

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЖУРНАЛ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ СТАНДАРТИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

ВСЕГДА ПЕРВЫЙ

WWW.RIA-STK.RU

СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО

ИЗДАЕТСЯ С 1927 ГОДА

7 (913) 2013



6

КАЧЕСТВО ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ:
СИСТЕМНЫЙ ВЗГЛЯД

34

ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ:
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НОРМАТИВНОЙ БАЗЫ

64

ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ:
ПРОПУСК В ЗАВТРАШНИЙ ДЕНЬ

76

В.Г. ВЕРСАН: 40 ЛЕТ В ПРОФЕССИИ

Внимание! Вам бесплатно доступен ресурс материалов
для эффективного бизнеса! Подробности см. на с. 53

 **СТАНДАРТЫ
И КАЧЕСТВО**

БЕЗ ИДЕАЛОВ, ТО ЕСТЬ

БЕЗ ОПРЕДЕЛЕННЫХ

ХОТЬ СКОЛЬКО-НИБУДЬ

ЖЕЛАНИЙ ЛУЧШЕГО,

НИКОГДА НЕ МОЖЕТ

ПОЛУЧИТЬСЯ

НИКАКОЙ ХОРОШЕЙ

ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ.

ФЕДОР ДОСТОЕВСКИЙ



Л

Лето в разгаре. Кто-то собирается отдыхать в далеком и близком зарубежье, кто-то уже отдохнул и рассказывает, как у них там здорово, что их общество, в отличие от нашего, идеальное: прекрасные врачи, честные и добрые полицейские, вежливые и внимательные продавцы...

Ваш покорный слуга неоднократно бывал за рубежом, какие-то абсурдные вещи замечал, но недосуг было с вами поделиться. А вот Елена Егерова в своих заметках в журнале «Сноб» открыла для своих читателей некоторые зарубежные «странности».

В Москве ночью можно купить хлеб, одежду, сделать педикюр, а в богатом Дюссельдорфе ночью полный мрак: не надо ходить по городу в темноте. Или представьте себе, что вы в центре Кельна сняли квартиру в старом доме. Живи и радуйся! Но в октябре выясняется, что единственный способ обогреть квартиру — топить печку углем, так как газом или электричеством жилище не согреть. В Германии повсеместно продаются печки-буржуйки. Они — единственное спасение в старых домах. Теперь надо купить уголь, встать в пять утра и затопить печь. К 10 утра ваша квартира прогреется, но покроется черной угольной пылью.

В какую немецкую аптеку ни зайдешь, везде лекарства от вшей. Их там — что комаров в Подмоскovie. Я помню, после войны в наших пионерских лагерях с этой напастью покончили, но в Германии вши почему-то непобедимы.

Еще один немецкий абсурд. Прописался в Германии, приходит письмо: будь добр, сообщи обо всех устройствах, которые способны принимать государственные теле- и радиовещательные каналы, и заплати налог. Не сообщил — штраф 1 тыс. евро. При этом телевизор может и не работать — это уже никого не волнует.

А вот в Англии представители государственной медицины ходят по квартирам и проверяют содержимое холодильников, делая отметки в своем досье. В графстве Суффолк отказывают в лечении больным ожирением только потому, что в холодильнике были замечены продукты с высоким содержанием жира. В Англии это называется «аудитом здоровья». В Манчестере нескольким пациентам, страдавшим от сердечной боли, не оказали медицинскую помощь только на том основании, что все они были курильщиками.

Французские кассирши в некоторых супермаркетах запросто могут довести покупателя до белого каления. На каждом пластиковом пакете она должна ручкой написать число, месяц, год и поставить свою подпись. Но если пакетов пять, а покупателей сотни — сколько на это понадобится времени?!

Во Франции педиатрам запрещено в объявлениях упоминать, что они знают английский язык, это называется честной конкуренцией — так борются с засильем медиков-англичан.

В Гааге мусорная машина приезжает по вторникам. Со среды до следующего вторника мусор растительного и животного происхождения разлагается в палисаднике под окнами — мусорных баков в районе нет.

Про «главный город на земле» — Нью-Йорк — Елена Егерова написала, что там клопы с человеческий глаз и крысы с дамскую сумочку.

Заканчиваю свое Слово призывом: путешествуйте! Но если захотите уехать из России навсегда, помните: везде хорошо, где нас нет. Желаю прекрасного отдыха!



Геннадий ВОРОНИН

БОЕВОЙ ПОТЕНЦИАЛ ВООРУЖЕНИЯ РОССИИ И СИЛ НАТО В ЕВРОПЕ

РОССИЯ

| | |
|-------------|------|
| ТАНКИ | 550 |
| БРОНЕМАШИНЫ | 1200 |
| АРТИЛЛЕРИЯ | 860 |
| САМОЛЕТЫ | 586 |



США

| | |
|-------------|-------|
| ТАНКИ | 12395 |
| БРОНЕМАШИНЫ | 23826 |
| АРТИЛЛЕРИЯ | 14560 |
| САМОЛЕТЫ | 3776 |

65 млн правонарушений было выявлено в прошлом году на дорогах России

РОССИЯ И МИР

В Московской обл. существует **39 легальных** свалок и еще почти **1300 нелегальных**

Россия занимает **164-е** место в мире из **222 стран** по продолжительности жизни

С 2012 по 2014 г. федеральное финансирование общего образования уменьшается более чем в три раза — с **88 до 20 млрд р.**

Ежегодные потери экономики России из-за транспортных заторов составляют около **4 трлн р.**, или **7—9% ВВП**

Пассажирооборот российских авиакомпаний за четыре месяца 2013 г. вырос на **21,1%** по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составил свыше **60 млрд п-км**

Максимальный штраф в Великобритании за незаконные методы добывания информации может составить **1,2 млн евро**

Франция, Великобритания и Россия являются лидерами в Европе по строительству торговых площадей — **16,95 млн, 16,48 млн и 16,47 млн м²** соответственно

За год цены на элитное жилье в Санкт-Петербурге выросли на **13,1%**, в Москве за этот же период цены упали на **1,8%**

В Москве осталось снести **1,2 млн м²** пятиэтажек

В рейтинге привлекательности российских городов лидируют Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Екатеринбург и Ростов-на-Дону

Доля продуктов питания и продовольственного сырья, не соответствующих нормам санитарного законодательства, в России в 2012 г. составила **7,52%**

Согласно ежегодному Специальному отчету 301 (США) **Украина** признана **самой «пиратской»** страной мира

Главными проблемами страны россияне по-прежнему считают **ЖКХ (64%)**, низкий уровень жизни **(49%)**, инфляцию и коррупцию **(по 44%)**, здравоохранение **(42%)** и экологию **(21%)**

В России население потребляет только половину рекомендованной врачами нормы хлеба — **50 кг** на человека в год

Самые **чистые пляжи** Европы находятся на Кипре и в Люксембурге (почти **100%**), на Мальте **(95%)**, в Греции **(93%)**, Хорватии **(85%)**. Самые **грязные** — в Бельгии **(12%)**, Голландии **(7%)**, Великобритании **(6%)**

С начала года в Китае уничтожено около **30 млн «пиратских»** печатных изданий

Россияне тратят за рубежом примерно 32 млрд долл. в год

С О Д Е Р Ж А Н И Е

Международный журнал для профессионалов
стандартизации и управления качеством



СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО

E-mail: stq@mirq.ru

www.ria-stk.ru

- 1** СЛОВО ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА
- 2** ЭКОНОМИКА В ЦИФРАХ
- 3** БЕЗ КОММЕНТАРИЕВ
АКТУАЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ
Михаил ФЕДОРЕНКО
- 6** Качество государственного управления: систем-
ный взгляд
- 14** ПО СТРАНИЦАМ РОССИЙСКОЙ ПРЕССЫ
- 18** ОФИЦИАЛЬНО
- 20, 21** АНОНС! ЖУРНАЛ В ЖУРНАЛЕ

ТЕХНИЧЕСКОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ В ТАМОЖЕННОМ СОЮЗЕ

ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Михаил ДУБИНИН, Сергей РУСЯЕВ, Юлия ЕГОРОВА

- 24** Средства добровольной сертификации как
инструмент повышения пожарной безопасности
продукции
Светлана ХАРИСОВА
- 28** 2000 градусов по Фаренгейту
- 34** Промышленная безопасность: совершенствова-
ние нормативной базы
- ПО СООБЩЕНИЯМ НАШИХ КОРРЕСПОНДЕНТОВ
Светлана ЧИЧКИНА
- 38** Россия и Евросоюз: партнерство для модерни-
зации
- 40** НА СОИСКАНИЕ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ

Представляем АНОНС нового проекта —
«журнал в журнале», первый выпуск которого
увидит свет в восьмом номере.

Совместный проект Евразийской экономиче-
ской комиссии (ЕЭК) Таможенного союза (ТС)
и журнала «Стандарты и качество» позволит
читателям регулярно знакомиться с обзором
деятельности ЕЭК, новыми техническими регла-
ментами ТС, кратким анализом этих документов
с рекомендациями производителям.

<С. 20>

СТАНДАРТИЗАЦИЯ

ОСТРЫЙ ВЗГЛЯД

Вячеслав БЛИНОВ

- 44** Закон или законодательство о стандартизации
в России?

ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

Павел ФИЛИППОВ, Самиль ТАЛЛЕР

- 48** К вопросу о гармонизации классификаторов
продукции

НОРМАТИВНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Игорь АХРАМОВИЧ, Сергей ЖУЛИНСКИЙ,

Валерий КИСЕЛЕВИЧ

- 54** Стандарт на СМК организаций оборонно-
промышленного комплекса: версия новая,
а недостатки прежние
Андрей ЛЫСАКОВ, Владимир ТРУХАНОВ
- 60** Достичь оптимального уровня унификации из-
делий современной техники

ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

Ольга ТЮШЕВСКАЯ

- 64** Энергоэффективность: пропуск в завтрашний
день

ПОЧТА РЕДАКЦИИ

Борис БОЛАРЕВ, Галина РЫБАКОВА

- 72** ГОСТ, СТО или ТУ? Думайте сами...

Журнал «Стандарты и качество» входит в Перечень ведущих
рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных
для публикации научных результатов диссертаций на соискание
ученой степени доктора и кандидата наук



КАЧЕСТВО

КЛАССИКИ СТАНДАРТИЗАЦИИ И КАЧЕСТВА

Виля ВЕРСАН

76 40 лет в профессии

ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

*Владимир ФЕДЮКОВ, Екатерина САЛДАЕВА,
Екатерина ЦВЕТКОВА*

84 Квалиметрия в лесной отрасли должна быть объективной

Яссер ДАЙРИАХ, Алексей КРАСНОСЛОБОДЦЕВ

87 Маркетинг качества в российской практике

90 АЗБУКА ПОТРЕБИТЕЛЯ

92 СДЕЛАНО В РОССИИ

МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

Светлана СУРКОВА

94 Международная сертификация: новые направления и лучшие практики

97 НА СОИСКАНИЕ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Николай ПЕТРОВ

98 Южная Корея: качество судостроения. Часть 1

ПУТЬ К УСПЕХУ

104 ОАО «Уральский трубный завод»

РЕКЛАМА В НОМЕРЕ:

ОАО «Уралтрубпром» — 104—109 • Всероссийская организация качества — 42.
ООО «РИА «Стандарты и качество»: 19, 22, 33, 53, 63, 111, 112, 3-я и 4-я с. обл.

Редакция не несет ответственности за содержание, достоверность и орфографию рекламных материалов.



УЧРЕДИТЕЛИ

Росстандарт
Всероссийская организация качества
ООО «РИА «Стандарты и качество»

ИЗДАТЕЛЬ

ООО «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 — доктор технических наук, профессор

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 Минздрава России

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

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

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

С.Н. КАТЫРИН — президент ТПП России

В.Н. КОРЕШКОВ — член Коллегии (министр) по вопросам технического регулирования Евразийской экономической комиссии

С.В. МИЩЕНКО — ректор Тамбовского государственного технического университета

В.В. ОКРЕПИЛОВ — генеральный директор ФБУ «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»

Ю. РУЖЕВИЧЮС — член Международной гильдии профессионалов качества, академик EAQS

В.И. СОЛОВЬЕВ — президент Казахской академии менеджмента качества

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

Г.И. ЭЛЬКИН — президент Академии проблем качества, руководитель Росстандарта

Главный редактор Г.П. ВОРОНИН

РЕДАКЦИЯ

E-mail: stq@mirq.ru; тел.: (495) 771 6652, 988 0687

Заместители главного редактора В.Я. БЕЛОБРАГИН, С.А. СУРКОВА

Ответственный секретарь А.А. ЗИМОВНОВА

Редакторы Н.Л. КОТЕЛИНА, Г.Е. ФОРЫСЕНКОВА

Корреспонденты О.Ю. ТЮШЕВСКАЯ, С.С. ХАРИСОВА

Специальный корреспондент Б.А. НОГИН

Эксперт С.В. НОВИКОВ

Переводчики Е.В. БУТУХАНОВА, В.Д. ДУДКО, К.В. ДУДКО

Корректор Е.О. ГЛАВАЦКАЯ

Дизайн и верстка О.Ю. ДУНАЕВА

Программно-техническое обеспечение Ю.Ф. КИРЕЕВ
(e-mail: support@mirq.ru)

ОТДЕЛ МАРКЕТИНГА И РЕКЛАМЫ

Директор А.И. АНИСКИН

Зам. директора А.И. КОЛЕСНИКОВ

Менеджеры А.И. ЗУЕВ, Г.Л. СМИРНОВА

(тел.: (495) 771 6652, факс: (495) 771 6653, e-mail: market@mirq.ru)

ПОДПИСКА

Директор по продажам Н.В. КУНАФЕЕВА

(тел.: (495) 771 6652, 988 8434)

Заместитель директора по продажам О.В. АБРАМОВА

Менеджер по работе с клиентами Ю.С. ШАПКИНА

(тел.: (495) 258 8436, 506 8029, факс: (495) 258 8437,
e-mail: podpiska@mirq.ru)

Интернет-магазин: www.ria-stk.ru

АДРЕС РЕДАКЦИИ:

115280, Москва, ул. Мастеркова, д. 4, БЦ «Панорама», 14-й этаж

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

Журнал зарегистрирован Роскомнадзором
Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-47089 от 24 октября 2011 г.

Подписано в печать 25.06.2013. Формат 60×90/8. Уч.-изд. л. 18.
Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Плановый тираж 6700 экз.
Цена свободная. Заказ 132048.

Отпечатано в типографии «Вива-Стар». 107023, Москва, ул. Электrozаводская, д. 20

© ООО «РИА «Стандарты и качество», 2013

[АКТУАЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ]



Михаил Федоренко

КАЧЕСТВО ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: СИСТЕМНЫЙ ВЗГЛЯД

В 2011 г. Федеральная антимонопольная служба РФ (далее – ФАС России) стала первым федеральным ведомством, получившим сертификат соответствия требованиям стандарта ИСО 9001:2008 на системы менеджмента качества (СМК).

Редакция не могла оставить это событие без внимания. О том, что заставляет власть менять методы своей работы, внедрять СМК в центральном аппарате и территориальных органах, как повысилась в связи с этим качество государственного управления, в беседе с заместителем главного редактора журнала «Стандарты и качество» В.Я. БЕЛОБРАГИНЫМ рассказывает помощник руководителя ФАС России, идеолог и участник разработки СМК в ФАС России, кандидат экономических наук М.В. ФЕДОРЕНКО.

— Михаил Владимирович, как власть приходит к мысли, что нужно повышать качество государственных услуг?

— Федеральные органы исполнительной власти крайне неохотно внедряют инновации, которые делают их деятельность прозрачной и эффективной. В нашей стране лишь два ведомства смогли построить современную систему управления — это ФАС России и Федеральное казначейство.

Некоторые могут возразить, что это не так. Ведь каждое ведомство имеет организационную структуру, внутренние регламенты предоставления государственных и муниципальных услуг, должностные инструкции и даже систему контроля исполнительской дисциплины. И будут права. Все это указывает на признаки наличия системы, но всегда ли это система? Всегда ли эти звенья четко увязаны между собой, достаточно ли их для эффективной и результативной работы, обеспечивают ли они выполнение требований потребителей? Зачастую подобные вопросы остаются без ответа. Нас настойчиво убеждают, что система конкретного органа власти работает четко, но при этом граждане, организации, обращающиеся за госуслугой, думают иначе и крайне низко оценивают деятельность чиновников.

Многим органам власти, чиновникам чужды стандарты и методики, давно принятые в бизнесе и обеспечивающие их эффективную работу, такие как стандарты ИСО серии 9000, сбалансированная система показателей, «бережливое производство», кайдзен, «шесть сигм» и многие другие. Такая «неграмотность», отрицание современных знаний, желание остаться на уровне ручного управления вполне понятны, к сожалению, эта инертность заложена в самой природе власти.

Основным драйвером развития бизнеса, заставляющим компании постоянно совершенствовать свою деятельность, искать новые и более результативные способы работы с клиентом, обеспечивать потребителю удобство, комфорт, доступность своих товаров и услуг, является конкуренция! Именно конкурентная борьба, угроза разорения, потеря клиента побуждает компании работать лучше и эффективнее на благо своего потребителя.

Поход гражданина к чиновнику, в государственную организацию, муниципальную службу — это всегда поход к монополисту. Монополия власти лишает ее стимулов к развитию, к переменам, совершенствованию своей работы. «Зачем? И так придут, отстоят очередь, никуда не денутся», — услышал как-то я от одного из муниципальных чиновников. И он, действительно, прав. Деваться некуда. Нужно получить пособие, справку, согласование — иди к чиновнику, а там — какое у него будет настроение и время.

Безусловно, не везде все так печально, есть и ответственные, сознательные сотрудники органов власти, переживающие за свою работу и внимательно относящиеся к людям, но наше рассуждение сейчас не о них, а об осо-

бенностях, создающих во власти условия для некачественной работы.

— При каких же условиях власть начинает меняться, улучшать свою деятельность?

— Таких факторов три. Во-первых, **давление снизу** — недовольство народа, граждан страны. Как правило, любые действия власти в подобных условиях будут жесткими, затратными и непопулярными, поскольку факт массового недовольства говорит о запущенности ситуации, о том, что слишком многое нужно менять. К сожалению, многие системные перемены во власти начинаются после массового недовольства властью. Последствия такого давления зачастую носят катастрофичный характер.

Во-вторых, **давление сверху**. Речь идет о международной конкуренции. Она всегда присутствует. Внутри страны мы ощущаем ее не так сильно, так как существует масса заградительных мер, сдерживающих эту конкуренцию в локальной экономике, политике, но это не означает, что мы выигрываем на мировой арене. Как правило, суть ее сводится к борьбе за ресурсы и влияние на потоки этих ресурсов. Россия и ее граждане начинают сейчас понимать жесткость такой конкуренции. Международная конкуренция заставляет, особенно первые уровни власти, постоянно анализировать способность страны, экономики, политики, аппарата управления противостоять этой конкуренции. Но, как и в первом случае, есть одна особенность. Дело в том, что зачастую последствия международной конкуренции видны не сразу, а когда проявляются, то становится, опять же, поздно.

В-третьих, **давление изнутри**. Единственный способ своевременных перемен, эффективных, способных не доводить до последствий предыдущих двух факторов, — это давление власти самой на себя, т.е. административная реформа! Постоянно действующая задача во власти — заниматься поиском улучшений, совершенствованием своей деятельности, предупреждая возможные угрозы.

Во всех трех факторах есть важная особенность, которая практически сводит к нулю шансы на успешные реформы. Заключается она в том, что жизненный цикл реформ, их срок значительно больше жизненного цикла чиновника внутри системы. Например, последствия от вступления в ВТО явно проявятся через несколько лет, в некоторых отраслях раньше, в некоторых позже, но для чиновника это мало что значит, поскольку шансы, что он по-прежнему останется решать эту задачу, крайне малы. Да и заставить его лично разбирать неэффективность своей работы никто не может. Уход одних чиновников и приход других не обеспечивает преемственности решений, проектов. «Все, что делалось до меня, неправильно, нужно по-новому». В результате одобренные и профинансированные проекты тормозятся, требуются новые затраты, теряется время и т.п. Мы знаем немало примеров, когда проекты и реформы не доводятся до конца. Эта особенность порождает безответственность чинов-

ников по отношению к результатам своих действий. Безусловно, не все чиновники безответственные, но специфика власти создает для этого условия. В бизнесе же все иначе. Владелец компании не просто отвечает за последствия, он рискует личным благополучием.

Система органов исполнительной власти позволяет снижать такие риски, вводя санкции, усиливая надзор, но пока граждане в большинстве своем недовольны качеством работы чиновников.

Нежелание нести ответственность — обычное свойство каждого человека. Чиновник не исключение. Он не хочет отвечать за дела предшественников, равно как и за свои дела. Поэтому любые решения, позволяющие сделать работу чиновника прозрачной, подотчетной надзорным органам и гражданам, воспринимаются в штыки, несмотря на здравые аргументы.

Именно это во многом объясняет, почему системный менеджмент не может прижиться в органах власти страны, хотя государства-лидеры активно внедряют инструменты менеджмента качества и постоянно их совершенствуют, не особо афишируя такую работу, поскольку она во многом обеспечивает их конкурентоспособность. Эффективный, мобильный, современный государственный аппарат, умеющий быстро реагировать на всевозможные риски, решать проблемы, поддерживать благополучие государства, экономическую, военную, политическую силу, безусловно, выведет страну на высокие международные позиции, гарантируя устойчивое будущее своим гражданам.

Поэтому для органов власти качество государственного управления является главной проблемой, решение которой определяет лояльность граждан к ее деятельности, внутривластную устойчивость государства, внешнюю конкурентоспособность, что позволяет формировать долгосрочные стратегии развития страны.

— *Как решить проблему низкого качества государственного управления?*

— Из-за этой проблемы проваливаются любые реформы и полезные инициативы в стране. Яркие идеи, современные инновации, передовые технологии тормозят неэффективные чиновники.

Мировое сообщество решает задачу повышения качества управления системными методами. Что это означает? Управление через систему позволяет обеспечить прозрачность, прослеживаемость и эффективность работы, когда любое решение, словно шарик по лабиринту, катится с этажа на этаж до нужного места. В любой момент можно проследить его движение, результат такого движения, взаимосвязи, их избыточность, недостаточность, стопоры движения.

Системный менеджмент присутствует в любой бизнес-деятельности — от микробизнеса до крупнейших корпораций, равно как и в нашей с вами личной жизни, разница лишь в масштабе деятельности. Если не научился си-

стемной работе, ты ничего не добьешься.

Определение системы очень простое — совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов. Системный менеджмент настаивает, что наша деятельность должна опираться на четыре базовых элемента (PDCA):

- планируй свою деятельность. Делай планы четкими и ясными, цели измеримыми;
- спланировал — делай. Осуществляй планы, реализуй, обеспечивай процессы;
- реализуя планы, контролируй достижение своих целей, не сбился ли с пути, вся ли необходимая деятельность осуществляется для достижения целей;
- реализовал планы, проведи анализ, по итогам которого важно понять, как улучшить свою деятельность на следующем этапе планирования, исправить ошибки, предупредить угрозы.

Если вы чего-то не делаете из вышеперечисленного, то вы не управляете своей деятельностью, проектом и даже личной жизнью.

Это универсальное системное правило, сформулированное У. Шухартом и Э. Демингом, одними из основоположников современного менеджмента, и именно на этом правиле во многом выросло экономическое чудо многих стран.

Если мы посмотрим на наши органы власти сквозь призму PDCA, ознакомимся с их планами, стратегиями, посмотрим, как осуществляется деятельность, то увидим, что власть сторонится четких, проверяемых целей. Например, мы долгое время видели отчеты по таким показателям, как объемы строительства инфраструктуры, больниц, роддомов, затраты на покупку оборудования, рост рождаемости, продолжительность жизни. Для макроэкономистов, социологов эти показатели приемлемы и важны, но для гражданина они малозначительны. Что толку, что ВВП растет, а смертность падает, «если у меня по-прежнему во дворе грязи по колено, а в больнице не достаются в очереди»? Власть стремится всеми силами отдалиться от качественных показателей, уходя в количественные.

— *А что такое качественные показатели для органов власти?*

— Ответить на этот вопрос как раз и помогают международные практики, описанные в системном менеджменте в стандартах ИСО серии 9000, где дается четкое определение качества как «степени соответствия присущих характеристик требованиям».

Возникает вопрос: чьим требованиям должна соответствовать деятельность органов власти? Ответ очевиден — граждан Российской Федерации, хозяйствующих субъектов.

Так возникает понимание, что главные показатели для министерств и ведомств — это не макроцифры о развитии экономики, а показатели, отражающие требования

граждан к этой экономике, социальной политике, работе чиновника. Важно смещение от количественных показателей в сторону качественных, отражающих мнение гражданина о работе конкретного чиновника.

Мы более пяти лет назад ввели практику контрольных закупок, мониторинга мнений граждан о нашей работе. В таком мониторинге нам важно не столько общее мнение граждан в стране о нашей деятельности, оно слишком общее, на его основе сложно принять эффективное решение, но нам важно мнение того, кто к нам обратился, пришел, написал жалобу. Именно прямых заявителей спрашиваем, и не сами, а просим это сделать независимого эксперта. Профессиональные социологи, экономисты работают с нашими потребителями и выявляют, какие подразделения по каким параметрам получили низкую оценку. В числе таких параметров и критериев: степень удовлетворенности заявителей качеством оказанных услуг, оценка профессиональных качеств сотрудников, оценка личностных качеств сотрудников, наличие коррупционных факторов, соответствие работы сотрудников с обращением, жалобой регламенту и т.п.

По итогам данного мониторинга строится рейтинг структурных подразделений ФАС как по каждому показателю, так и суммарный, где сразу видны аутсайдеры и лидеры, понятно, где работают для заявителя, а где качество работы отстает. Так мы принимаем дисциплинарные, кадровые решения, вырабатываем меры по выправлению ситуации. Именно такой, детальный и прямой мониторинг важен для нас. Макроданные нужны на самом верху, но и они не особо полезны, если также нет понимания, в каком ведомстве и на каком этаже системы сбой.

Во многом органы власти, даже прогрессивные, опасаются подобных показателей, вскрывающих массу проблем. Оказывается, что недостаточно сотрудников, ветхая инфраструктура, нужны деньги на ремонт, автоматизацию и пр. Вскрываются проблемы, но именно с их признанием возможно принятие решения. Только прозрачность системы обеспечивает возможность ее эффективного реформирования. Так, нам удалось в условиях колоссального роста нагрузки не увеличить штат ни на одного человека благодаря перераспределению работы внутри организации, повышению внутренней эффективности.

Важно отметить, что в 2010 г. в стране был принят Федеральный закон № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг». А к нему Указы Президента РФ (№ 601, № 597 и др.), Постановление Правительства РФ № 286 о формировании независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги, в которых впервые сформулированы качественные показатели деятельности органов власти.

Эти показатели распространяются на деятельность как региональных органов власти, так и федеральных. Эф-

фективность подобного подхода сложно переоценить, поскольку это один из реальных прямых шагов к построению системы органов власти, работающей в соответствии с требованием граждан.

Все эти документы заставляют чиновников ориентироваться не на «среднюю температуру по больнице» (как, например, общее недовольство граждан деятельностью органов власти), а видеть конкретные услуги, оказываемые в конкретном месте конкретным гражданам.

Безусловно, такая система показателей требует расширения и методического наполнения. Например, ее необходимо достраивать показателями, раскрывающими весь спектр требований граждан к государственным и муниципальным услугам. Таких базовых требований три.

Граждане ждут от государственных услуг **прямой полезности**. Есть проблема — необходимо решить ее сейчас, а не когда-нибудь потом.

Удобство пользования. Гражданин желает получить государственную, муниципальную услугу быстро, без очереди, желательно вообще не выходя из дома.

Низкая стоимость доступа, желательно бесплатно.

Вокруг этих трех базовых требований к качеству государственных и муниципальных услуг развиваются проекты строительства многофункциональных центров, электронное правительство, универсальная электронная карта и т.п.

— Но ведь одних показателей для создания системы, гарантирующей высокое качество работы власти, недостаточно.

— Показатели — это всего лишь индикатор работы цепи процессов. Чтобы автомобиль двигался, нужно контролировать всю систему, каждый узел, анализируя его вклад в требуемый результат. Этим занимаются рабочие в цехах, но прежде всего специалисты, конструкторы, владеющие знаниями и навыками для такого вида деятельности. Только так модернизируется старый механизм.

В органах власти подобных «конструкторов» практически нет. Равно как нет и отдельного подразделения, постоянно занимающегося данной проблемой.

Для этого мы и воспользовались стандартами ИСО серии 9000, поскольку стандарт требует создания постоянно действующего механизма внутренней ревизии и анализа — внутреннего аудита системы управления ведомством. Кроме того, стандарты ИСО серии 9000 включают в себя лучшие идеи и решения, отработанные в бизнес-среде, некоммерческих организациях, представляющие собой базовые требования, методы, необходимые для выверки системы, ее реформирования, доведения до уровня слаженного, результативного и эффективного механизма.

Мы не стали изобретать велосипед — взяли за основы своей деятельности современные, признанные в мире