**Система качества для типографии - предпосылки и преграды внедрения**

А. Поляков, аспирант МГУП

В современном мире качество продукта является ключевым конкурентным преимуществом бизнеса, основной целью деятельности большинства передовых предприятий. Мировой опыт управления качеством показывает, что высокое, стабильно улучшающееся качество может быть результатом только квалифицированного целенаправленного воздействия на него - управления качеством.

Проблема качества вообще на 80% является проблемой управленческой и связана с вопросами организации производства, мотивации и повышения квалификации персонала. Самая эффективная форма - создание системы менеджмента качества, состоящей из документированности всех процессов, оказывающих влияние на качество, плюс мотивация его обеспечения. А поскольку современное понятие качества само по себе значительно шире просто качества продукта и означает, скорее, общий уровень порядка на предприятии, то и грамотно выстроенная система качества, решая свои непосредственные задачи - повышение качества, снижение брака, попутно также помогает руководству предприятия в решении многих проблем: сплочения коллектива, усиления мотивации к труду, новаторству; повышения производительности; улучшения позиций на рынке; роста объемов продаж. Руководители многих предприятий опасаются, что акцентированная работа над качеством должна неизбежно приводить к росту затрат, однако это происходит лишь на первом этапе. Впоследствии эффективное управление качеством позволяет добиться экономии из таких источников, как сокращение брака, потерь времени и средств на его исправление, а также снижение числа и длительности простоев.

Для подтверждения своего потенциала в области качества западные предприятия предпочитают сертифицировать системы качества - получать документальное подтверждение их эффективности. Для этого международной организацией по сертификации ISO разработана серия стандартов на системы менеджмента качества - ISO 9000.

В современной России управление качеством вызывает значительный интерес: создаются и сертифицируются системы менеджмента качества, организуются ассоциации, объединения, клубы, связанные с качеством, консалтинговые организации. Стандарты ISO серии 9000 были переведены на русский язык по инициативе Госстандарта Российской Федерации и получили название ГОСТ Р ИСО 9000. Существует проблема, что главной целью руководителей зачастую является не качество и даже не система, а сертификат. Однако есть и вполне успешный опыт непосредственного решения проблемы качества.

Тем не менее среди полиграфических предприятий России интереса к профессиональному управлению качеством пока не наблюдается. Существует лишь несколько предприятий, задекларировавших интерес к сертификации систем качества. Для сравнения, в Украине таких предприятий десятки.

Казалось бы, методы менеджмента качества в полиграфии крайне перспективны и могут представлять огромный интерес. Это обусловлено рядом особенностей нашей отрасли. Большинство типографий сотрудничает не с конечным потребителем полиграфической продукции, а с издательствами или рекламными агентствами. Это позволяет вести разговор о качестве на уровне профессионалов. Большая часть заказчиков крупных и средних полиграфических предприятий является постоянной. Большинство заказов, как правило, также является технологически повторяющимся: периодика - газеты и журналы, серийные книги, беловая, упаковочная, этикеточная продукция. Да и поставщиков отечественные типографии в большинстве случаев предпочитают выбирать постоянных. Конкретные технические требования к качеству полиграфических работ для большинства операций давно разработаны. Технологический процесс является достаточно сложным и многоэтапным. Современная система качества, как инструмент оптимизации производственных процессов, позволит выявить резервы повышения производительности и снижения времени исполнения заказов.

Таким образом, все предпосылки для тотального внедрения современных методов менеджмента качества, казалось бы, имеются.

В чем же заключается причина столь последовательного игнорирования современных методов менеджмента качества российскими полиграфистами?

Первая и главная причина заключается вот в чем. Мы уже указали, как и почему создание системы качества на предприятии приносит пользу, прежде всего, самому предприятию. Более того, именно понимание этого является для высшего руководства предприятия главной вехой на пути к качеству. Однако подавляющее большинство руководителей предприятий воспринимают сигналом к активизации работ по качеству требования внешней среды. Например, условия заказчика, который согласен иметь дело только с поставщиком, обладающим сертифицированной СМК, или требования контролирующих органов власти и прочих организаций, допускающих на данный рынок только таких поставщиков/производителей. К примеру, часто предприятия, вынужденные сертифицировать системы качества, - это предприятия, работающие на международных рынках, где сертификат - это обязательное условие выхода на рынок (однако доля экспорта в объеме полиграфических работ в России ничтожна).

И вполне можно сказать, что на рынке полиграфических услуг в России так называемая "внешняя среда" никаких подобных требований не выдвигает.

Что касается давления со стороны клиентов, то современные заказчики полиграфических работ пока не заинтересованы в работе с типографиями, способными предоставить гарантированное качество. И тем более не заинтересованы платить за это большую цену. Проблема цены оказывается зачастую значительно более важной, нежели проблема качества. В прочих отраслях бывает, что поставщик создает систему качества по требованию заказчика, чей портфель заказов является для него определяющим. Но для полиграфии и такая ситуация не типична. В нашей отрасли практически все подобные предприятия, выполняющие, главным образом, заказы одного издательства, находятся со своим ключевым заказчиком в "симбиотических" отношениях: либо типография является дочерним предприятием издательства, либо издательство и типография - ныне отдельные части некогда единого целого.

Отраслевое регулирование как таковое в полиграфии также практически отсутствует. На сегодня ни одна организация не имеет полномочий обязать все официально работающие полиграфические предприятия сертифицировать системы качества или сами услуги, как это может быть, скажем, в пищевой промышленности.

Существует еще один фактор внешней среды - это мода, но она, естественно, также не сформировалась. Нескольких предприятий, имеющих сертификат на систему качества, но свой опыт управления качеством не афиширующих, недостаточно для формирования всеобщего интереса.

Второй причиной мы бы назвали вообще отсутствие внимания к научному обоснованию управления предприятием на типографиях. Предпосылки этого явления зависят от масштабов предприятия.

На малых и средних предприятиях они заключаются в утере организационно-экономической культуры. В начале 90-х годов бум на частную предпринимательскую инициативу привел к образованию в стране, особенно в Москве, мириад малых предприятий, в том числе и полиграфических. Отраслевые учебные заведения оказались во временном замешательстве, встав перед проблемой перестройки учебного процесса. Возникший кадровый вакуум заполняли специалисты - выпускники других технических вузов. Эти работники не представляли себе не только реалий и традиций отрасли, но и вообще принципов управления предприятием. Однако в условиях стихийного рынка их типографии постепенно набирали силу. Нельзя сказать, что проблем у таких фирм нет. Но рыночная ситуация обеспечивает этим предприятиям высокую рентабельность, потому что требованиям конкуренции с себе подобными они вполне адекватны. Отсюда любая попытка рационализации деятельности у руководства малых предприятий встречает непонимание и скепсис.

На старых крупных типографиях на управление качеством просто нет средств. В начале девяностых годов тиражи периодических и книжных изданий упали в десятки раз, в тот период у типографий еще советской постройки не стало возможности для своевременного переоборудования. Сегодня предприятия с устаревшим парком машин вынуждены брать наименее дорогие заказы: одноцветные газеты, книги на газетной бумаге, сканворды - рентабельность у таких предприятий мала, а небольшие зарплаты обуславливают низкий уровень кадрового потенциала.

На новых же крупных комбинатах, построенных или переоснащенных после 1998 года, пока нет интереса к качеству. Современная журнальная или газетная типография всегда сможет занять свою рыночную нишу, потому что на ее услуги имеется непокрытый спрос. Пока новое оборудование позволяет обеспечивать качество на "достаточном для заказчика" уровне без специальных усилий, проблема представляется неактуальной.

И наконец, последняя причина заключается в самом рынке. К сожалению, развитию управления качеством активно препятствует стихийный рынок посреднической деятельности. Такая деятельность сегодня весьма доходна, потому что не требует больших затрат: посредник вполне может быть частным лицом, работая "на дому". Вместе с тем, поскольку большинство типографий соглашается идти на определенные нарушения налогового законодательства, на жаргоне именуемые "откатами", посредник получает доход из двух источников. Кроме того, согласие и возможность многих типографий выпускать тиражи с ложными выходными данными позволяет посреднику позиционировать себя как типографию и идти на прямой обман заказчика. Способствуют этому и сами заказчики: многим из них низкая квалификация не позволяет уличить своего дилера в подлоге, определив, например, что одно предприятие теоретически не может выполнять чрезмерно широкий спектр работ.

Сегодня посредническая деятельность в полиграфической отрасли - эффективный инструмент для разбалансирования конкурентной среды. Она создает предпосылки для повышения конкурентоспособности полиграфических предприятий, использующих незаконные методы ведения бизнеса, снижает зависимость вероятности выбора данного предприятия от его реальной конкурентоспособности (цены, качества, сроков) и профиля для выполнения работы, демотивирует полиграфические предприятия к повышению качества. На самом деле, для чего, к примеру, государственной типографии, вынужденной работать легально и с соблюдением всех законов и стандартов, повышать качество или снижать цены, если ее конкурент - типография частная усилиями только грамотных бухгалтера и юриста способна решать проблему получения новых заказов гораздо более эффективно.

Так что после оценки всего вышесказанного нам приходится признать: на данный момент ситуация в отрасли не способствует интересу к внедрению современных систем качества. Впрочем, не потому, что система качества на полиграфическом предприятии не способна стать эффективной, а потому, что на данный момент предприятиям может показаться выгоднее использовать для повышения эффективности другие ресурсы: ценовые, юридические, технические. Именно показаться, поскольку полезным использование этих ресурсов может стать только в ограниченном по времени периоде развития рынка, который во многих сегментах уже близок к насыщению. Когда покупатель получит широкий выбор и сможет полностью диктовать условия, он повернется лицом к стабильным типографиям, представляющим высококачественные услуги. Создание системы качества - недорогая организационная инновация, которая при этом способна обеспечить положительный эффект в виде конкурентоспособности в любой, сколь угодно далекой перспективе. Единожды созданная эффективная система качества исчезает только вместе с предприятием.

А вывод, на наш взгляд, напрашивается парадоксальный: система качества в полиграфии должна быть результатом проявления собственной инициативы руководства предприятия. Предприятие, которое добьется значительных успехов на ниве управления качеством и сумеет решить значительную часть существующих проблем, сможет даже в одиночку создать тенденцию общего интереса к проблеме.