

## **Кризис – отличное время для внедрения признанных систем менеджмента**

Тад К. Пилински, Президент фирмы AUTUS Corporation, Хьюстон, США

Очень часто встречается жалобы руководства российских производителей на нехватку оборотных средств. Эта проблема и зачастую сводит на «нет» разработку, внедрение и сертификацию систем менеджмента основанных на международно-признанным стандартах таких как API Q1, ISO 9001, ISO 14001, ISO 17025, OHSAS 18001.

Существует много возможностей извлечения требуемых средств, необходимых для внедрения и сертификации указанных систем используя существующие производственные и организационные резервы, даже в кризисное время.

Очень важным является правильный подход к сертификации; правильное понимание сути функционирования системы менеджмента. Вложения в подготовку системы, ее сертификация (регистрация) и дальнейшее сопровождение системы менеджмента являются очень важными стратегическими инвестициями, инвестициями на которые нельзя не найти ресурсов.

### **«Хороший» кризис**

Журнал Экономист за 3-ье октября 2009 года опубликовал очень интересную статью. Статья называлась «Процветание в сложное время» (*Thriving on Adversity*). Ее автор писал о том, как во время кризиса многие организации процветают и что является для этого причиной. Очень стоит прочесть эту статью и хорошо задуматься над ее содержанием.

Автор доводит до читателя очень интересную мысль о том, что несмотря на то, что о кризисе или рецессии часто говорят как об замедлении и даже падении деловой деятельности, то в деятельности стоит скорее говорить об потрясении чем замедлении. Во время кризиса слабости и недостатки организаций становятся очевидными. Рецессия становится доскональным стимулом для изъятия старых плохих привычек и вызывает энергию, необходимую для разработки новых моделей бизнеса, очень часто построенных на развалинах старых, ожившихся.

Интересное наблюдение сделала фирма Bain & Company указывая, что вдвое больше фирм поднялось с нижней четверти до верхней четверти во время кризиса 1991 – 1992 годов чем в более спокойное, «безкризисное» время. Другая консалтинговая фирма BCG заметила, что 58% фирм, которые находились в верхней тройке своей отрасли увеличило в 2008 году прибыль.

Многие фирмы несмотря даже на уменьшение прибыли в 2008 году очень решительно вкладывают в инновации. Бывший руководитель фирмы Intel, Craig Barrett утверждает, что «нельзя выйти из кризиса сберегая; с кризиса можно лишь выйти владея.»

Таким образом необходимо использовать кризисную обстановку на пользу дела.

### **Потенциал и резервы российских фирм**

Давайте подумать как можно использовать кризис в России для резкого подъема позиции организации в своей отрасли и откуда взять ресурсы, денежные средства, необходимые на указанные выше вложения для потребностей сертификации.

Российская консалтинговая фирма «Центр Административного Менеджмента» [ЦАМ] заявляет, что в России «необходимо поднять производительность труда в четыре раза по всем отраслям, а в некоторых отраслях ... нужно даже десяти и даже двадцатикратное увеличение производительности труда...» Далее ЦАМ указывает, что даже при повышении производительности труда персонала, которая «составляет не больше чем 30 – 50% от потенциально возможного», возможно получить потенциальный

рост производительности свыше 108000 рублей на одного работника в год (при месячной зарплате 18000 рублей - 9 тыс. рублей потерь в месяц). А это уже свыше 10,8 миллиона рублей для фирмы со 100 работниками.

Если проанализировать и другие потери, которые терпит большинство фирм, на пример потери от брака, потери от повторного выполнения операций, потери от невыполнения задокументированных требований, потери из за нечетко определеннои ответственности руководства и персонала, потери от больших или ненужных инвентарных запасов, транспортные потери и так дальше, можно с уверенностью сказать, что и здесь находятся огромные резервы.

Учитывая, что очень часто 80% улучшений процессов можно добиться без дополнительных капиталовложений, найдем третий серьезный источник сбережений.

### **Система Менеджмента как инструмент для улучшения позиции фирмы на рынке**

Существует довольно много методов улучшения позиции организации на рынке. Высокий уровень конкурентноспособности, правильное соотношение качества и цены, быстрое реагирование на потребности рынка и, естественно, возможность или умение находить нишу, которая обеспечивает (даже если только временно) возможность реализации уникального подхода к выполнению услуги или продукции.

Известно, что одними из основных составных успеха организации являются правильная организационная система управления предприятием, управление финансовыми ресурсами, эффективная система административного управления персоналом и (бережливое) управление производственными процессами.

Существует несколько систем менеджмента, которые или дополняют, в случае кагда вышеуказанные четыре системы достаточно развиты на предприятии, или устанавливают базу для внедрения указанных систем управления процессами организации, в случае когда они (эти четыре системы) находятся в начаточном состоянии или они вообще не работают.

Все чаще организации принимают решение, диктованное условиями бизнеса или как результат стратегического решения, не просто применять избранную систему менеджмента, описанную одним стандартом но комплексную, описанную несколькими стандартами (на пример API Q1, ISO 9001, ISO 14001 и OHSAS 18001), требующими соблюдения сложных комплексных требований одновременно. Эти системы менеджмента взаимно дополняют друг друга. В случае интегрирования в общую систему менеджмента организаций определяют их как Комплексные Системы Менеджмента или Системы Менеджмента Бизнеса в сокращении - BMS.

### **План действий**

Каков тогда должен быть план действий организации, стремящейся использовать, или как некоторые говорят, не испортить, «хорошого» кризиса?

Во первых, высшее руководство организации должно ответить на основной вопрос: «Хотим ли мы пересмотреть нашу организацию и выявить все потенциальные ее возможности и резервы для того, чтобы не только просуществовать кризис, а на оборот, выйти из кризиса как более крепкая, более эффективная организация?»

Если ответ положительный, а еще лучше если ответ «ДА» с восклицательным знаком, тогда необходимо:

- определить рабочую группу;
- установить ее полномочия и ответственность;
- определить основные цели;
- выявить всевозможные резервы;
- провести обучение коллектива всей организации, включая ее управление;

- разработать и внедрить избранную задокументированную систему менеджмента, инструмент, который позволит реализовать установленные цели; и
- работать с этой системой, совершенствовать ее постоянно.

Естественно, этот план действий очень упрощенный но он указывает лишь основные шаги в правильном направлении. Больше деталей будет указано в следующих статьях.

### **Заключение – выводы**

Нет необходимости обосновывать потребность использования требуемого объема ресурсов для разработки и внедрения улучшений с помощью структуры, которую предоставляет система менеджмента качества (СМК) или BMS для вывода организации на высший уровень или, как сейчас принято говорить, на высшую полку. Это является бесспорным и очевидным. Давайте помнить о том, что самым частым поводом невнедрения СМК является простая выходка, предлог (да я однозначно хочу сказать – предлог) нехватки денежных ресурсов, удовлетворение настоящим, существующим в организации порядком, а также непонимание возможности использования систем менеджмента как очень эффективного инструмента для достижения назначенных целей организации.

Известно, что практически в каждой организации существуют довольно большие производственные резервы, с помощью которых можно высвободить дополнительные финансовые ресурсы. Используя их, даже и в условиях кризиса, можно не только найти средства для разработки и внедрения СМК, но и очень эффективно реализовать деловую деятельность организации и пробиваться в лидеры своей отрасли.

Общеизвестное правило, говорящее о том, что любая система менеджмента пригодна, адекватна и эффективна настолько, насколько ее делают таковой руководители организации. Сущность этого правила подтверждается во всем мире. Оно, естественно, пригодно и для российских условий. Отдача, получаемая от любой системы менеджмента тем выше, чем более полно понимают ее требования и возможности все сотрудники и руководство.

Хорошо функционирующая система менеджмента устанавливает базу для всестороннего совершенствования организации открывая перед ней возможность развития и условия для процветания даже и в сложное кризисное время.

---

### ***О компании AUTUS Corporation***

AUTUS Corporation, это консалтинговая фирма с головным офисом в Хьюстоне, США. Во время ее открытия в апреле 1994 г. она выступала под названием QUATECH. В 1998 году QUATECH поменял свое название на AUTUS Corporation. Кроме деятельности в США, Южной Америке, Украине, Казахстане, фирма продолжает работать на российском рынке с 1995 г. AUTUS имеет свое представительство в Самаре. Основными заказчиками фирмы являются производители нефтегазового сектора, машиностроительные предприятия, производители строительных материалов, химические предприятия, измерительные и испытательные лаборатории, консалтинговые фирмы, и т.д.

За последние годы, сфера деятельности фирмы значительно расширилась. Фирма AUTUS сейчас предлагает своим заказчикам услуги в области подготовки к сертификации, обучению, аудиту, поставке оборудования, решения деловых вопросов по API Q1, ISO 9001, ISO 14001, ISO 17025, OHSAS 18001 и другим стандартам. Больше деталей Вы сможете найти на веб-сайте фирмы AUTUS по адресу [www.autus.com](http://www.autus.com).

Хьюстон офис:  
Тад К. Пилински  
Президент  
Т. 1-281-829-0502  
Ф. 1-281-829-0022  
[pilinski@autus.com](mailto:pilinski@autus.com)  
[www.autus.com](http://www.autus.com)

Офис в Самаре:  
Оксана В. Бровченко  
Глава представительства  
тел. 8-846-270-61-20  
факс 8-846-270-61-20  
моб. 7-927-723-39-38  
[autus@samaramail.ru](mailto:autus@samaramail.ru)