразки, схеми дій, а також таємні і відкриті прийоми й методи
Основна ідея	Оволодіння, таємне володіння (і ні з ким не ділитися)
Девіз	«Шукайте № 1»
Процес розробки	Конфліктний, агресивний, несподіваний, продуманий, дескриптивний
Основна діюча особа	Представники влади, підприємство у цілому
Керівництво	Слабке, точно не встановлене
Внутрішнє середовище	Суперечливе, поступливе, схильне до переговорів
Зміни	Приватні, часткові

Тип організації	Конфліктна, розчленована, некерована, спеціально створена або професійна
Ситуація, коли слід застосовувати	Зумовлює розбіжності, недоброзичливість
Стадія розвитку організації, коли слід застосовувати	Політичні проблеми, блокування, постійні зміни, домінування, співпраця
Школа культури	
Стратегія	Колективна, перспективна, унікальна
Основна ідея	Об'єднання, збереження (а не зміна)
Девіз	«Яблуко від яблунки недалеко падає»
Процес розробки	Ідеологічний, невірний, колективний, визначений, описовий
Основна діюча особа	Колектив
Керівництво	Символічне
Внутрішнє середовище	Не істотне
Зміни	Рідкісні (супроводжуються ідеологічним опором)
Тип організації	Нормальна, згуртована, місіонерська
Ситуація, коли слід застосовувати	В ідеалі — пасивна, може стати вимогливою
Стадія розвитку організації, коли слід застосовувати	Зміцнення, інертність
Школа зовнішнього середовища	
Стратегія	
Основна ідея	Подолання, ухилення від конфліктів
Девіз	«Усе є відносним»
Процес розробки	Пасивний, продиктований ззовні і тому несподіваний, дескриптивний
Основна діюча особа	«Оточення»
Керівництво	Безсиле
Внутрішнє середовище	Висуває високі вимоги
Зміни	Рідкісні і суттєві, часткові
Тип організації	Стійка, проста
Ситуація, коли слід застосовувати	Стандартна, конкурентна, можливість розмежування
Стадія розвитку організації, коли слід застосовувати	Зрілість, смерть
Школа конфігурації	
Стратегія	Будь-яка з інших шкіл
Основна ідея	Інтеграція, трансформація, класифікація, ігнорує несуттєві відмінності
Девіз	«Усьому свій час»
Процес розробки	Інтеграційний, випадковий, упорядкований, додатково можуть бути усі характеристики з інших шкіл залежно від контексту
Основна діюча особа	Можуть бути усі з інших шкіл залежно від контексту
Керівництво	Провідник періодичних змін, додатково можуть бути усі характеристики з інших шкіл залежно від контексту
Внутрішнє середовище	Будь-яке з інших шкіл залежно від контексту
Зміни	Рідкісні та революційні (між «переворотами» — поступові)
Тип організації	Будь-яка з інших шкіл, періодично змінюється
Ситуація, коли слід застосовувати	Будь-яка з інших шкіл залежно від контексту
Стадія розвитку організації, коли слід застосовувати	Основний акцент на трансформації, можуть бути з інших шкіл залежно від контексту

За матеріалами <http://www.management.com.ua/qm/qm166.html>