



Петр КАЛИТА

ФОРМУЛА УСПЕХА: ЧЕМ СОВЕРШЕННЕЕ КОМПАНИЯ, ТЕМ КОМФОРТНЕЕ ЕЙ В ГОСУДАРСТВЕ

Именно такой должна быть формула, чтобы превратить Украину в процветающую страну с конкурентоспособной экономикой и достойным уровнем жизни. Президент Украины поставил задачу: через десять лет наше государство должно войти в двадцатку развитых стран мира! Готов для этого сделать все от меня зависящее, но отдаю себе отчет в том, что такая фантастическая задача вряд ли под силу Украине. Во всяком случае, при нынешних подходах к ведению бизнеса. Единственное, что, на мой взгляд, может дать шанс на успех, — это искреннее желание первого лица государства и его окружения пробудить инициативу основной массы отечественных компаний активно и системно совершенствоваться. И при условии, что это желание будет закреплено в национальной программе и будет... исполняться!

ПРЕДИСЛОВИЕ

Я не наивный романтик и не тешу себя иллюзиями, что эту статью прочтут и «возьмут на вооружение» руководители государства. Но не мог ее не написать, потому что убежден: без существенного повышения уровня делового совершенства большинства украинских организаций и заметного сокращения по данному показателю отставания от развитых стран кардинально повысить конкурентоспособность украинской экономики и улучшить жизнь отдельных избранных, а большей части населения не сможет никакое правительство. Именно совершенствование должно стать стержнем реформ. И для меня будет наградой, если эта статья пробудит интерес в обществе и вызовет дискуссию.

Название статьи может вызвать у читателей вопрос: а не перепутал ли автор понятия? Логичнее и привычнее утверждение: «Чем комфортнее в государстве условия для ведения бизнеса, тем лучше он будет развиваться». Верно. В результате создания в государстве комфортных условий (налоги, кредиты, регуляторная политика и т.п.) активизируют свою деятельность работа-



В холодной тундре, где царит зима,
И лишь мельком проглядывает лето,
Растительности буйной просто нету —
На сотни верст безжизненность сама.
А в тропиках совсем наоборот —
Тепло в избытке, влага круглый год,
Здесь все живое обретает силу
И тянется с усердием к Светилу.
Растеньям нужно, чтобы стать сильней,
Для листьев — Солнце, Влага для корней.
Все очень просто и понятно, вроде,
И это все заложено в природе...
И бизнесу, чтоб развивался зримо,
Комфортная среда необходима —
Он без нее, как на морозе, стынет,
И сразу в экономике — пустыня!

ющие предприятия, возникнут новые предпринимательские структуры. Это естественно. Однако, принимая во внимание, что Украина в части делового совершенства бизнеса (как и деловых кругов в целом) значительно уступает развитым странам и нам необходимо в кратчайшие сроки сократить разрыв и существенно повысить конкурентоспособность, такой стандартный подход вряд ли будет достаточным. Ведь в нашей стране еще не сформировалась культура ведения современного профессионального социально ответственного бизнеса. А в силу сложившихся традиций большинство субъектов предпринимательства будет совершенствоваться, как и прежде, вяло и бессистемно.

Чтобы добиться в Украине интенсивного развития бизнеса и кардинального повышения его конкурентоспособности (с учетом лучшей мировой и отечественной практики), нужны нестандартные решения. Одним из таких решений может стать создание над базовыми условиями для бизнеса дополнительной надстройки — правил, которые целенаправленно мотивировали бы собственников, руководителей и персонал компаний становиться каждый раз лучшими. И которые побуждали бы как можно большее число компаний постоянно изучать передовой опыт хозяйствования, осваивать его и применять у себя. И не только в части технологий, но прежде всего в плане менеджмента, с учетом самых современных подходов,

методов и инструментов. Должен быть принят понятный и прозрачный закон: чем ты совершеннее, тем комфортнее тебе жить и работать в государстве. Потому что для государства это очень важно и выгодно! Подобную мотивацию можно наблюдать в спорте: чем совершеннее спортсмены, а следовательно выше их результаты, тем больше достается им внимания и почестей.

Почему это так актуально для Украины? Да потому, что развитие страны имели достаточно много времени, чтобы на основе конкуренции провести постепенный естественный отбор достойных компаний и поднять до нынешнего уровня деловое совершенство своих экономик, добиться высокого удельного уровня валового национального продукта (ВВП). А для Украины, чтобы не стать чьим-то «филиалом», этот подъем необходимо осуществить в сжатые сроки, да еще и в условиях заметного делового превосходства конкурентов. И нужно признать, что без государственной поддержки несовершенные украинские производители могут быть массово вытеснены зарубежными компаниями с собственного рынка. Сегодня это становится одним из основных факторов национальной безопасности Украины.

ЦЕНА НЕСОВЕРШЕНСТВА

Низкий уровень совершенства череват «букетом» негативных последствий. Это колоссальные непроизводительные расходы ресурсов, в том числе невозобновляемых. Высокая себестоимость продукции и низкая производительность труда. Производство и поставка низкокачественной и опасной для здоровья продукции. Нарушение договорных обязательств. Низкая конкурентоспособность и сокращение рабочих мест. Обнищание граждан, потерявших рабочие места или получающих мизерную зарплату. Проблема неуплаты налогов и, как следствие, дефицит бюджета. Загрязнение окружающей среды. Социальная напряженность и преступность. Заболевания, раннее старение и высокая смертность. И многое другое.

Результаты зарубежных исследований показывают, что ежегодные потери

Израиля из-за несовершенства и пренебрежения к качеству эквивалентны четвертой части ВВП или половине годового дохода страны от сбора налогов! И это в Израиле, где ВВП на одного жителя в три раза выше, чем в Украине! Что же тогда в Украине?! Но это и свидетельство нашего огромного потенциала.

Становится очевидным, что массовое непрерывное системное совершенствование предприятий должно стать тем главным звеном, за которое можно будет вытащить всю цепь социально-экономических проблем и обеспечить устойчивое развитие государства¹.

Необходимо сделать все возможное, чтобы деловое совершенство и качество, которые являются фундаментом конкурентоспособности и социальной ответственности, превратились в общенациональную идею. Эта идея универсальна для любых национальностей, партий и течений, вероисповедания и государственного строя. И она может стать основой для объединения и обеспечения качественного существования всей страны, всего народа. Речь идет о философии, о целях развития общества. Но качество и деловое совершенство — это еще и мощные инструменты и практическая наука, позволяющие оценить потенциал организации, направить его в нужное русло, помочь развиваться и совершенствоваться.

ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Обобщенная лучшая практика ведения любых дел, в частности бизнеса, накопленная в мире за все времена, в сконцентрированном виде отображена в восьми концепциях всеобщего управления на основе качества (Total Quality Management, TQM). Концепциями TQM руководствуются десятки тысяч компаний всех континентов, которые стремятся достичь высшего совершенства.

Для практической реализации концепций применяют модели делового совершенства (модели идеальных организаций). Наиболее известные среди

¹ Стандарты и качество. — 2010. — № 11. — С. 8.

них: японская и американская модели, европейская модель EFQM (см. схему), использующие для оценивания 1000-балльную шкалу.

Согласно зарубежным исследованиям, 600 американских компаний, которые совершенствовались на основе концепций TQM, в сравнении с аналогичными компаниями контрольной группы, за пять лет в среднем на 30% выросли такие показатели, как рыночная стоимость, производственная прибыль, объем продаж, рентабельность, количество персонала и общие активы. 18 самых продвинутых американских компаний, положивших в основу деятельности социальные ценности, за период 1926—1999 г. получили возврат на один доллар инвестиций в 15 раз больше, чем в среднем по экономике США.

Показательным является также пример Ставропольского государственного аграрного университета (СтГАУ). Это учебное заведение (обладатель премии Правительства РФ в области качества 2005 г.) в 2006 г. стало финалистом, а в 2007 г. — победителем конкурса на соискание Награды за качество стран Центральной и Восточной Европы. В 2008 г. СтГАУ — первый российский вуз, пробившийся в финал конкурса EFQM «Признание совершенства в Европе», а в 2010 г. первым из СНГ и первым среди европейских университетов стал призером этого самого престижного на континенте конкурса. При этом опередил компании таких известных

брендов, как *Bosch* и *Siemens*, а также Ливерпульский университет им. Джона Мурса — финалиста конкурса на соискание Награды EFQM за совершенство (ЕЕА) 2009 г.

Опыт отечественных предприятий, достигших 550—650 баллов, представляет для Украины, как и любой другой постсоветской страны, большую ценность. А сами предприятия — это понятные соотечественникам образцы для подражания.

Знания, эксперты, практический опыт, предприятия-лидеры и отработанные технологии позволяют развернуть в Украине массовое движение за деловое совершенство и качество. Однако, к сожалению, это движение до настоящего времени так и не получило в стране широкомасштабного развития.

ЧТО ЖЕ СДЕРЖИВАЕТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ В УКРАИНЕ

В последние годы на государственном уровне, в бизнесе, в среде экспертов активно заговорили о проблемах конкурентоспособности компаний и экономики, вызванных рисками, связанными с вступлением в ВТО, созданием зоны свободной торговли со странами ЕС, гармонизацией украинских законов и стандартов с международными и т.п. Как уже отмечалось, это риски массового вытеснения украинских производителей с внутреннего рынка из-за их низкого уровня делового совершенства. Появилась надежда, что, наконец, совершенствованию будет

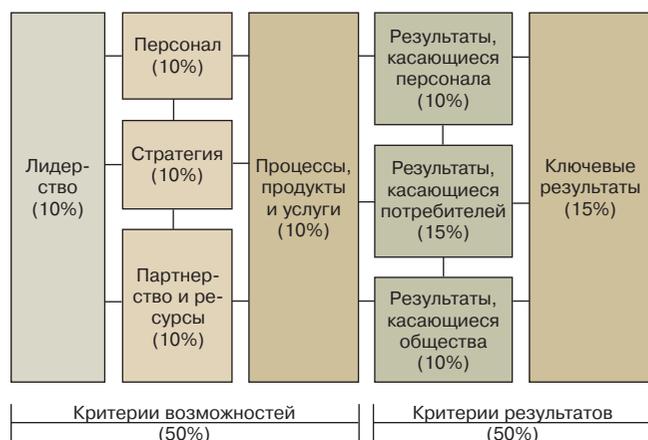
Деловое совершенство — состояние организации, определяющее ее способность ставить и достигать цели по удовлетворению заинтересованных сторон

дан зеленый свет. Однако этого не произошло по причине неадекватного понимания и чиновниками, и большинством экспертов того, в какой степени конкурентоспособность экономики Украины зависит от делового совершенства ее предприятий и организаций.

В стране на государственном уровне основной упор по-прежнему делается на стандартизацию, метрологию, техническое регулирование и защиту прав потребителей. Совершенствованию организаций внимание уделяется лишь эпизодически, и то преимущественно на базе стандартов. Не буду давать оценку эффективности такой работы, отмечу только, что для обеспечения приемлемой конкурентоспособности украинских компаний и отечественной экономики того, что делается, явно недостаточно. Основная причина подобной ситуации в том, что решение проблем совершенствования — весьма специфических и сугубо добровольных — «взяли на себя» регулирующие органы, для которых эта функция несвойственна, что подтверждается и международной практикой. Поэтому до сих пор подменяется целый ряд понятий.

Стандарт преподносится обществу как идеал, к которому нужно стремиться и соответствие которому автоматически обеспечивает конкурентоспособность компании. В то время как стандарт — это всего лишь компромисс между сильными и слабыми сторонами, и он отражает некий средний уровень, достигнутый большинством. В условиях перенасыщенного рынка соответствие стандарту не дает гарантии конкурентоспособности и явно недостаточно для обеспечения социально-экономического прорыва.

Техническое регулирование представляется как средство повышения конкурентоспособности. На самом деле



Европейская модель EFQM

техническое регулирование вообще не имеет отношения к конкурентоспособности. Это средство исключительно для предупреждения появления на рынке продукции, опасной для здоровья людей, их имущества и природной среды. Техническое регулирование оперирует едиными нормами, обязательными для всех. Ниже этой нормы — преступление. Выше нормы — выходит за рамки технического регулирования.

Государственный контроль и надзор, на которые уповают чиновники, конечно, важны для защиты от потенциально опасной продукции. Однако практика свидетельствует, что их усиление не гарантирует улучшения ситуации с безопасностью и качеством на рынке. А при определенных обстоятельствах они могут оказывать негативное влияние на конкурентоспособность предприятий.

Безопасность и качество продукции, безусловно, имеют первостепенное значение. Но заниматься выявлением и устранением дефектов продукции — затратное и малоэффективное дело. Низкое качество продукции — это уже следствие, а основное внимание нужно уделять анализу и предупреждению причин, что как раз и относится к области делового совершенства. Это с одной стороны. А с другой — кроме качества продукции, есть ее себестоимость. И выпускать продукцию приемлемого качества еще недостаточно, чтобы компания имела долговременный стабильный успех. Есть и такие важные характеристики, как цена, сервисное обслуживание продукции, обя-

Уровень делового совершенства — измеряемая величина, характеризующая состояние организации и степень долговременного удовлетворения этой организацией заинтересованных сторон в динамике. Определяется в соответствии с методикой по 1000-бальной шкале, где 1000 баллов соответствует идеалу

зательность компании в отношениях с потребителями и т.п. Поэтому в мире уже давно основной акцент делается не на продукцию, а на организации, производящие продукцию. Как говорят, занимаются в основном «курицами», а не «яйцами». Здоровая курица всегда несет одинаково качественные яйца. А совершенная организация не производит опасную и некачественную продукцию, обеспечивая при этом приемлемый уровень производительности, себестоимости и других важных параметров. Как, например, *Toyota, Sony, Nokia, Siemens, YELL* и др.

Совершенство организации — наиболее эффективное и перспективное вложение ресурсов. Но, увы, сегодня в Украине даже банальных систем управления качеством по ИСО 9001 в пересчете на 1 тыс. жителей меньше в 3,5 раза, чем в Китае, а по сравнению с Италией — почти в 40 раз! При этом реально работающих сертифицированных систем по экспертной оценке — не более 20%. Кроме того, нужно помнить, что совершенство компании — это не только система менеджмента качества, но еще и многое другое.

Социальную ответственность компаний, которую заслуженно поддерживает ООН, в Украине пытаются продвигать в отрыве от делового совершенства и качества — ее основной базы. А это, опять же, распыление ресурсов, потеря драгоценного времени. Как будто непонятно, что несовершенные компании даже при желании не в состоянии систематически и полноценно удовлетворять интересы сторон. А ведь это и есть фундаментальная цель совершенствующихся организаций.

Чиновники до сих пор не осознали, что совершенствование компаний может существенно облегчить наполнение госбюджета и увеличение ВВП, так как у совершенных компаний значительно выше доходы, прибыль и другие показатели. Кроме прочего, им есть с чего платить налоги. Это самый эффективный и бесконфликтный путь решения экономических и других проблем государства.

Еще сохраняется недопонимание важности делового совершенства для

конкурентоспособности и со стороны бизнеса. В результате, активно объединяясь в борьбе за послабление регулирующих воздействий и лоббирование корпоративных интересов в преференциях, к собственному совершенствованию, даже при поддержке власти, бизнес пока еще не готов.

Наши основные соперники — совершенные компании-«профессионалы», которые не стоят на месте, а продолжают совершенствоваться, еще более отдаляясь от нас. Поэтому, чтобы исправить ситуацию, власть должна ориентировать свои деловые круги на достижение самых высоких рубежей, а не тех, которые уже давно пройдены международными лидерами. И оказывать им

Совершенствование — процесс перехода организации от достигнутого к более высокому уровню совершенства

всяческое содействие в сокращении отставания. Это принципиально!

Ведущие специалисты Украины, имеющие международный опыт и признание, консультируют лучшие компании России, Беларуси, Казахстана, других стран, помогая им совершенствоваться, повышать конкурентоспособность и приближаться к уровню европейских лидеров. Но в то же время украинские специалисты еще недостаточно востребованы у себя на родине.

КОМФОРТНЫЙ КЛИМАТ ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Для кардинальной активизации движения за деловое совершенство и качество в стране должен быть создан комфортный климат, обеспечивающий прежде всего престижность совершенных организаций и процессов совершенствования. Особое место в формировании такого климата должно принадлежать власти, без поддержки которой в короткие сроки практически невозможно превратить отдельные успешные проекты в массовое всенародное движение, чье развитие бази-

Комфортная среда для бизнеса — комплекс условий, сформированных и поддерживаемых властью, которые обеспечивают удобство ведения бизнеса, а также психологическую удовлетворенность собственников, руководителей и персонала социально ответственных субъектов предпринимательства

руется на «трех китах»: хотеть, знать, уметь.

Для того чтобы собственники, руководители и персонал предприятий постоянно и системно совершенствовались на основе лучшей практики, в стране должны действовать механизмы мотивации — понятные, убедительные и долговременные. Механизмы, которые были бы привлекательными для собственников и руководителей компаний и в которые они бы поверили. При этом в условиях кризиса, в условиях дефицитного бюджета вовсе не обязательно нести большие затраты. Для совершенствующихся предприятий может быть установлена гарантированная система наград (свидетельство уважения): на нижних уровнях участники получают грамоты, потом медали, орден, а на самом вершине становятся обладателями награды за совершенство EFQM, высших наград страны. Для таких предприятий можно облегчить госконтроль и госнадзор (свидетельство доверия): чем выше уровень, тем меньше контроля и надзора, вплоть до полной их отмены. Совершенствующимся компаниям может быть дана гарантия государственной защиты, особенно от рейдеров: чем выше уровень, тем выше степень защиты. Ну и, конечно, если предусмотрены какие-либо преференции, их следует давать прежде всего под обязательство подняться на очередную ступеньку совершенства, естественно, с подтверждением выполнения обязательства.

В свою очередь, чтобы знать о лучших практиках, а не «изобретать вело-

сипед», нужна действенная система обобщения и распространения информации в данной сфере. Такую систему целесообразно создавать в масштабах страны, интегрируя для этих целей уже существующие центры.

Процессы совершенствования являются достаточно сложными, зачастую требующими принятия инновационных решений. Чтобы в условиях конкретных компаний уметь их выстраивать, поддерживать, а если требуется — подтверждать, в ряде случаев нужна профессиональная поддержка. Поэтому в стране должна функционировать развитая инфраструктура предоставления высококачественных(!) услуг предприятиям в непрерывном совершенствовании. А для этого целесообразно обеспечить координацию деятельности имеющихся центров, разработать и осуществить мероприятия, способствующие повышению качества предоставляемых ими услуг.

Назрела необходимость на парламентском уровне провести слушания о повышении конкурентоспособности экономики путем непрерывного системного совершенствования организаций (с участием представителей тех из них, которые имеют признание на европейском уровне). И принять закон Украины об основах государственной поддержки и развития движения за деловое совершенство и качество, а также разработать национальную программу.

Развитию движения за деловое совершенство и качество могут также способствовать: введение в законы о центральных и местных органах власти обязательств в части содействия предприятиям в совершенствовании, обучение высшего руководства страны вопросам качества и делового совершенства, переподготовка и сертификация преподавателей дисциплин менеджмента и их признание на международном (европейском) уровне.

И, безусловно, весьма важно содействовать повышению авторитета и укреплению базы профессиональных общественных объединений, имеющих своей целью развитие движения за совершенство и качество в Украине.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

Как говорят, Украина не Россия, которая в силу неисчерпаемых природных ресурсов, прежде всего нефти и газа, может и помедлить. Украина вынуждена развиваться и совершенствоваться быстро, подобно Японии, которая испытывает дефицит ресурсов, что не мешало ей за короткий период стать одной из самых развитых стран мира. А ведь именно в Японии в наибольшей мере получили распространение и развитие концепции TQM — основные принципы системного совершенствования.

Уместно напомнить китайскую мудрость: «Чтобы увидеть звезды, нужно открыть глаза». А открыв глаза и присмотревшись к тому, что происходит в развитом мире, весьма полезно выбраться из колеи устоявшихся представлений и, как мы любим говорить и писать, на практике «комплексно и системно» подойти к решению глобальных проблем, назревших в Украине, с использованием уже накопленного опыта в части совершенствования.

P. S. Все, что здесь сказано о совершенствовании бизнеса, справедливо для всех деловых организаций страны, включая правительственные учреждения. ■

Петр Яковлевич КАЛИТА — президент Украинской ассоциации качества, академик Украинской академии наук и Российской Академии проблем качества, президент Клубов лидеров качества Украины и стран Центральной и Восточной Европы

Власть с бизнесом воюет столько лет,
Чтобы наполнить скудный свой бюджет.
Но до сих пор ей не дано понять —
Налоги с «хилых» трудно собирать,
Как молоко доить с больной коровы.
Намного больше денег у здоровых.
А потому так важны нам решения,
Что делают наш бизнес совершеннее!