

Ю Л И Я  
Т И Х О М И Р О В А



# УПРАВЛЯЕМОЕ РАЗВИТИЕ

**ВЫШЛА НОВАЯ РЕДАКЦИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО СТАНДАРТА ISO 9001:2008. УГАСШИЙ ИЗ – ЗА КРИЗИСА ИНТЕРЕС К ВНЕДРЕНИЮ ISO С НОВА ОБОСТРИЛСЯ: КОМПАНИИ, СОХРАНИВШИЕ СВОИ ПОЗИЦИИ, СТРЕМЯТСЯ ИХ УКРЕПИТЬ ЗА СЧЕТ НОВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ. ЧТО ЖЕ ВЫБРАТЬ: МОДНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ ИЛИ МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТАНДАРТ КАЧЕСТВА?**

**В**недрение ISO 9001 и/или эффективное управление? К сожалению, до сих пор многие руководители противопоставляют или, по крайней мере, не связывают эти понятия. Данный цикл статей призван устранить стереотипы в области внедрения стандарта ISO 9001 и посмотреть на его требования глазами менеджеров, руководителей предприятий, далеких от вопросов теории менеджмента качества. А заодно и разобраться, каким требованиям должна отвечать система управления современным предприятием.

## О понятии

ISO 9001 многие воспринимают как стандарт, созданный для производственных предприятий, внедрение которого связано с требованиями потребителей или надзорных органов. При этом понятия системы управления и системы менеджмента качества между собой не связывают.

На самом деле требования этого стандарта всего лишь отражают базовые, минимальные требования к системе управления компанией, работающей в конкурентной среде. Фактически, соответствие требованиям стандарта говорит о следующем. Во-первых, компания перешла на новый уровень «зрелости»: от стихийного менеджмента — к регулярному. А во-вторых, она использует те методы

управления, которые необходимы любому современному предприятию, чтобы стабильно выпускать продукцию, соответствующую потребностям своих клиентов. И не более того.

Заметьте, что слово «качество» нигде не упомянуто, хотя, конечно, соответствующую рыночным потребностям продукцию можно назвать качественной. Это связано с тем, что требования стандарта направлены не на продукцию компании, а на ее систему управления! Стандарт, обобщающий опыт ведущих мировых предприятий, определяет, как надо управлять, чтобы компания могла выжить на рынке в долгосрочной перспективе. Точно такой же вопрос стоит перед любым руководителем, заинтересованным в будущем своей компании.

Поэтому противопоставление системы управления и системы менеджмента качества необоснованно. Более того, не останавливаясь на внедрении ISO 9001, множество компаний продолжают совершенствовать свою систему управления, для чего используют так называемые «модели делового совершенства». Любая компания, сравнивая себя с моделью, может определить свои сильные и слабые стороны и разработать программу усовершенствования. Причем это касается не только области работы с клиентами (потребителями), а всех областей менеджмента.

## Начало отсчета

Любая компания — это открытая система, которая взаимодействует с внешней средой. Она зависит от внешней среды и должна приспособ-

ливаться к ее изменениям. Но именно внешняя среда позволяет компании развиваться, менять ее структуру и бизнес-процессы, позволяя задействовать новые ресурсы.

Направление этого развития зависит от целей компании. Если же четких целей нет, то она развивается случайным и неконтролируемым образом. Другими словами, компания процессом своего развития не управляет — он идет в неизвестном направлении.

Напротив, при наличии установленных целей компания развивается в нужном ей направлении, и в конечном итоге достигает своих целей. При этом она сама управляет этим процессом. Получается, что в этом случае она управляет своим будущим.

Компания, у которой нет четкого образа своего будущего, живет исключительно сегодняшним днем. Это называется реактивным типом управления. Его идея в том, чтобы постоянно реагировать на различные воздействия окружающей среды. Например, кризисы, атаки конкурентов, стагнацию на рынке или наоборот, представившиеся новые возможности.

Но, принимая решения, руководители такой компании не задумываются о далеком будущем, а исходят из ближайших возможных последствий. В результате в долгосрочной перспективе их решения часто оказываются противоречивыми и приводят к излишним затратам. Например, сегодня появились ресурсы — открываем новое направление, завтра денег не хватает — закроем один из магазинов или производственный цех. Но бес-