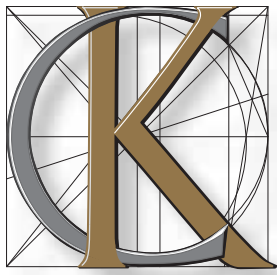


Стандарты  
навсегда



# СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО®

НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ



4  
2010



ЧТО ОКАЗЫВАЮТ  
МЕДИЦИНСКИЕ УЧРЕЖДЕНИЯ:  
МЕДИЦИНСКУЮ ПОМОЩЬ  
ИЛИ МЕДИЦИНСКИЕ УСЛУГИ?

ISSN 0038-9692



9 770038 969006 >

# Business Excellence

ежемесячный журнал  
деловое совершенство



Советы реальных участников рынка — настоящих практиков, которые могут рассказать о собственном опыте ведения бизнеса и поделиться секретами профессионального успеха, особенно ценны. Интересные статьи, нестандартная подача материала и оригинальный стиль изложения делают журнал Business Excellence интересным для каждого делового человека.

Андрей Милехин, президент «Ромир Холдинг»

[www.stq.ru/ds](http://www.stq.ru/ds)

журнал для тех, кто работает на результат!



**Наступила весна —  
время полевых работ.  
Так хочется, чтобы наши крестьяне  
наконец-то почувствовали  
заботу государства —  
реальную и постоянную заботу,  
а не декларативную и от случая  
к случаю.**

В марте в Торгово-промышленной палате РФ Е. Примаков встречался с главными редакторами деловых средств массовой информации. Наконец-то я увидел коллег со всей матушки-России. Говорили о трудном житье-бытье, критиковали начальство, делились опытом работы, предлагали конструктивные решения. В своем выступлении я коснулся проблем качества продукции и услуг и призвал журналистов более профессионально помогать обществу двигаться вперед, выходить из кризиса как можно быстрее.

В перерыве ко мне подошла главный редактор независимой российской газеты «Крестьянин» (г. Ростов) Виктория Никитченко и вручила последний номер. Начал его листать (углубленное чтение отложил на вечер), и тут на меня нахлынули воспоминания детства и юности, которые я провел в деревне, поэтому хорошо знаю, что такое крестьянский труд. Вспомнил, как мы жили, трудились, что имели и что потеряли.

Сейчас моей деревне плохо. Исчезли стада коров и овец. Деревня «усохла», многие ее жители подались в город, закрылся клуб, нет больше библиотеки. И так практически по всей стране.

Ищу в «Крестьянине» позитивную информацию, какие-то новые для себя сообщения, и что же нахожу? В сельском хозяйстве в последние пять лет наметился устойчивый курс на ухудшение положения. За высококлассную пшеницу перекупщики платят 3 р. за килограмм при себестоимости 3 р. 50 коп. (себестоимость по Ставрополю). Тракторам и комбайнам по 15—18 лет. Глава крестьянского хозяйства «Пирит» М. Агеев говорит, что при оформлении кредита в банке «откат» составляет 25—30% (если повезет!). А если брать в потребительских кооперативах, то 72% годовых! Это — гибель! И продолжает: «В какой стране мира крестьянин везет свое зерно за 100 км на своей машине, да еще по две недели стоит в очереди на обочине дороги?»

Давайте вспомним наше недавнее прошлое. Такого безобразия не было. Зерно привозили на ближайший элеватор (заметьте, бесплатно!), затраты на доставку компенсировались государством, на следующий же день на счет хозяйства перечислялись деньги. Все просто и понятно.

Как видите, грустное вышло мое знакомство с газетой «Крестьянин».

Если продолжить эту тему, то я бы напомнил, что в розничной цене батона хлеба заложено только 8% оплаты труда крестьянина. Из зерна производится 250 видов продукции. Куда уходят остальные 92%?

Другой пример — мясная продукция. Мясо закупают у крестьян по 110—130 р. за килограмм, а реализуют за 300—350 р.

Примеров абсурда можно привести много... Ясно, что необходимо четкое и разумное государственное регулирование ценообразования. О чем свидетельствует и опыт стран бывшего СССР, Западной Европы, современного Китая: оптовая торговая сеть — наценка 5%, розничная торговая сеть — наценка 15%, переработка — 15%. А все остальное — товаропроизводителю.

В Швейцарии, например, около половины цен на продукты контролирует государство. Почему мы не можем?

Наступила весна — время полевых работ. Так хочется, чтобы наши крестьяне наконец-то почувствовали заботу государства — реальную и постоянную заботу, а не декларативную и от случая к случаю.

Вспомнил слова Т. Рузвельта: «Наш прогресс проверяется не увеличением изобилия у тех, кто уже имеет много, а тем, способны ли мы достаточно обеспечить тех, кто имеет слишком мало!»

Полностью с этим согласен.

Геннадий ВОРОНИН

## УЧРЕДИТЕЛИ



**Госстандарт России**  
(преобразован  
в Федеральное агентство  
по техническому регулированию  
и метрологии)  
**Всероссийская организация качества**  
**РИА «Стандарты и качество»**

## ИЗДАТЕЛЬ

**РИА «Стандарты и качество»**  
Генеральный директор  
**Н.Г. ТОМСОН**  
Тел.: (495) 988 8434, 771 6652, 506 8029  
Факс: (495) 771 6653  
E-mail: secret@mirq.ru

## РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**В.Л. АЛЕКСАНДРОВ** —  
генеральный директор завода  
«Адмиралтейские верфи»

**В.Я. БЕЛОБРАГИН** —  
заместитель главного редактора  
журнала «Стандарты и качество»

**Л.А. БОКЕРИЯ** —  
директор Научного центра  
сердечно-сосудистой хирургии  
им. А.Н. Бакулева, главный кардиохирург  
Минздравсоцразвития России

**Г.П. ВОРОНИН** —  
главный редактор  
журнала «Стандарты и качество»,  
президент ВОК

**В.К. ГЛУХИХ** —  
президент Международного конгресса  
промышленников и предпринимателей

**Ю.В. ГУЛЯЕВ** —  
директор Института радиотехники  
и электроники РАН

**С.Н. КАТЫРИН** —  
вице-президент ТПП России

**С.В. КОЛПАКОВ** —  
президент Международного союза  
металлургов

**С.В. МИЩЕНКО** —  
ректор Тамбовского государственного  
технического университета

**В.В. ОКРЕПИЛОВ** —  
генеральный директор Тест-С.-Петербург

**Г.Г. ОНИЩЕНКО** —  
Главный государственный  
санитарный врач РФ,  
руководитель Роспотребнадзора

**М.С. ПОДОЛЬСКИЙ** —  
генеральный директор ООО «ЦНИО-проект»

**А.А. РАХМАНОВ** —  
заместитель генерального директора  
концерна «РТИ Системы»

**Н.Г. ТОМСОН** —  
генеральный директор  
ООО «РИА «Стандарты и качество»,  
вице-президент ВОК

**Г.И. ЭЛЬКИН** —  
президент Академии проблем качества,  
руководитель Федерального агентства  
по техническому регулированию  
и метрологии

Журнал зарегистрирован  
Министерством культуры  
и массовых коммуникаций  
Российской Федерации  
Свидетельство о регистрации  
ПИ № 77-11310 от 22.11.01

МИССИЯ РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО» —  
НЕСТИ ЛЮДЯМ ИДЕИ КАЧЕСТВА ВО ВСЕМ ИХ МНОГООБРАЗИИ

- 1** Слово главного редактора  
**4** **ОФИЦИАЛЬНО**  
**ОСТРЫЙ ВЗГЛЯД**  
*Вячеслав ЩЕРБАКОВ*  
**6** Почта России: возможна ли модернизация?  
*Вадим ЗОРИН*  
**10** Инновации как предмет дискуссии  
*Светлана СУРКОВА*  
**14** Что дала нам реформа электроэнергетики?  
**18** **ПО СТРАНИЦАМ РОССИЙСКОЙ ПРЕССЫ**

## ТЕХНИЧЕСКОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

### ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

- Виля ВЕРСАН*  
**22** Необходимы кардинальные меры!

### НОВОСТИ ТЕХНИЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

- 27** Поправки в техрегламент на молоко и молочную продукцию приняты

## СТАНДАРТИЗАЦИЯ: ПРАКТИКА, МЕТОДИКА, ТЕОРИЯ

### ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

- Олег РОЗЕНТАЛЬ, Сергей ХОХЛЯВИН*  
**30** Менеджмент инноваций — новая тема европейской стандартизации

### НОРМАТИВНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

- Борис БРОД*  
**36** Определение уровня гармонизации национальных стандартов  
*Евгений ШЕЙНМАН*  
**40** Новые международные стандарты на нанотехнологии.  
Новая терминология

### ПОЧТА РЕДАКЦИИ

- Владимир НЕЙМАН*  
**42** Стандарты навсегда

### ПРОГУЛКИ В ИНТЕРНЕТЕ

- Рудольф ПАРАМОНОВ*  
**44** Новые инициативы ИСО

### ПО СТРАНИЦАМ ЖУРНАЛА «ISO FOCUS», ЯНВАРЬ 2010

- Рудольф ПАРАМОНОВ*  
**46** Новости международной стандартизации

## КАЧЕСТВО

### ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

- Юрий КОМАРОВ*  
**50** Что оказывают медицинские учреждения:  
медицинскую помощь или медицинские услуги?  
*Роман РОЗЕНТАЛЬ*  
**54** Мировой и российский опыт развития FMEA

# СОДЕРЖАНИЕ 4'2010

## 10 ТОП-КОМПАНИЙ В ОБЛАСТИ СЕРТИФИКАЦИИ

*Борис НОГИН*

- 58** «Союзсерт»: компетентность, оперативность, стабильность

## КАЧЕСТВО ПИЩЕВОЙ ПРОДУКЦИИ

*Татьяна ШУШАРИНА, Елена ГАФФОРОВА*

- 60** Управление опасностями в системе менеджмента безопасности пищевых продуктов

## КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

*Варос АРШАКУНИ*

- 63** Заслуживает обсуждения...

*Наталья ТЕРНОВСКАЯ, Борис НОГИН*

- 64** Пышки Расимы

## ОСОБОЕ МНЕНИЕ

*Нина МИХАЙЛОВА, Людмила ФЕДОРОВА*

- 68** Позиционирование организации в условиях кризиса.  
Полемические заметки

## ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

*Елена ИЛЮШИНА, Александр ШАДРИН*

- 74** О системном подходе к менеджменту качества

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ СМК В МИРЕ

*Виктор БЕЛОБРАГИН*

- 80** Есть движение или приехали?

## ВОПРОСЫ ТЕРМИНОЛОГИИ

*Дмитрий КАЛАЧАНОВ*

- 87** Политика в области качества и восемь принципов менеджмента качества

## КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ

*Константин РАЗУМОВ-РАЗДОЛОВ*

- 88** Степень интеграции СМК в систему управления — индикатор уровня развития предприятия

## КАЧЕСТВО УСЛУГ

*Татьяна ШАБАРИНА*

- 92** Построение системы качества в турагентстве

## СЕРТИФИКАЦИЯ ПРОДУКЦИИ

*Никита НИКИФОРОВ*

- 96** Сертификация результатов инновационного развития ядерных технологий

## КАЧЕСТВО ПОЛИГРАФИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ

*Артур ХМЕЛЬНИЦКИЙ*

- 100** Контроль качества печатной продукции

## МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

*Тито КОНТИ*

- 104** Системное мышление: новые рубежи в менеджменте качества

### РЕКЛАМА В НОМЕРЕ:

ТЮФ Интернациональ РУС — 35 • ООО «Вэстстрой Экспо» — 45 • ООО «АМСКОРТ ИНТЕРНЭШНЛ» — 56 • СЖС Восток Лимитед — 57 • «Союзсерт» — 58—59 • «Интерцентрсерт» — 78 • «Созвездие качества—2010» — 91 • Институт экономики, управления и права — 99 • Всероссийская организация качества — 4-я с. обл.

ООО «РИА «Стандарты и качество»: 2-я с. обл., 34, 39, 43, 48, 86, 94, 95, 107, 108—109, 111, 112.

Редакция не несет ответственности за содержание и достоверность рекламных материалов.

Главный редактор  
Г.П. ВОРОНИН  
Заместители главного редактора  
В.Я. БЕЛОБРАГИН,  
С.А. СУРКОВА  
Ответственный секретарь  
А.А. ЗИМОВНОВА  
Редакторы  
В.М. БУРДИНА,  
И.А. ЖАВОРОНКОВА,  
Н.А. ТЕРНОВСКАЯ  
Обозреватель-корреспондент  
В.Ю. ЩЕРБАКОВ  
Специальный корреспондент  
Б.А. НОГИН  
Корректор  
Е.О. ГЛАВАЦКАЯ  
Секретарь редакции  
М.А. ГЛАЗУНОВА  
E-mail: stq@mirq.ru

Главный художник  
РИА «Стандарты и качество»  
В.А. ЧЕРНИКОВ  
E-mail: painter@mirq.ru  
Отдел донепечатной подготовки и дизайна  
В.А. БАРАШИН,  
С.И. ЛЕОНОВА  
Дизайн и верстка  
Н.В. МАКСИМОВА  
Программно-техническое обеспечение  
Ю.Ф. КИРЕЕВ  
E-mail: support@mirq.ru  
Директор по маркетингу и рекламе  
А.И. АНИСКИН  
Менеджер по рекламе  
Е.С. ПАХОМОВА  
Тел.: (495) 771 6652  
Факс: (495) 771 6653  
E-mail: reklama@mirq.ru  
www.stq.ru  
Подписка  
Н.В. РОБКИНА  
Тел.: (495) 506 8029, 600 8247  
Факс: (495) 771 6653  
E-mail: podpiska@mirq.ru  
Интернет-магазин:  
www.mirkachestva.ru  
Редактор сайта www.stq.ru  
Р.Ф. ДАВЛЕТШИН

Адрес редакции:  
115280, Москва, ул. Ленинская Слобода, д. 19,  
бизнес-центр «Омега Плаза», 2-й эт., офис 21

Тел.: (495) 771 6652, 988 0687  
Факс: (495) 771 6653

Мнение редакции может не совпадать  
с мнением авторов  
При использовании материалов ссылка на журнал  
и его электронную версию обязательна  
Перепечатка только с разрешения редакции

Подписано в печать 18.03.2010. Формат 60×90/8.  
Уч.-изд. л. 18. Бумага мелованная матовая.  
Печать офсетная. Тираж 6000 экз.  
Заказ 8000000800.  
Отпечатано в ООО «Немецкая фабрика печати».  
127254, Москва, ул. Добролюбова, д. 2, стр. 1

SUBSCRIBE.RU

НЕМЕЦКАЯ  
ФАБРИКА  
ПЕЧАТИ



#### **СОЗДАН ТК «ЗАЕМЛИТЕЛИ И ЗАЕМЛЯЮЩИЕ УСТРОЙСТВА РАЗЛИЧНОГО НАЗНАЧЕНИЯ»**

Руководитель Ростехрегулирования подписал приказ от 15 января 2010 г. № 8 «О создании ТК «Заземлители и заземляющие устройства различного назначения».

Приказ издан в целях реализации Указа Президента РФ от 4 июня 2008 г. № 889 «О некоторых мерах по повышению энергетической и экологической эффективности российской экономики», повышения эффективности работ по стандартизации в области энергосбережения, энергетической эффективности и энергоменеджмента. Ведение секретариата ТК поручено ООО «МИНАДАГС». Председателем ТК утвержден генеральный директор «МИНАДАГС» А.А. Делекторский.



#### **УТВЕРЖДЕН ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭТАЛОН**

Руководитель Ростехрегулирования подписал приказ от 28 января 2010 г. № 185 «Об утверждении государственного первичного специального эталона единиц коэффициента масштабного преобразования и угла фазового сдвига электрического напряжения переменного тока промышленной частоты».

Государственный первичный специальный эталон создан на ФГУП «Всероссийский научно-исследовательский институт метрологической службы» (ФГУП «ВНИИМС»), находится в одном ряду с эталонами ведущих мировых метрологических центров, обладает уникальным диапазоном измерений — до 750/V3 кВ.

Внедрение эталона и его применение в рамках поверочной схемы, в том числе с использованием передвижных поверочных лабораторий, открывают возможность на высоком метрологическом уровне обеспечить решение задач в приборостроении, трансформаторостроении и электроэнергетике.



#### **СОЗДАН МЕЖОТРАСЛЕВОЙ СОВЕТ**

Руководитель Ростехрегулирования подписал приказ от 29 января 2010 г. № 198 «О создании межотраслевого совета по стандартизации в области энергетического машиностроения».

Данный межотраслевой совет создан для повышения эффективности и обеспечения координации работ по стандартизации в области энергетического машиностроения. Ведение объединенного секретариата совета поручено ФГУП «ВНИИИНАШ». Председатель совета — исполняющий обязанности председателя правления ОАО «ИНТЕР РАО ЕЭС» Б.Ю. Ковальчук.

Приказом утверждены организационная структура и состав межотраслевого совета.



#### **ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ ПО ПРОГРАММЕ ДЕЙСТВИЙ (ДОРОЖНОЙ КАРТЕ) РОСТЕХРЕГУЛИРОВАНИЯ В РАМКАХ ТАМОЖЕННОГО СОЮЗА**

Руководителем Ростехрегулирования подписан приказ от 29 января 2010 г. № 199 «Об организации работ по программе действий (дорожной карте) Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в рамках Таможенного союза».

В связи с началом функционирования с 1 января 2010 г. Таможенного союза в рамках ЕврАзЭС для организации деятельности Ростехрегулирования по разработке программы действий (дорожной карты) создана рабочая группа, приказом утверждены ее состав и порядок действий.



#### **ПЛАН ПРОВЕДЕНИЯ КОНТРОЛЯ ЗА ПОВЕРОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

Руководителем Ростехрегулирования подписан приказ от 3 февраля 2010 г. № 272 «О плане проведения контроля за поверочной деятельностью аккредитованных ФГУ ЦСМ, метрологических НИИ и метрологических служб юридических лиц на 2010 г.».

Приказ издан для повышения эффективности работ в области государственного регулирования обеспечения единства измерений в соответствии с ФЗ № 102 «Об обеспечении единства измерений». Утвержден вышеназванный план проведения контроля. Управлению метрологии (В.М. Лахову) поручено произвести назначение комиссий по контролю с привлечением экспертов по аккредитации на право поверки и калибровки средств измерений и (или) технических экспертов по видам измерений. Руководителям ФГУ ЦСМ и метрологических НИИ приказано представить в Управление метрологии отчетов и аналитических материалов по результатам поверки средств измерений в сфере государственного регулирования обеспечения единства измерений.



#### **СОГЛАШЕНИЕ МЕЖДУ РОСТЕХРЕГУЛИРОВАНИЕМ И ПРАВИТЕЛЬСТВОМ МОСКВЫ**

Руководитель Ростехрегулирования подписал приказ от 4 февраля 2010 г. № 284 «О реализации Соглашения о взаимодействии Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии и Правительства Москвы в области обеспечения продовольственной безопасности города Москвы, повышения конкурентоспособности, качества и безопасности пищевых продуктов и услуг».

Основной целью соглашения является разработка городской программы по повышению качества и безопасности пищевых продуктов в г. Москве и создание условий для обеспечения ее реализации на продовольственном рынке Москвы.

**ПРИЗНАНО УТРАТИВШИМ СИЛУ**

Руководитель Ростехрегулирования подписал приказ от 16 февраля 2010 г. № 396 «О признании утратившим силу постановления Госстандарта России от 30 июля 2002 г. № 64 «О номенклатуре продукции и услуг (работ), подлежащих обязательной сертификации, и номенклатуре продукции, соответствие которой может быть подтверждено декларацией о соответствии»».

Приказ издан в связи с вступлением в силу Постановления Правительства РФ от 1 декабря 2009 г. № 982 «Об утверждении единого перечня продукции, подлежащей обязательной сертификации, и единого перечня продукции, подтверждение соответствия которой осуществляется в форме принятия декларации о соответствии».

**О КОНКУРСЕ «100 ЛУЧШИХ ТОВАРОВ РОССИИ»**

Руководитель Ростехрегулирования подписал приказ от 15 февраля 2010 г. № 379 «О проведении Всероссийского конкурса Программы «100 лучших товаров России» в 2010 г.».

Приказ издан в целях продвижения лучшей отечественной продукции на российский рынок, стимулирования отечественных производителей к производству высококачественной и конкурентоспособной продукции, формирования инноваци-

онно активной производственной среды, содействия широкому внедрению эффективных современных методов управления, поддержки региональных инициатив и интеграции усилий, направленных на повышение качества товаров и услуг. Датой начала проведения Всероссийского конкурса Программы «100 лучших товаров России» в 2010 г. считать 1 февраля.

Руководителям ФГУ ЦСМ поручено обеспечить организацию проведения конкурса-2010 в соответствии с утвержденным Положением о Программе «100 лучших товаров России».

**ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ РОСТЕХРЕГУЛИРОВАНИЯ**

Руководителем Ростехрегулирования подписан приказ от 16 февраля 2010 г. № 393 «О комплексном плане по подготовке необходимых материалов и проведению мероприятий, обеспечивающих введение в действие Федерального закона № 373-ФЗ от 27 декабря 2009 г. «Технический регламент о безопасности низковольтного оборудования»».

Приказ издан в целях обеспечения эффективности работ в области технического регулирования производства и оборота электрооборудования. Утвержден комплексный план по подготовке необходимых материалов и проведению мероприятий, обеспечивающих введение в действие ФЗ № 373.

**ВОЗВРАЩАЯСЬ К НАПЕЧАТАННОМУ****А В ОТВЕТ — ТИШИНА!**

**В № 12 за прошлый год была опубликована статья главного редактора журнала «Стандарты и качество» Г.П. Воронина «Даешь безопасную энергетику!». Эту же проблему он затрагивал на страницах газет «Ведомости» и «Торгово-промышленные ведомости».**

Напомним, речь в статье шла об аварии на Саяно-Шушенской ГЭС и расследовании ее причин. Вывод был один: «Сегодня отечественная энергетика может преподнести неприятные сюрпризы, «рвануть» может где угодно и когда угодно. Мириться с этим нельзя — ведь речь идет о нашей жизни!» В материале приводились данные из отчетного доклада руководителя Ростехнадзора Н.Г. Кутьина: результаты проверок технического состояния и безопасности эксплуатации гидротехнических сооружений в поднадзорных организациях, инспекций на ядерно и радиационно опасных объектах использования атомной энергии, количество материалов для привлечения к уголовной ответственности и возбужденных уголовных дел.

Публикация вызвала большой общественный резонанс, в редакцию пришли многочисленные отклики наших читате-

лей, ученых, экспертов, производителей. Мы решили продолжить тему, поэтому обратились в наиболее компетентную в этом вопросе организацию — Ростехнадзор с просьбой дать интервью (очное или заочное) одного из руководителей ведомства нашему корреспонденту о проблемах безопасности российской энергетике и причинах аварии на Саяно-Шушенской ГЭС в частности. Ответа не последовало. По всей видимости, в Ростехнадзоре не давали никаких комментариев, потому что не состоялись парламентские слушания. В декабре они состоялись. Причины аварии были названы. Мы вновь обратились в Ростехнадзор с официальным письмом с просьбой дать интервью. А в ответ — тишина! Хотя, согласно ст. 39 Закона РФ «О средствах массовой информации», руководители государственных органов, органов местного самоуправления, организаций, общественных объединений обязаны предоставлять запрашиваемую информацию. Если руководитель ведомства принимает решение отказать в предоставлении запрашиваемой информации, то это он должен сделать в трехдневный срок со дня получения запроса (ст. 40 Закона РФ «О СМИ»). В нашем случае с момента первого запроса прошло три с лишним месяца, второго — полтора месяца.



# ПОЧТА РОССИИ:

## ВОЗМОЖНА ЛИ МОДЕРНИ



**Почту России, отстающую, по оценке ее собственного руководства, на 20 лет от европейского уровня, ожидает серьезная модернизация. По словам министра связи и массовых коммуникаций РФ И.О. Щеголева, уже готова целевая программа модернизации почтовой структуры, рассчитанная на несколько лет. Одно из направлений — создание эффективной системы управления компанией путем внедрения системы менеджмента качества (СМК) в соответствии со стандартами ИСО серии 9000.**



### НАПОМИНАНИЕ О ПРОШЛОМ

Наверное, сегодня ничто так живо не напоминает нам о советских временах, как работа почтовых отделений связи ФГУП «Почта России». Стоит туда зайти, особенно где-нибудь в сибирской глубинке или на Крайнем Севере, покажется, что ты попал в прошлое. Дело в том, что организация труда все на том же допотопном уровне, а вся корреспонденция обрабатывается и сортируется вручную. В СССР автоматизированные линии для почтовых отделений собирались на предприятиях Украины, но с развалом страны они перестали существовать. Старое оборудование постепенно вышло из строя, а нового нет. Не удивительно поэтому, что, например, письмо из Берлина в Лондон идет два дня, а из одного конца Москвы в другой — четыре. Впрочем, каждому из нас приходится пользоваться услугами почты, и у каждого своя оценка ее деятельности: у кого-то пропало письмо, у кого-то — посылка с подарком, отправленным ко дню рождения близкого человека, кто-то недоволен запаздывающей открыткой с поздравлением, постоянными очередями к операционисту и т.д. В мой почтовый ящик с завидным постоянством попадают письма, где на конверте написан чужой адрес... Словом, многим найдется что рассказать про отечественную почту. Безусловно, будут и слова благодарности отдельным сотрудникам этого ведомства, особенно от стариков из глубин-





# ЗАЦИЯ?

ки, для которых почтальон, приносящий пенсию на дом, является связующим звеном с внешним миром. Просто сама почта — это такой уникальный механизм, что, когда он работает хорошо, — его не замечают. Но стоит случиться какому-то сбою в работе — сразу же бросается в глаза всем. В этом — специфика оказываемых почтой услуг.

В настоящее время в тестовом режиме под Москвой запущен первый в России Автоматизированный сортировочный центр (АСЦ), рассчитанный на сортировку почты в Центральном федеральном округе РФ. Объем обработки — 3 млн отправок в день. В этом году в Санкт-Петербурге начнет работать еще один современный АСЦ для Северо-Западного округа РФ. На долю этих двух АСЦ приходится около 1/3 всей корреспонденции в стране. Планируется строительство и других АСЦ, но будет это, очевидно, не скоро. Так что скорость доставки корреспонденции в отдаленные регионы пока останется прежней.

## КТО ПИШЕТ ПИСЬМА НА БУМАГЕ?

Казалось бы, кто в наши дни, когда есть электронная почта и сотовая связь, пишет письма на бумаге? Однако на самом деле и письма шлют, и посылки отправляют. За год в России отправляется 1 млрд 700 млн писем и более 50 млн посылок. Правда, львиная доля писем приходится на государственные организации, такие как Пен-

сионный фонд РФ, Федеральная налоговая служба РФ, Федеральная миграционная служба РФ и др. Более 90% — это не частная переписка, а переписка граждан с государством, граждан с представителями бизнеса. В качестве примера можно привести десятки миллионов писем пенсионного фонда. Много писем от разных банков, рассылающих свою рекламу, кредитные карты и т.д. Что касается посылок, то это тоже в основном так называемая дистанционная торговля: доставляются товары, заказанные либо по электронной почте, либо по каталогам.

Как и во многих других странах, российское почтовое ведомство существует благодаря государственным дотациям. Традиционные почтовые услуги убыточны, так как тарифы на них определяет государство с учетом того, что страна наша все-таки бедная и именно та категория граждан, которая пользуется услугами госпочты, не в состоянии оплачивать их по себестоимости. Это слишком дорого. Возможно, и нет необходимости превращать почтовую службу в прибыльное предприятие, поскольку работа большинства почтовых узлов связи в провинции остается заведомо убыточной. Наверняка большинство россиян согласится с тем, чтобы государство и дальше брало на себя расходы по содержанию почтовых отделений, находящихся в отдаленных уголках страны. В государстве достаточно других госкомпаний, прямая задача которых и состоит в том, чтобы приносить деньги в госбюджет. К сожалению, далеко не все с такой задачей

справляются, но это уже другая тема. А почта сегодня выполняет важнейшие социальные функции, связывая между собой самые дальние уголки страны, а отдельных ее граждан — с государственными структурами. От работы почты во многом зависит, насколько комфортно будут чувствовать себя граждане России, живущие на ее окраинах, особенно люди пожилого возраста.

## ПЛАНЫ МОДЕРНИЗАЦИИ

Оценивая нынешнюю работу Почты России, ее генеральный директор А.Н. Киселев в беседе с журналистами газеты «Известия» (09.07.09) сказал: «Если говорить о почте как о человеческом организме, то это такой тяжело, но небезнадёжно больной организм. Есть методики лечения. К сожалению, оно весьма затратное. Препараты в основном западные, а не российские. Лечить народными средствами, то есть без участия государства, пробовали много лет. Мы выжили, но не вылечились. Отстаем от развитых западных



### НАША СПРАВКА

Федеральное государственное унитарное предприятие «Почта России» создано распоряжением Правительства РФ 5 сентября 2002 г. на базе департамента почтовой связи Министерства связи РФ. Имеет 85 филиалов и около 42 тыс. отделений во всех городах и большинстве сельских населенных пунктов. Крупнейший почтовый оператор России, осуществляет доставку писем, бандеролей, посылок, периодической печати, денежных переводов, пенсий и пособий. В последнее время предлагает дополнительные услуги: почтовые отделения производят продажу потребительских товаров, страховых полисов, авиа- и железнодорожных билетов, рассылку рекламных объявлений и др. В компании работает около 400 тыс. человек. Из них более 80% — женщины.



почтовых служб лет на 20, проигрываем в качестве. Но это отставание может быть достаточно быстро преодолено, если будет реализовываться программа модернизации почты».

Модернизировать почтовое ведомство пытались в течение многих лет. Но из этого пока ничего не получилось. Менялась неоднократно и сама концепция модернизации. Так, у Правительства РФ был план преобразовать ФГУП в акционерное общество, однако он пока не реализован. А вот и собственные планы почты по своей модернизации, озвученные ее нынешним руководителем А.Н. Киселевым в интервью газете «Комсомольская правда» (29.12.09): «Нами разработана Программа модернизации, которая сейчас находится на рассмотрении в Правительстве РФ и, надеемся, будет принята в начале 2010 года. Она предполагает государственное софинансирование инфраструктурных проектов Почты России... Это, кстати, нормальная мировая практика, когда государство выделяет средства на развитие национальной почты. Комплексный план модернизации инфраструктуры почтовой связи РФ разработан до 2011 г. Для его реализации необходимы инвестиционные вложения в размере 101 млрд р. Мы предлагаем осуществить финансирование на паритетной основе: половину расходов понесет государство, половину — сама Почта России».

По мнению руководства почты, это большие деньги, но в случае воплощения в жизнь плана модернизации уже в среднесрочной перспективе мы получим эффективное современное почтовое предприятие. Хочется верить, однако, к сожалению, оснований для этого нет. Вряд ли самой почте удастся получить прибыль в размере более 50 млрд р. Впрочем, почта собирается диверсифицировать свою деятельность. Например, предоставлять гражданам доступ в интернет. Есть множество других услуг — от простого копирования документов до «гибридного письма», разработанного программой «Киберпочта». Суть ее в том, что человек приходит на почту, например

в Москве, оператор с голоса набирает электронное письмо, передает его по e-mail в отдаленную точку страны, там оно распечатывается оператором, запечатывается в конверт и доставляется адресату. Таких услуг уже достаточно много.

Почта активно продвигает и свои финансовые услуги, которые в России крайне востребованы. Речь идет и обо всех видах коммунальных платежей, и о денежных переводах, в том числе международных. Более того, есть и грандиозные планы: почтовики рассчитывают на развитие альянса с Внешэкономбанком (ВЭБ) и создание федерального почтового банка на базе Связь-Банка. Вот что сказал по этому поводу А.Н. Киселев: «Мы создаем истинно народный банк, по-настоящему социальной ориентации, и это решение государства. Именно поэтому проект реализуют две госструктуры: ВЭБ и Почта России. Мы обеспечим возможность населению, мелкому и среднему бизнесу по всей стране, в особенности там, где нет никаких финансовых институтов, но есть почта, пользоваться финансовыми сервисами. Начиная с обналчивания денег с пластиковых карт через POS-терминалы или банкоматы и заканчивая кредитованием и размещением депозитов».

## АКТУАЛЬНОСТЬ КАЧЕСТВА

Конечно, желание нынешнего руководства почты получать побольше дохода от своих услуг вполне понятно. Однако ясно и другое: доходы почты не должны быть самоцелью ее модернизации или любых других преобразований. От этого обязательно пострадают самые незащищенные слои населения. Мы ждем от почты не прибылей, нам нужна качественная, слаженная работа ведомства: скорость, сохранность корреспонденций, профессионализм персонала, надежность... А вот с этим-то как раз у нашей почты проблемы. Как ни крути, а удовлетворительную работу почты сегодня назвать трудно. И дело не только в сроках доставки корреспонденции, а в той «ауре», в которой существует сегодня это ведомство: нет ощу-

щения какой-то целостности, слаженности действий, единства в самой организации. Суть проблемы — в отношении самих почтовиков к своему делу и их отношении к собственным клиентам, словом, в качестве самой работы.

Вопрос качества в сфере почтовых услуг приобретает в последнее время еще большую актуальность, поскольку есть планы Правительства РФ включить почтовые отделения в программу «Электронное государство», предусматривающую использование инфраструктуры почты для предоставления гражданам, помимо почтовых, различных других госуслуг. Вопрос этот сложный и требует большой ответственности со стороны работников Почты России. И фактически это означает, что почта будет играть роль глобального и универсального оператора оказания государственных услуг.

## РЕШЕНО ВНЕДРИТЬ СМК

Следует признать, что принимаемых сегодня мер по повышению качества почтовых услуг недостаточно. Для сильного прорыва в этом направлении требуется модернизация всей инфраструктуры почты. На это, собственно, и направлена Программа модернизации. Ряд мер по повышению качества услуг развития рынка услуг почтовой связи на период до 2010 г., а в настоящее время разработан План мероприятий по модернизации инфраструктуры почтовой связи РФ до 2011 г. Руководство почты надеется, что реализация этого плана обеспечит рост производительности труда, объемов оказываемых услуг и доходов и, как следствие, повышение рентабельности операционной деятельности предприятия. Кстати, в 2009 г. компания впервые оказалась «в плюсе», чистая прибыль составила около 400 млн р.

Для полноценной реализации имеющихся возможностей потребуется не только модернизация инфраструктуры предприятия, но также перестройка всех бизнес-процессов, организационной структуры, создание комплексной системы мотивации персонала.



## МНЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ

# КАКОВА ЦЕННОСТЬ СЕРТИФИКАТА?

Стратегической целью руководства ведомства стало внедрение на предприятиях почты СМК в соответствии со стандартами ИСО серии 9000. Сейчас СМК внедрена почти в половине филиалов ФГУП «Почта России». Однако вопрос стандартизации и унификации типовых управленческих и производственных операций для обеспечения гарантированного и стабильного качества услуг до сих пор в полной мере не решен и стоит достаточно остро в силу сложной многоуровневой структуры управления и территориальной разобщенности почтовых объектов.

Внедрение СМК должно послужить формированию единых механизмов постоянного совершенствования процессов управления во всей филиальной сети и высокой управленческой культуры, гарантирующей единый подход к вопросам качества. А в конечном итоге обеспечить высокое качество услуг почты в любом регионе России как в городах, так и в сельской местности.

Остается добавить, что внедрение СМК в почтовом ведомстве идет уже несколько лет и действительно может привести к повышению качества услуг, если подходить к этому не формально, а осознанно, с полной ответственностью. Есть и определенные успехи, но они касаются лишь центральных филиалов. И чем шире становится география внедрения СМК, тем глубже система увязает в различного рода проблемах. Действительно, охватить СМК все 42 тыс. отделений — задача уникальная. Но насколько она реальна? Сейчас об этом говорить рано. В любом случае, для почты сегодня важно определить свою идеологию в отношении качества и постараться соответствовать той социальной миссии, для которой она и предназначена. Начавшийся год должен четко расставить долгосрочные ориентиры по совершенствованию работы отечественного почтового ведомства. Будем надеяться на лучшее и ждать добрых новостей от почты.

**Вячеслав ЩЕРБАКОВ**



В прошлом году я решила сделать подарок дочери по случаю ее дня рождения. Купила украшения от Сваровски и начала размышлять, как же их ей отправить. Дело в том, что моя дочь уже семь лет живет в Сиднее, и мне хотелось успеть сделать приятное к ее празднику. Как говорится, дорого яичко ко Христову дню. Можно было обратиться в *UPS* или *DHL*, но я предпочла *EMS* — филиал Почты России. На сайте *EMS* прочитала, что эта надежная компания оказывает услуги экспресс-доставки по всей России и еще 190 странам мира. Кроме того, меня привлекло соотношение цены и качества предоставляемых услуг. Итак, к нам в офис был вызван курьер из *EMS*. У меня на то время не было опыта общения с этой организацией, поэтому я полностью доверилась ее представителю. Он попросил меня заполнить специальные бланки, где я указала адрес, имя и фамилию дочери, а также ценность посылки. Затем продемонстрировала ему украшения, с нетерпением предвкушая, как через четыре дня они будут вручены моей дочери в далекой Австралии. Курьер сложил их в фирменную (от Сваровски) коробочку и с тем отбыл.

В день рождения я позвонила дочери, чтобы ее поздравить, и поинтересовалась, не вручили ли ей мой подарок. Подарок запаздывал. Подождала еще несколько дней, затем связалась с *EMS*. Ничего вразумительного сотрудники компании ответить мне не смогли. Дочь по моей просьбе ежедневно проверяла почтовый ящик, но никаких уведомлений там не было. К процессу поиска посылки уже подключилась Почта Австралии. Через несколько дней выяснилось, что в Сидней прибыла пустая коробочка из-под украшений, а адрес на посылке был искажен. Поэтому австралийские почтальоны и не могли связаться с получателем посылки. Коробочка же сама по себе не могла вызвать ничей интерес. Вот тебе, бабушка, и Юрьев день! Праздник не удался.

По совету руководителя одного из департаментов Почты России я подготовила типовую рекламацию и сама повезла ее в *EMS*. Передав жалобу одному из сотрудников, обратилась в подразделение по работе с персоналом, объяснила ситуацию и попросила показать мне должностную и рабочую инструкции курьера. Оказалось, что таковых в письменном виде в природе не существовало. Как выяснилось позже, курьер должен был при мне запечатать отправляемые предметы в специальный конверт, наклеить на него заполненный мною бланк с данными получателя и передать посылку на экспедирование. Но, скорее всего, курьер украшения изъяс, пустую коробочку поместил в конверт, немного изменил адрес отправления. В таком случае посылка не имела шансов попасть по назначению.

Конечно, обидно. Особенно потому, что Почта России сертифицировала свою СМК. Сертификат предполагает, что действия сотрудников должны быть задокументированы. Особенно это важно для той категории работников, которые непосредственно общаются с потребителями. Какова же ценность сертификата, если сотрудник может действовать в рамках процесса, как ему заблагорассудится? Наверное, не больше ценности пересланной в Австралию коробочки из-под украшений...

**Наталья ТОМСОН,**  
генеральный директор РИА «Стандарты и качество»



# ИННОВАЦИИ

С легкой руки Президента РФ Д.А. Медведева в деловых, научных и общественных кругах сегодня обсуждаются проблемы модернизации российской экономики и внедрения инноваций. Общее мнение таково: в стране нет реальных механизмов для привлечения частного бизнеса и государственных корпораций и монополий к процессу модернизации, а самому государству с этим не справиться. В каком направлении идут дискуссии по этому вопросу, попробовал разобраться наш обозреватель.

## КАК ПРЕДМЕТ ДИСКУССИИ

основная антикризисная мера». В московском «Президент-Отеле» собрались члены Совета Федерации и представители Счетной палаты РФ во главе с ее председателем С.В. Степашиним. Открыл совещание председатель Комиссии Совета Федерации по взаимодействию со Счетной палатой РФ С.П. Иванов. Он заявил, что, с учетом российских особенностей, «нас ждет не совсем обычная модернизация», и пояснил, что финансовый кризис — не самый страшный для России, просто он «наложился на структурный кризис всей нашей экономики», который надо преодолеть. С.П. Иванов предложил представителям Счетной палаты разбраться: готовы ли мы к выполнению поставленных президентом задач? Совершенно очевидно, что сенаторы, как и сам президент, недовольны структурой и эффективностью трат бюджетных денег в госкомпаниях и прохладным отношением их руководства к инициативе об инновациях. В самом деле, деньги отпущены немалые, а результатов пока не видно. Так, у ОАО «Газпром», ОАО «АК «Транснефть», ОАО «РусГидро», ОАО «ФСК ЕЭС» и ОАО «РЖД» инвестиционные программы составляют в совокупности около 1,5 трлн р. (т.е. инвестиционные программы монополий составляют 15% расходов федерального бюджета на весь текущий год). У одного только

### СЧЕТНАЯ ПАЛАТА ПРЕДУПРЕЖДАЕТ...

Большой интерес к проблемам модернизации и инноваций проявили российские сенаторы. Они сразу же взяли, что называется, быка за рога и решили узнать: во что обойдется стране переход на инновационный путь развития? Достаточно ли у страны финансовых средств? На эти вопросы члены Совета Федерации попросили ответить представителей Счетной палаты РФ. В этой связи в декабре 2009 г. Комиссия Совета Федерации по взаимодействию со Счетной палатой РФ организовала слушания на тему «Модернизация экономики как