

Качество — вот главный «товар», который обеспечивает внимание потребителя и, соответственно, позволяет предприятию выживать в конкурентной среде. Максимальное качество с минимальными затратами — это идеал, а процессный подход — один из инструментов его достижения. Автор статьи предлагает свой взгляд на эту современную технологию управления.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: конкурентоспособность, процессный подход, клиентоориентированность, границы процесса, владелец процесса



Горбунов Андрей Владимирович — независимый эксперт по менеджменту качества (г. Москва)

Автор должен признаться, что с некоторых пор испытывает определенного рода раздвоенность: считая себя представителем интеллигенции, он в силу исторических традиций должен быть в оппозиции к власти, однако как человек, профессионально занимающийся вопросами менеджмента, автор не может не отметить, что действия нынешнего президента России вызывают понимание, ибо это действия «менеджера» государства, а не очередного «отца народов».

Статья Д. Медведева «Россия, вперед!», опубликованная в сентябре 2009 г., по мнению автора, наглядно демонстрирует именно управленческий подход — в ней четко обозначены стратегические цели, существующие проблемы и способы их решения.

Можно по-разному относиться к оценкам запасов нефти и газа в России, высказывая оптимистическую (и нам, и внукам наших внуков хватит!) или пессимистическую (еще 20–30 лет — и все закончится) точку зрения, дело не в этом. Развал Советского Союза и блока Варшавского договора и последовавшие за этим события подтверждают одну простую мысль: репутацию сверхдержавы

одним военным потенциалом не удержишь, нужен не только «силовой скелет», но и «мышцы» экономики. Если с первым у нас более-менее терпимо, то со вторым очевидные трудности.

Нынешнее руководство страны понимает, что современная сверхдержава просто обязана быть конкурентоспособной на мировом рынке, что экономические рычаги влияния в долгосрочной перспективе эффективнее и надежнее военных: «Мировой экономический кризис показал: дела наши обстоят далеко не самым лучшим образом. Двадцать лет бурных преобразований так и не избавили нашу страну от унижительной сырьевой зависимости. Наша теперешняя экономика переняла у советской самый тяжелый порок — она в значительной степени игнорирует потребности человека. Отечественный бизнес за малым исключением не изобретает, не создает нужные людям вещи и технологии. Торгует тем, что сделано не им, — сырьем либо импортными товарами. Готовые же изделия, произведенные в России, в основной массе пока отличаются крайне невысокой конкурентоспособностью.

Отсюда и большее, чем у других экономик, падение производства во время нынешнего кризиса. И запредельные колебания фондового рынка. Все это доказывает, что мы сделали далеко не все необходимое в предшествующие годы. И далеко не все сделали правильно.

Энергоэффективность и производительность труда большинства наших предприятий позорно низки. Но это полбеда. Беда в том, что, похоже, это не очень волнует владельцев, директоров, главных инженеров и чиновников.

Как следствие — на уровне глобальных экономических процессов влияние России, прямо скажем, не так велико, как нам бы хотелось» [3].

Вряд ли кого-то нужно специально убеждать в том, что конкурентоспособность страны в числе прочего складывается и из конкурентоспособности отдельных предприятий, которая сегодня, что греха таить, весьма далека от мирового уровня. Обидно, когда страна с одним из самых высоких уровней грамотности населения в мире и

практически не испытывающая недостатка ни в каком сырье оказывается не в силах произвести конкурентоспособную продукцию.

Тот факт, что мы не умеем надлежащим образом использовать то, что нам дано, наглядно иллюстрируют слова Сергея Знаемского, корреспондента журнала «Авторевю»: «Почти», «как», «похоже»... Этот Hyundai (речь идет о модели i20. — *Авт.*) родом с автостоянки. Того огромного паркинга, который видел каждый, кто был в главном НТЦ компании Hyundai-Kia в Намьянге. Добрая сотня автомобилей со всего света расставлена островками одноклассников. Копирование? Бенчмаркинг! Анализ достижений конкурентов и первая заповедь маркетологов: прежде чем изобретать что-то новое, посмотри, что сделали другие, и попробуй сделать лучше. Или хотя бы так же...

За рулем i20 мне вспоминалась еще одна огромная автостоянка с нераспроданной продукцией АвтоВАЗа. Доступ к передовым автомобильным технологиям и мы, и Hyundai получили почти одновременно — в 1968 году. Знают на ВАЗе и про бенчмаркинг. Но за последние полтора десятка лет были приобретены и разобраны для изучения конструкции считанные автомобили — первый Saturn серии S в начале 90-х, позапрошлая Astra, Daewoo Kalos, позаимствованный у НАМИ Prius...

Ни лучше, ни так же не получилось. И, видимо, уже не получится» [2].

Еще один пример из автопрома, позволяющий увидеть воочию наши «болевы точки», то, что мешает нам стать по крайней мере «не хуже Запада». Одно из российских предприятий решило стать поставщиком комплектующих для известного немецкого автопроизводителя. Пригласили делегацию, показали конструкторскую и технологическую документацию, продемонстрировали производственные линии и продукцию и были, в общем-то, уверены в положительном решении потенциальных партнеров. Однако на заключительном совещании они услышали отказ.

— Как же так, вы ведь видели документацию, чем она не устраивает? — вопрошали удивленные представители завода.

— Документация замечательная, — отвечали немцы.

— А оборудование наше разве не современное?

— Современное, — соглашались гости.

— А детали наши разве не соответствуют мировым стандартам? — продолжали выяснять заводчане.

— Соответствуют, — кивали головой немецкие представители.

— Ну, мы ничего не понимаем... — разводили руками россияне. — Объясните, в чем дело.

— Мы не увидели, как ваше предприятие сможет обеспечить поставки нужных деталей в требуемые сроки с необходимым качеством, — отвечали умудренные опытом иностранцы.

Другими словами, немецкие представители сочли, что на российском предприятии отсутствует система менеджмента качества, назначение которой в том и состоит, чтобы обеспечить непрерывное (т.е. гарантированное для всей производимой продукции) качество при соблюдении всех иных требований.

Увы, мы уже основательно подзабыли, что качество документации, высокий уровень оборудования и квалификации персонала не имеют ценности сами по себе, если только они не служат главному: производству продукции, отвечающей нуждам потребителя и доставляемой ему тогда, когда нужно, и в том количестве, которое нужно.

Качество (как и разруха) — в головах. Мы не добьемся высокого и стабильного качества продукции, мы не станем конкурентоспособными, пока не поймем, что ценность нашего бизнеса определяют не вложенные инвестиции, не понесенные затраты, не затраченные усилия, а потребители. Бизнес лишь тогда становится бизнесом, когда то, что вы делаете, кому-то нужно. Мы будем в отстающих, пока не поймем, что бизнес — это не просто «делание денег», а удовлетворение своих потребностей *через удовлетворение*

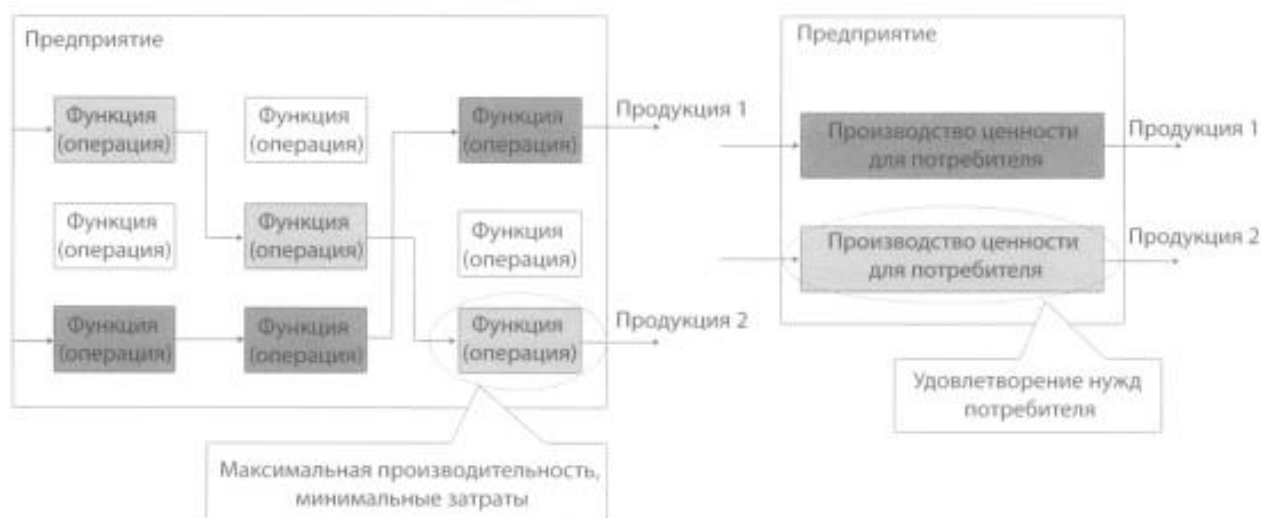
потребностей других. Чтобы стать конкурентоспособными, мы должны кардинальным образом изменить свое мировосприятие и свой менеджмент, сделав их клиентоориентированными.

В свое время проблема повышения производительности труда была решена за счет разделения труда, специализации работников на выполнении отдельных операций. В начале XX в. Ф. Тейлор, поставив дело на научную основу, создал целую систему организации производства, которая позволяла обеспечить максимальную производительность при минимальных затратах. Эта система вполне справлялась с возложенной на нее задачей, но до определенного момента. Со второй половины прошлого века становилось все более очевидным, что система Тейлора имеет некий изъян, который заключался в следующем: предприятие, совершенствуя производство, достигало высокой производительности и обеспечивало соответствие своей продукции весьма строгим стандартам, но при этом не получало никакого преимущества перед конкурентами. Затраты на совершенствование производства не приводили к адекватному росту доходов — потребитель явно оставался равнодушным к успехам предприятия в деле повышения производительности и строгости требований своих стандартов. С учетом того что резервы совершенствования производства были практически исчерпаны и каждый новый шаг давался ценой значительных затрат, требовался принципиально иной подход для обеспечения конкурентоспособности.

В чем же была причина такой «неотзывчивости» потребителя? Дело в том, что система Тейлора направлена на решение внутренних проблем производителя, а потребителю необходимо удовлетворить собственные запросы. Для него ценность предприятия не в максимальной производительности на каждой операции, не в строгости внутренних стандартов, а в том, насколько продукция способна удовлетворить его потребности. На рис. 1 отражена эта разница во взглядах.

Изменение точки зрения на предприятия — «от потребителя», «от конечного продукта»,

Рис. 1. Предприятие глазами производителя и потребителя



от его способности удовлетворять нужды потребителя — привело к созданию нового, процессного подхода к управлению. Функциональный подход, изображенный в левой части рис. 1, продемонстрировал свою неспособность эффективно решать задачи производства продукции, удовлетворяющей запросы потребителя. Это связано с тем, что цели каждой функции (операции) независимы и никак не связаны с интересами потребителя. Для достижения общей цели в этой ситуации необходимы значительные усилия, в том числе усилия менеджмента.

Приведем характерный пример, который наглядно демонстрирует разобщенность подразделений.

Одно из направлений деятельности нефтеперерабатывающего завода (НПЗ), входящего в состав крупной российской нефтяной компании, — строительство и эксплуатация АЗС. Проектное подразделение разрабатывает исходные данные, выбирает подрядчиков и контролирует их работу. Его основные цели — выбор подрядчика из списка одобренных, завершение проекта в срок и с минимальными затратами.

Подразделение капитального строительства, принимая эстафету от проектного отдела, выбирает подрядчика на строительство АЗС, контролирует результаты его работы на соответствие проекту, а также оформляет все разрешительные документы. Главным показателем при оценке работы отдела является своевременность получения разрешительной документации и ввода АЗС в эксплуатацию. С этого момента к процессу подключается отдел эксплуатации (ОЭ), который отвечает за коммерческие показатели и, безусловно, заинтересован в том, чтобы АЗС давала максимальную отдачу.

Реальная же ситуация на НПЗ такова, что ОЭ постоянно сталкивается с трудностями и остается, что называется, крайним, получая все претензии по поводу коммерческих результатов, если они оказываются ниже запланированных.

Но вот вопрос: насколько в этом виноват отдел эксплуатации? Ведь если внимательно проанализировать цели подразделений, участвующих в проектировании и строительстве АЗС, ни у одной из них мы не обнаружим связи с коммерческими показателями, по которым оценивается

деятельность отдела эксплуатации и всего предприятия в целом.

На этапе проектирования мы решали проблему удешевления, на этапе строительства — своевременности ввода в эксплуатацию и тем самым заложили «мину замедленного действия» под ОЭ (и все предприятие), поскольку очевидно, что дешевые решения не всегда самые лучшие, а своевременность ввода не обеспечивает непрерывности работы и привлекательности объекта для клиентов. Что нужно отделу эксплуатации (а значит, потребителю)? Чтобы можно было заправиться всегда, когда в этом есть необходимость (минимум перерывов в работе). Чтобы был удобный въезд-выезд, чтобы была удобной и «прозрачной» (контролируемой клиентом) топливно-ливневая аппаратура и т.д. Однако все это не входит в интересы ни проектного подразделения, ни отдела капитального строительства; им, что называется, не за это деньги платят. Что же удивляться росту числа клиентов у конкурента: у него не закрывается АЗС из-за выхода из строя оборудования после первого же сильного дождя, у него современные привлекательного вида колонки, которые позволяют полностью контролировать весь процесс заправки, у него короткие пересменки...

Вот и получается, что наши подразделения, как крыловские Лебедь, Рак и Щука, выбиваются из сил, «а воз и ныне там», и все потому, что их деятельность элементарно не скоординирована, не сориентирована на достижение единой цели, их усилия разнонаправлены и потому неэффективны с точки зрения достижения целей организации.

Еще одна проблема, связанная с функционально-иерархическим построением организаций, заключается в громоздкости схем принятия решений, зачастую напоминающих действия той дамы, которая «открывает корзинку, достает оттуда сумочку, закрывает корзинку, открывает сумочку, достает оттуда кошелек, закрывает сумочку...»: начальник сектора А департамента Б для решения вопроса пишет служебную записку начальнику сектора В департамента Г, служебную

записку подписывает начальник отдела, затем начальник управления и утверждает начальник департамента Б, после чего ее передают в департамент Г, где начальник департамента «расписывает» ее начальнику управления, а тот — начальнику отдела, который и направляет ее наконец адресату — начальнику сектора В. Ответ, соответственно, идет в обратном порядке... Принятие решения построено на вертикальных связях и кроме «заторможенности» имеет еще одно неприятное следствие: загруженность руководителей высокого уровня оперативными вопросами (которые вполне можно решить на гораздо более низких уровнях управления).

На рубеже 1980–1990-х гг. стало ясно, что функционально-иерархическое управление не обеспечивает должной динамики, не дает возможности гибко реагировать на изменение запросов потребителей. Решение было найдено путем изменения точки зрения в управлении не функциями, а потоками создания ценности — процессами. Практически все современные модели менеджмента качества (в том числе известный стандарт ISO 9001) предполагают применение процессного подхода.

Итак, что должно сделать руководство организации для результативного внедрения процессного подхода?

Рассмотрим блок важных вопросов, первый из которых связан с выделением процессов.

Следует сразу признать, что данный вопрос является весьма дискуссионным, среди различных точек зрения преобладает *функциональный подход*, предусматривающий выделение «процессов-функций»: маркетинга, проектирования продукции, производства продукции, управления персоналом и т.п. Однако нетрудно заметить, что такой подход в корне противоречит самой концепции процессного подхода — смотреть на деятельность организации с точки зрения потребителя (которому глубоко безразлично, из каких функций состоит процесс создания ценности). Для потребителя процесс — «черный ящик», который воспринял на входе требования, а на выходе выдал

продукцию, точно соответствующую этим требованиям. Мы назовем процесс результативным только тогда, когда он обеспечивает точное выполнение заданных требований (рис. 2).

Очевидно, что содержимое «черного ящика» будет определяться тем, какого рода результат он производит, поэтому алгоритм выделения процесса начинается с определения объекта управления, т.е. выхода, параметрами которого мы хотим управлять.

Современная концепция менеджмента основана на выделении и удовлетворении требований заинтересованных сторон — потребителей производимой продукции, акционеров, государства (в лице регулирующих, контрольных и надзорных органов), населения и др.

Заинтересованная сторона — это источник требований, которые обязуется выполнять организация.

Для выделения процессов автор рекомендует применять следующую методику:

- 1) определить заинтересованные стороны, чьи требования организация считает обязательными для выполнения;
- 2) объединить заинтересованные стороны по типу требований (например, если речь идет об экологических требованиях, то можно объединить надзорные органы по экологии и население);
- 3) выделить для каждого отдельного типа требований (например, экологических) процесс обеспечения выполнения этих требований.

Если речь идет о разработке системы менеджмента качества, то выходом (продуктом) становится качество (рис. 3). В этом случае можно указать следующие заинтересованные стороны:

потребители продукции и государство, если им установлены обязательные требования к продукции и/или процессу ее производства.

Цель — обеспечить непрерывное гарантированное качество продукции, превратиться в надежного «поставщика качества», сделав его основой своей рыночной стратегии.

Для потребителя определение «надежный поставщик качества» означает, что производитель полностью выполняет контрактные (договорные) обязательства, а продукция удовлетворяет нужды потребителя (т.е. решает его проблемы). Для государственных органов это означает, что производитель выполняет все требования, предъявляемые к продукции и/или процессу ее производства.

Таким образом, для того чтобы понимать, насколько результативен процесс, мы должны собирать и оценивать значения следующих показателей:

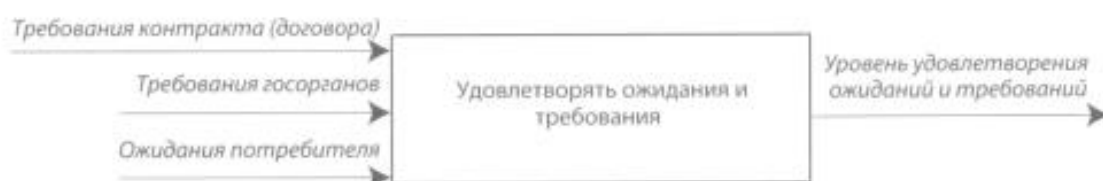
- уровень выполнения контрактных (договорных) обязательств;
- уровень выполнения обязательных требований;
- уровень удовлетворенности потребителя.

Целевое значение этих показателей для любой продукции (единицы, партии) — 100% (или 1). Не может быть целью 98% дефектности, т.к. это, по сути, означает, что целью является 2% брака. Вспоминается хрестоматийный случай, когда американская компания в контракте на поставку японскому производителю указала требуемый уровень дефектности — 98%. В оговоренный срок компания получила контейнер с заказанными деталями, в котором был сверток с припиской: «Вы зачем-то просили 2% бракованных изделий, мы их положили отдельно».

Рис. 2. Процесс (общая схема)



Рис. 3. Процесс управления качеством



Крайне важно понимать, что в деятельность по обеспечению гарантированного удовлетворения ожиданий и требований вовлечены многие подразделения организации, т.е. эта деятельность принципиально многофункциональна. Данное положение можно проиллюстрировать с помощью так называемых критических точек качества (рис. 4) [1].

Механизм процессного подхода подразумевает выстраивание деятельности внутри процесса по принципу «поставщик — потребитель», при этом потребитель устанавливает требования, а поставщик обязан обеспечить их выполнение за счет того, что:

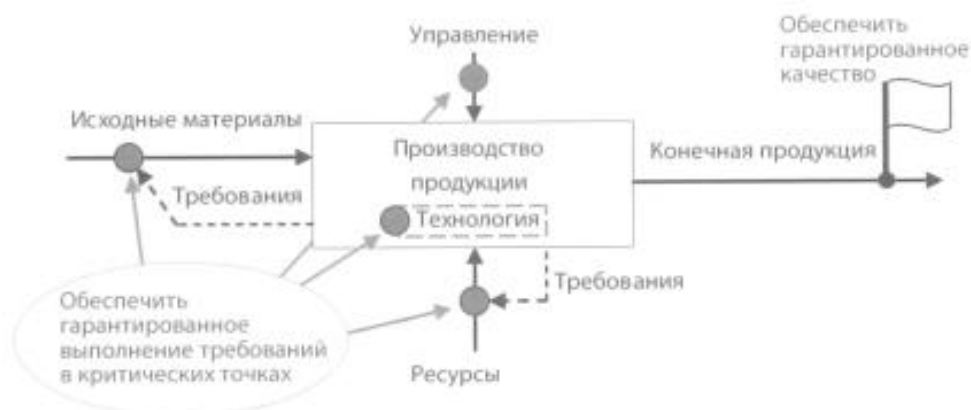
- в каждой точке заданы требования к результату (выходу);
- назначен ответственный и выделены необходимые ресурсы для выполнения требований;

■ ответственный анализирует данные об отклонениях от требований и устраняет причины этих отклонений.

Очевидно, что для успешного достижения цели процесса необходимо обеспечить единое управление им. Так возникает «владелец процесса», роль которого до сих пор служит предметом оживленных дискуссий.

Следует заметить, что термин «владелец процесса» автор считает не очень удачным (если не сказать совсем неудачным), это калька с английского *process owner*. В русском языке слово «владелец» означает человека, который чем-то владеет, распоряжается (например, ресурсами). Но особенность «владельца процесса» как раз в том, что он ничем таким не владеет, он, скорее, «конструктор процесса», его задача — разработать,

Рис. 4. Критические точки качества



внедрить и постоянно совершенствовать процесс, построенный по принципу «поставщик — потребитель» (рис. 5).

При неправильном определении роли владельца процесса (мы будем пользоваться этим термином, т.к. он получил широкое распространение) возникает существенная угроза конфликта. Процессный подход не изменяет организационной структуры предприятия, т.е. подразделения и их руководители продолжают существовать и действовать, как и прежде, продолжают распоряжаться теми ресурсами, которые им выделены (персонал, оборудование, помещения и т.п.). Заботы этих руководителей (назовем их функциональными, ФР) остаются прежними: обеспечить эффективное использование ресурсов для решения поставленных задач, другими словами, ФР осуществляют оперативное распоряжение ресурсами.

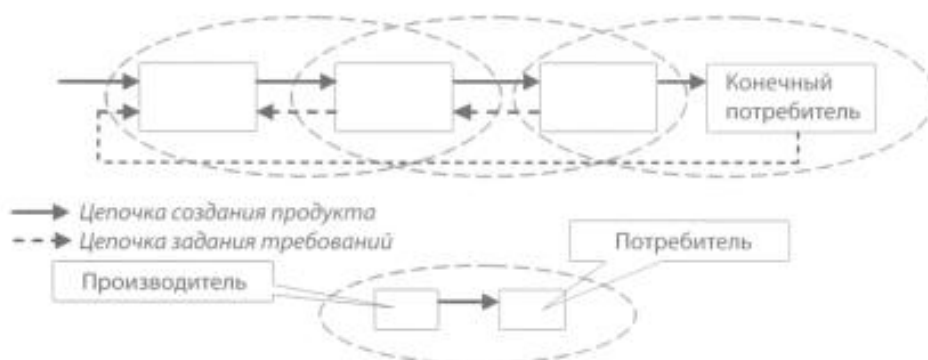
Если мы предположим, что владелец процесса (ВП) также должен распоряжаться ресурсами, то неизбежно столкнемся с необходимостью решить вопрос, а какими именно? Возможны три ситуации.

1. ВП получает в распоряжение новые ресурсы — только для применения в данном процессе. Это совершенно абсурдный вариант, т.к. процесс включает в себя деятельность, которая уже реально выполняется, в ходе которой

задействованы ресурсы и никаких иных, особых процессных ресурсов не требуется. Напомним, что процессный подход — это просто иной взгляд на деятельность организации: объединение действий не по принципу схожести функций, а по принципу участия в создании ценности (результата) для потребителя (группы потребителей). Процесс — это виртуальный объект управления, который, кстати, может достаточно динамично меняться. Можно провести такую аналогию: организационная структура — это физическая карта местности (леса, реки, возвышенности и т.п.), а процессная схема — это карта административного деления, т.е. карта объектов управления.

2. ВП получает в распоряжение те же ресурсы, что находятся под управлением функциональных руководителей. Очевидно, что двойное подчинение — прямой путь к конфликтам. Тем не менее такой подход весьма распространен, и вполне логичен вопрос: а почему конфликтов не так уж и много? Ответ прост: потому что владельцы процессов и назначены, и действуют (если это можно назвать действием) формально. В большинстве случаев все сводится к назначению неких «владельцев процессов» и написанию неких «регламентов процессов», а реальная жизнь предприятия идет своим чередом. Причина отсутствия конфликтов еще и в том, что владельцы процессов во многих случаях — те же функциональные

Рис. 5. Цепочка выполнения требования



руководители, управляющие ресурсами, а их назначение еще и «владельцами процессов» носит исключительно формальный характер, не ставит перед ними никаких новых задач.

3. Оперативное управление переходит от функциональных руководителей к владельцам процессов и, соответственно, подчинение ресурсов тоже. Сразу возникает вопрос: а что делать с «освободившимися» руководителями? Смогут ли владелец процесса грамотно поставить задачу представителям совершенно разных функциональных направлений (например, перед сотрудником технической службы и менеджером, работающим с клиентами), ведь оперативное управление требует знания функциональной специфики, а процесс принципиально многофункционален, стало быть, владелец процесса должен быть весьма универсальным специалистом.

Анализ вышеприведенных ситуаций приводит к однозначному выводу: владелец процесса не осуществляет оперативного управления и не владеет (в смысле не распоряжается) ресурсами, участвующими в создании результата процесса.

Какого бы пилота-аса мы ни сажали за штурвал винтового самолета, какое бы топливо ни заливали, какие бы условия для полета ни подбирали, все равно самолет не сможет лететь со скоростью звука, потому что непригоден для этого конструктивно. Вот и с процессами та же история: если процесс спроектирован («сконструирован») неверно, как

бы мы ни распоряжались ресурсами (осуществляя оперативное управление), стабильного результата мы не получим. Остается только понять, чем правильно сконструированный процесс отличается от неправильно сконструированного.

Вспомним, что мы должны обеспечить выполнение требований на выходе при любых изменениях требований и внешней среды, в которой осуществляется процесс. Таким образом, правильно сконструированный процесс должен содержать особые адаптационные процедуры, которые отслеживают изменения и формируют соответствующее решение. Рис. 4 демонстрирует, в каких точках процесса эти процедуры должны быть установлены (как минимум). Мы можем сказать, что правильно сконструированный процесс обязательно будет иметь процедуры, которые гарантированно обеспечивают соблюдение требований к исходным материалам (сырью, данным) и ресурсам (персоналу, оборудованию, производственной среде), а также получение необходимого результата (посредством выполнения установленных инструкций, стандартов и т.п.).

Структура процедуры обеспечения гарантированного выполнения требований представлена на рис. 6.

На вопрос, что здесь изображено, любой человек, глядя на рис. 7, с большой долей вероятности ответит: молотки. Однако если назначением данного инструмента считать забивание гвоздей,

Рис. 6. Структура процедуры обеспечения выполнения требований



Примечание: на рисунке использованы термины стандарта ISO 9001.

то с полным правом молотком может быть назван только крайний справа. Этот пример наглядно демонстрирует, что объект, кроме формы, еще должен иметь и определенные характеристики, позволяющие ему решать определенные задачи.

Это справедливо и для процессов. Если мы применяем процессный подход как инструмент повышения эффективности деятельности, то тем самым вводим ограничение: не всякий выделенный процесс позволяет решить эту задачу. Процессом может быть названа любая деятельность (все, что имеет определенную форму, может быть названо молотком), но задачу повышения эффективности решают только процессы определенного вида (только молотками с твердой и тяжелой ударной частью и твердой ручкой можно забивать гвозди). Речь идет о так называемых «сквозных» процессах, входы и выходы которых пересекают границы системы.

Из представленных на рис. 8 лишь один процесс (процесс 4) является сквозным.

Почему при решении задачи повышения эффективности следует выделять только сквозные процессы? Дело в том, что такое повышение должно достигаться за счет обеспечения единства управления, т.е. консолидации всей деятельности, участвующей в достижении целей процесса, под единым управлением, — это необходимое условие. Широко распространенный подход «подразделение = процесс» или «функция = процесс» нарушает его. Легко убедиться в том, что

такой подход приводит нас к представлению деятельности организации, подобному тому, что изображено на рис. 1 слева, т.е. мы приходим к тому, от чего уходили.

Стоит отметить, что характеристика процесса «сквозной / несквозной» определяется относительно границ системы. Это означает, что если перед вами поставлена задача повышения эффективности деятельности в рамках департамента (например, управления персоналом), то границами системы будут границы департамента. Тогда, к примеру, процесс «Обеспечивать компетентным персоналом» будет сквозным, т.к. вход — требования к компетентности, поступающий из других департаментов, и выход — компетентный персонал, «потребляемый» также за пределами департамента, будут пересекать границы системы (департамента). Однако стоит нам перейти на уровень всей организации, как обозначенный процесс перестанет быть сквозным. Кстати, это еще одно свидетельство того, что процесс является виртуальным объектом управления.

К сожалению, рамки журнальной статьи не позволяют детально рассмотреть вопросы применения процессного подхода, который сегодня считается одним из действенных инструментов повышения эффективности организации.

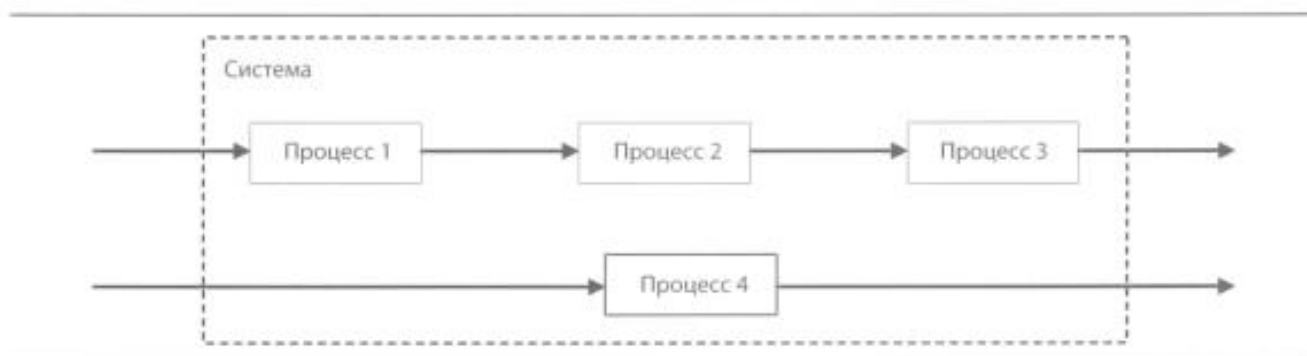
В заключение хотелось бы кратко резюмировать все вышесказанное.

Решение стратегической задачи повышения конкурентоспособности России на мировых

Рис. 7. Молотки



Рис. 8. Сквозные и несквозные процессы



рынках невозможно без повышения конкурентоспособности отдельных предприятий. Если мы говорим о выходе на рынки развитых стран, то здесь главным востребованным «товаром» является качество продукции. Это означает, что российские производители должны научиться совмещать высокое качество с низкими затратами, т.е. научиться быть высокоэффективными. Один из мощных современных инструментов повышения эффективности — процессный подход с его спецификой, игнорирование которой может привести к совершенно противоположному результату: вместо повышения эффективности — ее снижение (ресурсы затрачены, а результата нет).

Пример Японии — страны, не обладающей богатыми природными ресурсами, 60 лет назад начавшей свой путь к вершинам мирового лидерства практически с нуля, — наглядно показывает роль качества в конкурентоспособности страны. Когда-то Т. Оно, создатель знаменитой системы производства Toyota, спросил себя: «Почему американский рабочий в десять раз производительнее японского? Чем американский рабочий лучше японского?» — и дал на эти вопросы вполне убедительный ответ.

Мы обладаем всем необходимым, чтобы обеспечить прочную экономическую базу нашего мирового лидерства, остается только соединить все компоненты вместе и направить их на достижение общей цели, т.е. научиться грамотному менеджменту.

ИСТОЧНИКИ

1. Горбунов А.В. Критические точки качества // Материалы I международной научно-практической конференции «Качество как условие повышения конкурентоспособности и путь к устойчивому развитию». — Улан-Удэ: ВСГТУ, 2009. — 338 с.
2. Знаемский С. Hyundai i20 // Авторевю. — 2009. — №20. — <http://www.autoreview.ru/archive/2009/20/primerka/>.
3. Медведев Д. Россия, вперед! — <http://www.kremlin.ru/news/5413>.