

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

А. И. Момот, доктор экономических наук; Е. С. Мартынюк

Существующие подходы менеджмента качества содержат требования и принципы к управлению предприятием, такие как процессный подход, системный подход к управлению, постоянное улучшение, лидерство руководителей и т. п. Однако реализация данных принципов на практике не всегда проста и выполнима без специальных инструментов управления.

В настоящее время практически все промышленно и экономически развитые страны внедряют на своих предприятиях интегрированные системы менеджмента (ИСМ), которые являются одним из составных элементов системы управления предприятием.

Основные характеристики, достоинства и недостатки процессного и системного подходов к формированию системы менеджмента качества, а также обоснование необходимости формирования интегрированной системы менеджмента качества рассматривает в своей работе Н. Н. Корсикова [2], статья Л. Г. Егоровой посвящена пользе внедрения интегрированных систем менеджмента. Ю. И. Мхитарян, Л. Г. Егорова в своей работе рассматривают нормативные требования к сертификации систем экологического менеджмента [6].

Хотя исследованию проблемы внедрения на предприятиях интегрированной системы менеджмента посвящено много публикаций, вопросы внедрения совместимых методик с стандартами ISO при создании ИСМ рассматриваются мало.

Цель статьи – изучение и анализ проблемы создания ИСМ на предприятиях, а также рассмотрение стандартов, которые могут использоваться при создании ИСМ.

Интегрированные системы менеджмента рассматриваются в широком смысле как метод, который обеспечивает экономическую

эффективность деятельности предприятия и который может быть документирован. ИСМ будет успешно функционировать при условии, что система внедрена в компании не формально, а персонал всех уровней вовлечен в процесс её улучшения, так как именно персонал является ключевым звеном для непрерывного улучшения менеджмента качества.

Для обеспечения выпуска конкурентоспособной качественной продукции необходимо выделить основные виды деятельности и процессы, их взаимодействие в организации и функции. Анализируя жизненный цикл создания продукции, можно выделить следующие основные процессы [1]: маркетинг, проектирование и разработка продукции, планирование и разработка процессов, закупки, производство, проверки, упаковка и хранение, реализация, ввод в эксплуатацию, техническая помощь и обслуживание, послепродажная деятельность, утилизация.

К каждому процессу устанавливаются определенные требования. Схематично сущность модели управления качеством, основанной на процессном подходе на предприятии, можно представить следующим образом (рис. 1). Основной отличительной чертой процессного подхода является ориентация на требования внутреннего потребителя и оптимизация деятельности [2, с. 22].

В настоящее время отсутствует единый стандарт ИСО, который устанавливал бы требования или руководящие указания к ИСМ, поэтому при проектировании таких систем предприятия достаточно свободны в своём выборе. В этом случае важно реализовать все требования стандартов, введенных в интегрированную систему, а также не ошибиться в определении объектов менеджмента, целей систем и показателей их результативности

[3, с. 19]. Наиболее распространенными стандартами при создании ИСМ, которые применяют предприятия, являются следующие (табл.).

Таблица

Наиболее часто используемые стандарты для создания ИСМ

Заинтересованные стороны	Соответствующие стандарты ISO
Клиенты	ISO 9001
	ISO 9004
	ISO 27001
Акционеры	ISO 9004
	ISO 27001
Сотрудники	OHSAS 18000
	IIP
	ISO 9004
Поставщики	ISO 9004
	ISO 27001
Общество	ISO 14000
	SA 26000
	ISO 9004

Процессный подход является наиболее распространенным подходом к управлению качеством. Он предполагает прежде всего то, что управление процессом и каждой из входящих в него работ (подпроцессов или функций) происходит с применением особых методических приемов, достаточно хорошо разработанных и позволяющих исключить многие ошибки [2, с. 22] (рис. 2).

Для оценки эффективности своей деятельности при процессном подходе на предприятиях могут быть использованы следующие методы:

- система сбалансированных показателей;
- эталонный анализ;
- информационная панель;
- анализ характера и последствий отказов (FMEA);
- аудит процессов;
- анализ тенденций.

Результатом применения этих методов являются следующие выгоды [4, с. 7]:

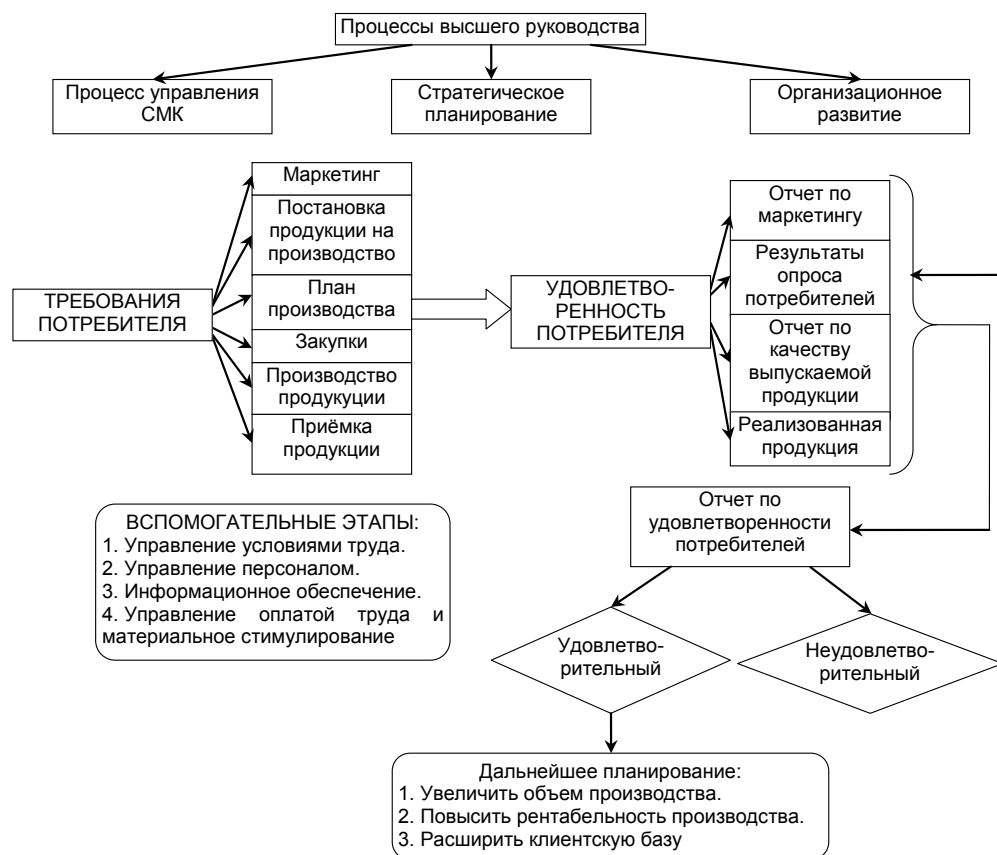


Рис. 1. Модель системы менеджмента качества предприятия, основанный на процессном подходе

- снижение затрат;
- оптимальное использование наличных ресурсов;
- повышение ответственности работников;
- оптимальные, эффективные и рациональные процессы;
- сокращение периода от начала разработки изделия до выхода его на рынок.

Как указывалось, на предприятии существует также и системный подход, который определяется как идентификация, понимание и управление взаимосвязанными процессами,

которые содействуют результативности и эффективности организации при достижении её целей [5]. Для оценки эффективности системного подхода на предприятии целесообразно использовать такие методы:

- систему сбалансированных показателей;
- контроль несоответствий;
- корректирующие действия;
- анализ характера и последствий отказов (FMEA);
- рассмотрение руководством;
- аудиты систем.

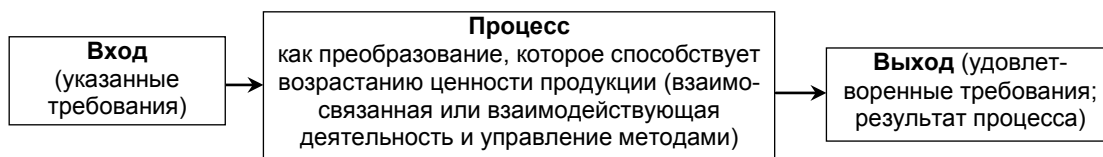


Рис. 2. Схема процессного подхода на предприятии

Результатом применения этих методов являются следующие выгоды [4, с. 8]:

- оптимальное использование наличных ресурсов;
- сокращение периода от начала разработки изделия до выхода его на рынок;
- повышение организационных результатов, надежности и устойчивости.

В рамках процессного подхода любое предприятие рассматривается как бизнес-система, которая состоит из большого количества процессов, результатом которых является выпуск продукции. Но процессы выпуска продукции выходят за пределы одного подразделения и, к тому же, как показывает практика, усложнен процесс обмена информацией между подразделениями, что приводит к увеличению затрат, времени и в результате – к потере клиентов. Поэтому для улучшения эффективности функционирования подразделений и всего предприятия различные системы, процессы должны быть объединены в единую ИСМ. Интеграция систем менеджмента позволяет организации органично связать воедино процессы, ориентированные на реализацию значимых направлений деятельности (качество, охрана окружающей среды и др.) [3, с. 17].

В настоящее время для создания ИСМ предприятия используют распространенные

стандарты (ISO 9001, ISO 14000 и др.), но вместе с ними можно применять также и такие:

- ISO 10002:2004 «Управление качеством – Удовлетворенность потребителя – Указания по разбору жалоб в организации»;
- ISO 10014:2006 «Управление качеством – Указания по получению финансовых и экономических выгод».

Вышеперечисленные два стандарта можно применять вместе с ISO 9001:2008 «Системы менеджмента качества – Требования» как указания для построения СМК на предприятии.

• BS 7750 «Требования к системам управления окружающей средой» (Британия) – этот региональный стандарт можно применять как вспомогательный при внедрении системы экологического менеджмента на предприятии на основе ISO 14001:2004 «Системы управления окружающей средой – Требования с указаниями по действию». Стандарт BS 7750 не определяет требований к природоохранной деятельности предприятия, но содержит руководящие указания и рекомендации, полезные для создания результативной системы экологического менеджмента, для развития экологического аудирования, что должно влиять на улучшение экологических характеристик деятельности организации в целом. Этот стан-

дарт уже прийняли Нідерланди, Фінляндія, Швеція [6, с. 17–18].

• Как инструмент улучшения организации производства и управления предприятием применяют многие предприятия используют ERP-стандарты. Методика ВРІ (бизнес-процессов предприятия), основывается на принципах философии «точно в срок» и TQM. ВРІ не акцентирует внимание на всех процессах, имеющих отношение к жизненному циклу готовой продукции; выделяются только те, которые необходимы для достижения конкретного уровня ВРІ, они и будут соответствовать ключевым процессам [7].

При соблюдении определенного уровня компетентности при разработке и внедрении ИСМ они могут стать общим инструментом эффективного управления различными аспектами деятельности предприятия – производственными, экологическими, социальными, информационными, финансовыми и др. Однако интегрированные системы менеджмента могут быть реализованы на практике только комплексным планированием, и только при активном участии с самого начала персонала, вовлеченного для обеспечения улучшения процессов. Комплексное управление зависит от поведения каждого члена персонала и несет культуру их работы в команде в течение всего процесса. Вот почему организационное планирование этих уровней является одним из основных условий претворения в жизнь любых управленческих систем.

ЛИТЕРАТУРА

1. ISO 9004:1994 Управление качеством и элементы системы качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.iso.staratel.com>. – Название с экрана.
2. Корсикова Н. Н. Проблемы формирования интегрированной системы качества / Н. Н. Корсикова, А. В. Толстых // Економіка харчової промисловості. – 2010. – № 2. – С. 21–26.
3. Егорова Л. Г. О пользе внедрения интегрированных систем менеджмента / Л. Г. Егорова // Век качества. – 2008. – № 4. – С. 16–19.
4. ISO 10014:2006 Управление качеством – Указания по получению финансовых и экономических выгод [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.clubok.net>. – Название с экрана.
5. Принципы менеджмента качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://qh.siteedit.ru/principlesoftqm>. – Заглавие с экрана.
6. Егорова Л. Г. Нормативные требования к сертификации систем экологического менеджмента – от ретроспективы к перспективе / Л. Г. Егорова, Ю. И. Мхитарян // Век качества. – 2009. – № 1. – С. 16–19.
7. Волчков С. А. Использование современных стандартов управления предприятиями (MRP II, ERP, CSRP, ISO 9000) для непрерывного улучшения бизнес-процессов (ВРІ) [Электронный ресурс] / Волчков С. А., Балахонова И. В. – Режим доступа : http://mfg.ru/article/files/329_1.pdf. – Заглавие с экрана.

УДК 65.012.123

ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ЗМІСТ І ЕТАПИ

Р. С. Квасницька, кандидат економічних наук; О. М. Дерикот

Прийняття управлінських рішень є однією із основних функцій менеджера на будь-якому підприємстві. Саме від їх ефективності залежить конкурентоспроможність організації та можливість її подальшого і-

нування. На кожному підприємстві практика розробки та прийняття управлінських рішень має свої особливості, що визначаються характером і специфікою його діяльності, організаційною структурою, діючою системою кому-