



В ПЛЕНУ НЕКОМПЕТЕНТНОСТІ

Уже четверть века мы живем в независимой Украине, как в «королевстве кривых зеркал», искривлено понимая, что происходит в развитии мира в части делового совершенства организаций и деловой культуры обществ, являющихся основой их конкурентоспособности и процветания. А без адекватного понимания происходящего в условиях насыщенного рынка, в котором очутилась наша страна, построить эффективную конкурентоспособную экономику нереально.



П. Я. Калита

О конкурентоспособности в насыщенном рынке

Упонятия «конкурентоспособность» много граней. Но, пожалуй, основополагающим для конкурентоспособности является соотношение «спрос — предложение». Если спрос выше предложения, т.е. рынок дефицитный, нет необходимости бороться за качество продукции (услуг), совершенство организации, эффективность производства и управления. Здесь главным является производитель, основная задача которого больше производить — все раскупят! И этим определяется деловая культура предприятий и экономики в условиях дефицита. Все иначе, когда предложение не обеспечено платежеспособным спросом — рынок насыщен. В этих условиях главным становится уже потребитель. А производители вынуждены бороться между собой за его лояльность. На повестку дня встают такие вопросы, как: качество продукции, эффективность организации и управления и т.п.

Украинская экономика более 70 лет формировалась в условиях тотального дефицита и тоталитарного режима. Этим определилась деловая культура всех ее звеньев. Культура, для которой характер-

© Калита П. Я., 2016

ны: низкое качество продукции при ее высокой себестоимости, низкая производительность труда, экологическая небрежность, необязательность в деловых отношениях и т.п. Без внимания осталось деловое совершенство, а соответственно менеджмент, необходимый для конкурентной борьбы. После развала Союза Украина очутилась в насыщенном рынке. Одной из ее стратегических задач с первого же дня независимости должно было стать осмысление и применение новых подходов в деловой сфере, принципиальное изменение деловой культуры. Однако по ряду причин этого не произошло. Кроме того, в процессе борьбы за перераспределение ресурсов были потеряны многие накопленные ранее знания и рецепты, используемые в деловой сфере. И сегодня в сознании подавляющего большинства руководителей и простых граждан Украины преобладают ошибочные представления в сфере качества, делового совершенства, конкурентоспособности и т.п. В результате, по экспертным оценкам, основная масса украинских предприятий по отношению к лидерам мирового бизнеса имеет производительность до 10 раз ниже, дефектность до 1000 раз выше и в разы выше себестоимость продукции. А в части уровня делового совершенства (в соответствии со 1000-балльной шкалой, принятой в мире) в разы отстает от европейских компаний. Этим определяется и критически низкий уровень валового национального дохода (ВНД) на душу населения, и низкий уровень жизни граждан.

Быстрая смена российского рынка на существенно более «продвинутой» европейский, требует от Украины кардинальных мер, чтобы в глобальном мире не превратиться в придаток развитых стран. Однако этого сделать невозможно без осмысления и устранения «букета» накопленных заблуждений.

ЗАБЛУЖДЕНИЯ В ЧАСТИ НОРМАТИВНЫХ ТРЕБОВАНИЙ

Технические регламенты. В официальных государственных документах говорится, что украинская система технического регулирования направлена на повышение конкурентоспособности и улучшение состояния отечественной экономики. Безусловно, технические регламенты на продукцию весьма важны, но они не имеют отношения к конкурентоспособности продукции, предприятий и экономики. Это требования, которые необходимо соблюдать, чтобы продукция была безопасной для людей, имущества и внешней среды. А достижение соответствия техническим регламентам, отвечающим европейским директивам, это еще не реализация украинской продукции на европейских рынках, а только пропуск на эти рынки. Ведь покупают не безопасность, а потребительские свойства продукции, при условии, что их применение безопасно.

Стандарты. Нас убеждают, что гармонизация отечественных стандартов с европейскими обеспечит нам конкурентоспособность на рынках европейского союза (ЕС). Да, к нормам стандартов нужно относиться с уважением. Но необходимо и помнить, что стандарт — это не идеал, а компромисс между сильными и слабыми сторонами. Европейские стандарты — это только минимальная норма, приемлемая для рынков ЕС. А в целом обеспечение соответствия стандартам еще не гарантирует долговременной конкурентоспособности на насыщенных рынках, где конкурентная борьба ведется не столько на уровне норм стандартов, сколько на уровне, превышающем эти нормы.

ЗАБЛУЖДЕНИЯ В ЧАСТИ ПРОДУКЦИИ И ОРГАНИЗАЦИЙ

В Украине говорят преимущественно о продукции, ее качестве и конкурентоспособности. Безусловно, качество продукции имеет исключительное значение для потребителей, однако оно само по себе еще не гарантирует устойчивую жизнедеятельность предприятия. Есть и другие важные параметры, такие как себестоимость продукции, производительность труда, экологическая безопасность и т.п. Еще лет 15—20 назад приходилось слышать от специалистов из развитых европейских стран, что основное внимание они уделяют не «яйцам», а «курицам» (имея в виду под яйцами — продукцию, а под курицами — предприятия), так как это требует меньших затрат и существенно эффективнее. Они утверждали: если курица здорова — у нее все яйца качественные. Аналогично предприятие, если оно совершенное, всегда проявляет заботу обо всех заинтересованных сторонах, в том числе стремится удовлетворить все пожелания потребителей своей продукцией. Поэтому они настоятельно рекомендовали уделять особое внимание совершенству самих предприятий, применяемых ими систем менеджмента.

О ПОДМЕНЕ ПОНЯТИЙ

Планки требований и их преодоление. Чиновники считают, а соответственно навязывают обществу, что установление государством планок обязательных и добровольных требований к безопасности и качеству продукции уже само по себе обеспечивает конкурентоспособность отечественных производителей. Но это не так. Планки требований — это только ориентиры. А реально преодолевать их должны непосредственно производители. И это возможно только при условии, что производители находят себя на определенном уровне делового совершенства. Нужно понимать, что далеко не все отечественные производители смогут выполнить даже обязательные требования в части безопасности продукции без соответствующего совершенствования. Ведь, если бы установление обязательных требований ►

автоматически гарантировало их выполнение, достаточно было бы объявить обязательными все требования к продукции на уровне, превышающем мировые достижения, и Украина превратилась бы в самую передовую страну на планете. Но, увы, это не так.

Утверждая, что технические регламенты и стандарты — это основа конкурентоспособности, чиновники Минэкономразвития (до этого — Госстандарта) неправильно ориентируют другие органы законодательной и исполнительной власти, собственников и руководителей организаций, общественность. Они вводят их в заблуждение, которое весьма дорого обходится, как непосредственно организациям и их коллегам, так и в целом национальной экономике.

Зациклившись на продукции, регламентах и стандартах, мы оставили практически без внимания проблемы делового совершенства организаций и их систем менеджмента, от которых непосредственно зависит эффективность функционирования, как самих организаций, так и национальной экономики в целом. В результате подавляющее большинство отечественных организаций имеет несовершенные системы менеджмента, а если говорить образно — «слабые мозги». И это продолжает оставаться без должного внимания до настоящего времени. Достаточно проанализировать тематику всевозможных семинаров и публикаций, посвященных проблемам «продвижения» украинских производителей на рынки ЕС, чтобы получить этому убедительные подтверждения.

Но, если государство, устанавливая требования, особенно обязательные, не будет учитывать реальные возможности своих организаций и оказывать им содействие в совершенствовании, то можно производителей просто погубить, либо создать условия для дальнейшего развития коррупции. При этом нужно помнить, что над планками требований регламентов и стандартов, установленных государством, могут быть еще и более высокие планки требований потребителей, которые в насыщенном рынке также являются обязательными для реализации продукции. Поэтому государство, заинтересованное в успехе, и здесь не должно оставаться в стороне от своих производителей и проблем их делового совершенства.

ЗАБЛУЖДЕНИЯ В ЧАСТИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

Одна из существенных проблем Украины заключается в том, что здесь, сконцентрировав внимание на продукции, недооценивают важность систем менеджмента для обеспечения конкурентоспособности организаций, а также не совсем правильно понимают, какими должны быть системы менеджмента организаций при насыщенном рынке и что нужно делать для повышения их эффективности.

В мире, как реакция на потребности общества, уже более двух десятилетий развиваются процессы,

направленные на совершенствование локальных целевых систем менеджмента на основе международных стандартов: ISO 9000 (качество), ISO 14000 (экология), ISO 22000 (пищевая безопасность), OHSAS 18000 (производственная безопасность) и др. Из-за неадекватного понимания сути этих процессов и самих стандартов в Украине совершенствование предприятий на их основе организуют и выполняют, как правило, вяло, формально и зачастую просто имитируя. Для лучшего понимания, что происходит в части целевых систем менеджмента на базе стандартов, выделим три принципиальных аспекта, по которым наблюдаются заблуждения.

Стандарты на целевые системы менеджмента.

В Украине предприятиям рекомендовано внедрять целевые системы менеджмента на базе стандартов, и это правильно. Однако осталось без внимания то, что только соответствия требованиям стандартов еще не достаточно для успешной конкуренции на европейских рынках, потому что системы менеджмента ведущих европейских компаний значительно более продвинуты, чем предусмотрено стандартами. То, что положения стандартов — это лишь оболочки, которые нужно наполнить хорошими деловыми практиками (методами, инструментами). То, что одновременно с внедрением стандартов необходимо повышать общую деловую культуру организации. То, что в организациях также имеются цели, для достижения которых отсутствуют стандарты на целевые системы менеджмента. Для предприятий по этим вопросам не разработаны соответствующие методические рекомендации.

Место целевых систем менеджмента в системе менеджмента организации. Целевые системы менеджмента на базе стандартов рассматриваются и разрабатываются преимущественно, как автономные и самодостаточные. Не учитывается, что каждая целевая система — это только «сборочная единица», которую нужно гармонично «вплести» в реальную целостную систему менеджмента организации. Так, например, иметь систему управления качеством, отвечающую положениям стандарта ISO 9001, весьма актуально. Однако наличие на предприятии такой системы еще не гарантирует ему конкурентоспособность — одновременно с качеством нужно согласованно управлять компанией в целом, чтобы обеспечить приемлемый уровень и других параметров, таких как себестоимость, производительность и т.п.

Информационные технологии в менеджменте. В Украине даже не обсуждаются проблемы информационных технологий в системном управлении с использованием стандартов. Хотя от совершенства таких технологий в самой большой мере зависит эффективность управления организацией. Ведь при наличии объекта, субъекта и механизмов управления, основу любой системы организационного управления составляет управленческая деятельность, кото-

рую субъект осуществляет относительно объекта. А управленческая деятельность — это деятельность, связанная, прежде всего, с преобразованием информации для формирования и организации выполнения управленческих решений. Положенный в основу систем менеджмента процессный подход — это, по сути, акцентированное отображение управленческой деятельности субъекта управления. Учитывая, что множество целей компании формируется и реализуется взаимозависимо в одной и той же производственной среде, для получения высоких конечных результатов организации информационные технологии должны способствовать осуществлению согласованного управления по совокупностям показателей, отображающих различные цели компании.

Несовершенной является и сама концепция государственной политики в сфере управления качеством, разработанная Госстандартом, согласованная ведущими министерствами и утвержденная Кабинетом Министров Украины еще в 2002 году (переутверждена в 2015 году). Вследствие некомпетентности ее авторов, в стране узаконено ошибочное понимание происходящего в сфере качества и менеджмента, в сознание руководителей страны и бизнеса «внедрена путаница». В результате от применения стандартов реальная эффективность предприятий практически не повышается, а в обществе формируется устойчивое негативное отношение как к стандартам на целевые системы менеджмента, так и к системам менеджмента в целом.

ЗАБЛУЖДЕНИЯ В ЧАСТИ ДЕЛОВОГО СОВЕРШЕНСТВА, ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ И СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

В результате отсутствия должного внимания к системам менеджмента, о деловом совершенстве и деловой культуре организаций в Украине также практически не говорят. А это, по сути, наиболее полное интегральное представление о подходах и инструментах, необходимых для системного решения комплекса накопившихся у нас проблем. Дискуссии, которые периодически возникают по поводу корпоративной социальной ответственности на основе принципов Глобального договора ООН, к сожалению, проводятся в отрыве от проблем делового совершенства и деловой культуры, несмотря на то, что все эти понятия взаимосвязаны и тесно переплетаются.

За последние десятилетия на разных континентах осуществлено много исследований успешных компаний. На основе этих исследований ученые представили обобщенную лучшую практику успешных организаций сконцентрировано в виде фундаментальных концепций делового совершенства, где под деловым совершенством понимают способность организации ставить и достигать цели по удовлетворению всех! заинтересованных сторон (что созвучно с принци-

пами Глобального договора ООН). На сегодня такими концепциями в редакции EFQM (законодателя моды в части успешных организаций на европейском континенте) являются: лидерство через видение, вдохновение и честность; достижение успеха через таланты людей; добавление ценности для потребителей; построение устойчивого будущего; развитие организационных способностей; использование творчества и инноваций; адаптивное управление; устойчивое достижение выдающихся результатов. За каждой концепцией — арсенал хороших деловых практик. По своей сути Концепции — это не что иное, как критерии деловой культуры организаций в современной Европе. Для практического использования концепций применяют модели совершенства (идеальных организаций). Сравнение конкретной организации с моделью позволяет определить ее сильные стороны и области для усовершенствования. Получение и анализ информации о лучшей мировой и отечественной практике (прежде всего, в разрезе областей для усовершенствования) позволяет организации разработать конкретную целенаправленную инновационную программу усовершенствования на определенный период времени. После выполнения мероприятий программы организация снова оценивается, т.е. сравнивается с моделью. И опять: слабые стороны — знания — программа. При этом на каждом шаге совершенствования организация становится социально ответственнее и успешнее. Использование концепций и моделей совершенства также способствует интеграции отдельных целевых систем в единую целостную гармонизированную систему менеджмента организации, существенному повышению ее конкурентоспособности. Несмотря на то, что государство вопросам совершенствования украинских предприятий на основе моделей внимания не уделяет, в нашей стране накоплен многолетний практический опыт организации такой работы со стороны Украинской ассоциации качества. Этот опыт возможно и необходимо как можно шире использовать в интересах повышения конкурентоспособности и процветания Украины.

ЗАБЛУЖДЕНИЯ В ЧАСТИ ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА

В свое время в Украине, в соответствии с Концепцией государственной политики в сфере управления качеством продукции, в квалификации «Качество, стандартизация и сертификация» под «качеством» начали понимать также и «управление качеством» (помимо традиционных «нормирования», «контроля», «измерений и испытаний», «оценки и подтверждения соответствия»). Позже сюда стали добавлять и другие целевые системы управления, свойственные насыщенным рынкам, на которые принимались международные стандарты: «экологический менеджмент», «менеджмент производственной

безопасности» и др. Одновременно 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 конкуренции. А специалисты, обученные по специальности «Качество, стандартизация и сертификация», не имеют базовой подготовки менеджера, что не позволяет им эффективно совершенствовать систему менеджмента компании в целом. И это стало одной из основных причин некомпетентности руководителей и специалистов в украинской экономике.

ЗАБЛУЖДЕНИЯ В ЧАСТИ ДЕРЕГУЛЯЦИИ

Большие надежды в Украине возлагают на дерегуляцию в сфере предпринимательства. Но дерегуляция сама по себе неспособна обеспечить конкурентоспособность на рынках ЕС для большинства украинских предприятий. Зарегулированность и коррупция действительно существенно снизили и без того невысокую «номинальную» конкурентоспособность украинских предприятий (конкурентоспособность, которую могло обеспечить их «совершенство» при удовлетворительных условиях ведения бизнеса). И поэтому, победа над коррупцией и отмена искусственных преград, безусловно, позволят предприятиям повысить реальную конкурентоспособность, но не выше уровня, который обеспечивается их деловым совершенством. А учитывая, что уровень совершенства большинства отечественных предприятий существенно ниже, чем у большинства компаний европейских стран, можно утверждать, что Украина еще не станет равноправным игроком на европейских рынках. Следует понимать, что главной целью дерегуляции должна быть не сама дерегуляция, а развитие конкурентоспособной! экономики. Однако высокопоставленные руководители Минэкономразвития считают, что их задача только «разрегулировать» бизнес, а остальное — это проблемы самих предпринимателей. Они не понимают, что большинство украинских предпринимателей после «разрегулирования» вряд ли смогут сами быстро разобраться в том, что происходит и как им нужно измениться, чтобы стать конкурентоспособными; что эти предприниматели остро нуждаются в правильной ориентации и адекватной поддержке со стороны государства, чтобы выжить в условиях жесткой конкуренции и продолжать работать в интересах Украины.

ЗАБЛУЖДЕНИЯ В ЧАСТИ ПРОГРАММЫ РЕФОРМ

В Украине сформирована Стратегия развития до 2020 года, предусматривающая осуществление

около 60 реформ, первоочередными из которых являются: обновление власти; судебная и антикоррупционная реформа; децентрализация и реформа государственного управления; дерегуляция и развитие предпринимательства; реформа правоохранительной системы; национальной безопасности и обороны; здравоохранения и реформа налоговой системы. Все эти реформы важны. Однако они существуют сами по себе. С одной стороны, не достаточно полно обозначена конечная цель в части главных ценностей Украины и ее граждан, которая должна быть достигнута вследствие выполнения всех намеченных реформ. С другой — отсутствует интегральная составляющая, способная объединить разрозненные реформы в единое целое. Представляется, что роль «цемента» для объединения реформ в целостную комплексную программу повышения эффективности отечественной экономики могла бы выполнить системная комплексная реформа в части совершенствования предприятий, организаций и учреждений Украины.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

В 2014 году Украина выбрала европейский путь развития. Но, если мы хотим жить как в ЕС, нам нужно научиться и работать так же, как европейцы. Мы обязаны овладеть их ценностями, деловой культурой и непрерывно совершенствоваться с учетом их подходов и деловых практик. Пора, наконец, понять, что без устранения упомянутых заблуждений, без реального массового совершенствования отечественных организаций и существенного изменения деловой культуры намеченные реформы, даже после их осуществления, не обеспечат ощутимого повышения конкурентоспособности украинских организаций и экономики и не превратят жизнь украинцев в подобную той, что имеет место в развитых странах ЕС. Для реального успеха необходимо к процессам изменений отнестись системно, комплексно и, наконец, прекратить имитацию. Также нужно понимать, что у развитых стран было время на постепенный естественный отбор достойных компаний и доведение делового совершенства своих экономик до уровня, способного обеспечить им высокий удельный вес ВВП и достойный уровень жизни. А для Украины, чтобы не стать чьим-то «филиалом», этот подъем необходимо осуществить в сжатые сроки и в условиях заметного преимущества конкурентов. И без активной системной адекватной государственной поддержки это невозможно: несовершенные украинские производители могут быть массово вытеснены зарубежными компаниями из собственного рынка.

*П. Я. Калита, кандидат технических наук,
президент Украинской ассоциации качества, г. Киев*