



# ВОПРОСЫ СОЗДАНИЯ ЕДИНОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ КАЧЕСТВА

Е. Б. Гаффорова

*Тихоокеанский государственный экономический университет, г. Владивосток*

Рассмотрена проблема взаимодействия систем менеджмента на основе международных стандартов с традиционной практикой управления предприятиями. Указаны возможные пути ее решения путем разработки модели единой системы управления предприятием на основе базового понятия «качество деятельности».

## ВВЕДЕНИЕ

Вопросы повышения результативности и эффективности деятельности предприятий приобретают особую значимость в условиях реформирования экономики, когда необходимо в достаточно короткие сроки изучить множество известных методов и подходов и освоить те из них, которые могут способствовать максимальному достижению требуемых результатов при ограниченных ресурсах. Решение этих вопросов напрямую связано с уровнем развития менеджмента предприятий. Для российских предприятий, где значимость менеджмента была осознана со значительным опозданием, характерна тенденция беспорядочного, зачастую необоснованного внедрения разрозненных приемов и методов управления и быстрого разочарования в их эффективности.

В связи с этим представляется своевременным анализ основных проблем, связанных с управлением различными аспектами деятельности предприятия, и обоснование новой концепции создания и применения современных систем менеджмента.

## 1. ОСНОВНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ И ПРОБЛЕМЫ СОЗДАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ

Менеджмент предприятий в настоящее время развивается по двум основным направлениям:

— развитие технологии менеджмента, состоящее в совершенствовании традиционных и внедрении новых методов управления предприятием в целом, чему в значительной мере способствует инновационный подход и развитие информационных технологий;

— формирование (обособление) систем менеджмента отдельных, наиболее значимых для предприятия объектов; важную роль здесь играет существенное расширение целевых ориентиров, связанное с изменением внешних условий и требований к результатам деятельности предприятия.

В настоящей статье рассматриваются основные проблемы, встречающиеся в рамках второго направления развития менеджмента, и возможные пути их решения.

Обоснованием необходимости создания и развития отдельных систем менеджмента, очевидно, должны служить определенные цели предприятия. В последнее время наряду с целями, отражающими финансовую и производственно-коммерческую стороны их деятельности (на управление которой в основном ориентированы методы, рассматриваемые в первом направлении), все чаще называются цели, связанные с достижением удовлетворенности потребителей, укреплением партнерских отношений, позитивным влиянием на общество, а также улучшением отношений внутри коллектива.

Изменение фокуса внимания предприятия к различным аспектам своей деятельности отражается на выборе методов и подходов к управлению. Для достижения все более разнообразных целей становится необходимым создание дополнительных условий и осуществление направленных системных действий. По мере расширения круга объектов управления (качество, экология, социальная ответственность), в последнее время идет поэтапное формирование отдельных систем управления этими объектами.

Развитие интеграционных процессов на национальном и международном уровнях вызвало необходимость унификации и стандартизации структуры и содержания таких систем и привело к принятию Международной организацией по стандартизации (ISO) комплексов стандартов, устанавливающих требования к системам менеджмента отдельных объектов. Речь идет о широко известных международных стандартах ISO сер. 9000 на системы менеджмента качества (СМК) и ISO сер. 14000 на системы экологического менеджмента (СЭМ). Универсальность и признанность этих стандартов вызывает интерес к ним и на российском рынке, о чем свидетельствует увеличение числа предприятий, внедривших и сертифицировавших системы менеджмента на их основе. В последнее время привлекает внимание и создание относительно новых систем: менеджмента професси-

онального здоровья и безопасности (на основе стандартов OHSAS 18000) и социального и этического менеджмента (на основе стандартов SA 8000).

Наряду с практикой внедрения отдельных стандартов популярной становится разработка интегрированных систем менеджмента (ИСМ), под которыми понимается объединение систем менеджмента различных объектов в рамках предприятия для достижения определенных целей его деятельности. Организационной основой для создания ИСМ называются структура и требования обозначенных ранее стандартов, приоритет среди которых отдается стандартам ISO сер. 9000 на системы менеджмента качества. Аргументация в пользу применения международных стандартов в качестве методологической основы создания ИСМ состоит в том, что в этих документах собран и стандартизирован мировой опыт менеджмента различных объектов, сформулированы базовые понятия и принципы, которые соответствуют понятиям и принципам общего менеджмента. Задача специалистов, по утверждению многих исследователей, состоит лишь во взвешенном подходе к объединению отдельных требований для эффективного управления предприятием в рамках единой системы. Однако при более глубоком рассмотрении вопроса решение этой задачи не столь очевидно.

Как показывает опыт, в результате создания отдельных систем менеджмента в соответствии с международными стандартами предприятия добиваются понимания и признания на внутреннем и международном рынках по отдельным аспектам своей деятельности (качество, экология), но возникает несогласованность в управлении различными объектами внутри предприятия.

## 2. ПРОБЛЕМЫ СОЗДАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОТДЕЛЬНЫХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

Наиболее существенные проблемы, связанные с созданием и функционированием на предприятиях отдельных систем менеджмента, в первую очередь СМК, состоят в:

- их автономном существовании и функционировании параллельно с другими традиционно имеющимися на предприятии системами (подсистемами);
- конфронтации общей практики управления предприятием с создаваемыми системами (СМК, СЭМ и др.);
- несогласованности между собой осваиваемых в рамках отдельных проектов новых методов управления и совершенствования деятельности, в том числе в области качества, каждый из которых в отдельности не приносит ожидаемого результата;
- рассмотрении персоналом предприятия и различными структурными подразделениями создаваемых систем менеджмента не как необходимого инструмента деятельности, а как надстроечного по отношению к основным функциям, в результате чего возникают внутренние конфликты, снижающие общую эффективность управления и деятельности предприятия в целом.

Возникает вопрос, являются ли указанные проблемы следствием недостаточной проработки международных стандартов на системы менеджмента или их возникнове-

ние связано с отсутствием методологии интегрирования отдельных систем в процессы управления предприятием в целом? Принимая во внимание авторитетность разработчика, второе предположение представляется более достоверным. Ключом к разрешению возникающих противоречий должно стать осознание базовой идеологии, заложенной в международных стандартах на системы менеджмента, и создание методологических основ встраивания таких систем в общую систему управления предприятием.

Как известно, структура и содержание систем менеджмента в соответствии с международными стандартами ориентированы на выполнение различных требований, предъявляемых к деятельности предприятия заинтересованными сторонами. Иными словами, системы менеджмента создаются на предприятии для того, чтобы способствовать достижению предприятием результатов (присущих характеристикам), в наиболее полной степени соответствующих целям деятельности, которые в свою очередь сформулированы на основе определенных требований заинтересованных сторон.

В стандарте ISO 9000:2000 под заинтересованными сторонами понимаются непосредственно потребители, владельцы и работники предприятия, поставщики и партнеры, а также общество и государство, которое через законодательные и нормативные документы регулирует деятельность предприятия. Очевидно, что требования заинтересованных сторон относятся к различным объектам. Так, базовые требования потребителей и государства касаются характеристик выпускаемой предприятием продукции (услуг). Требования владельцев, персонала и руководства предприятия касаются, в основном, процессов, систем управления, производственных и финансовых результатов деятельности предприятия. Поставщики, банкиры и другие партнеры также заинтересованы в стабильности производственных и финансовых показателей предприятия, поскольку те характеризуют внутренние процессы и способность предприятия к сотрудничеству. Требования общества касаются в основном результатов влияния предприятия на окружающую среду, социальную сферу и процессы развития местного сообщества и общества в целом, а по существу характеризуют внутренние процессы и условия деятельности. Исходя из указанных требований, должны формироваться характеристики отдельных объектов и деятельности предприятия в целом.

В соответствии с терминологией международных стандартов степень соответствия характеристик требованиям определяется как «качество», подходы к управлению которым на современном этапе существенно меняются.

## 3. КАЧЕСТВО КАК ОБЪЕКТИВНАЯ ОСНОВА СОЗДАНИЯ ЕДИНОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

Новая парадигма управления качеством формируется под влиянием расширения понятия «качество» с объектов, характеризующих результат деятельности организации (продукция, услуги), на объекты, создающие этот результат (процессы, системы), и становления понятия «качество деятельности организации». Новая парадигма состоит в экстраполяции подходов, применяемых ранее



для управления качеством продукции, на другие объекты деятельности предприятия, формировании объективных характеристик этой деятельности и выполнении основных управленческих действий, направленных на выполнение требований всех заинтересованных сторон. Следовательно, системы менеджмента качества по существу могут считаться системами менеджмента предприятий, а объектом управления в этих системах выступает уже не просто выпускаемая предприятием продукция (услуга), но и вся деятельность предприятия.

Объективно новая парадигма управления качеством строится на основе объединения ключевых положений нескольких известных подходов к управлению предприятием: процессного, системного; подхода, с применением количественных методов, с использованием элементов поведенческого и ситуационного подходов, объединяющим звеном в применении которых выступает *качество*. Реальная же практика работ в области управления на многих российских предприятиях демонстрирует создание отдельных систем менеджмента, что идет вразрез с новой парадигмой и затрудняет развитие предприятия в целом.

В такой ситуации, когда необходимо (в силу объективных предпосылок) обеспечить наличие (и сертификацию) нескольких систем менеджмента в соответствии с международными стандартами и сохранить при этом целостность управления предприятием, следует пересмотреть методологию внедрения этих стандартов, которая должна строиться, исходя из первичности реальной управленческой практики, а не из структуры стан-

дартной модели. Ведь, как показывает практика, эффективные СМК, СЭМ и другие системы не могут существовать самостоятельно, они являются важной, неотъемлемой частью систем управления всей деятельностью предприятия. Поэтому, если в организации создается СМК и на ее основе популярные сегодня ИСМ, то они должны быть органично встроены в существующую систему управления (а не наоборот), базироваться на сложившейся структуре производственных процессов, учитывать существующие технологические и производственные связи между различными структурными подразделениями.

Предлагаемый подход к менеджменту предприятия на основе качества предполагает моделирование целостной структуры системы управления предприятием, в рамках которой осуществляется построение как отдельных подсистем (систем менеджмента отдельных объектов), так и их интегрирование (отдельных подсистем между собой и в общую систему управления). Базовым при создании системы является понятие «качество деятельности», отражающее степень соответствия всех результатов (характеристик) деятельности гармонизированным требованиям заинтересованных сторон.

Приоритетность требований в формировании характеристик деятельности и создании систем менеджмента обуславливает необходимость определения направленности требований заинтересованных сторон на конкретные объекты в рамках предприятия. Возможная структура, демонстрирующая такую взаимосвязь, представлена на рис. 1. Предлагаемый подход позволяет структуриро-

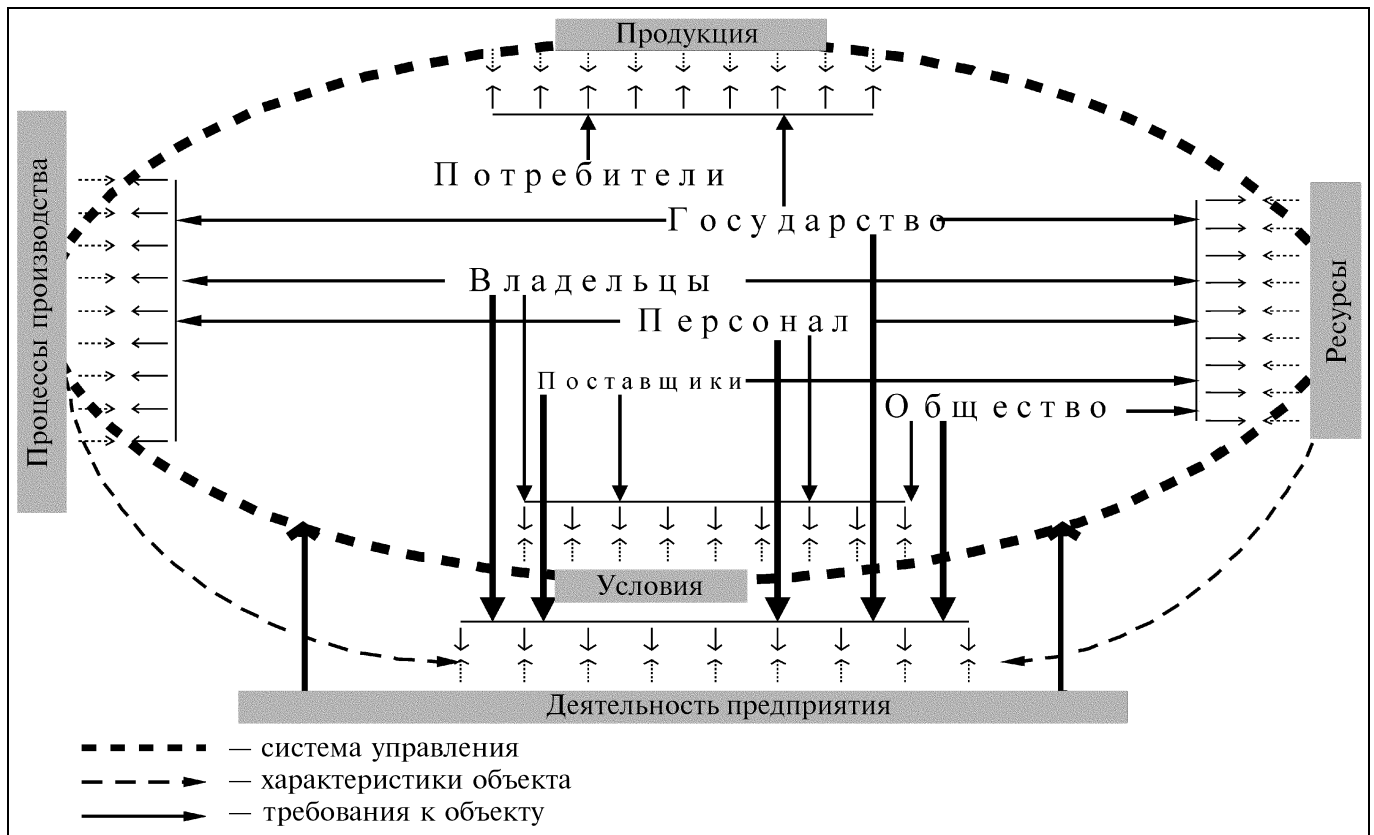


Рис. 1. Направленность требований заинтересованных сторон и формирование категории «качество» объектов

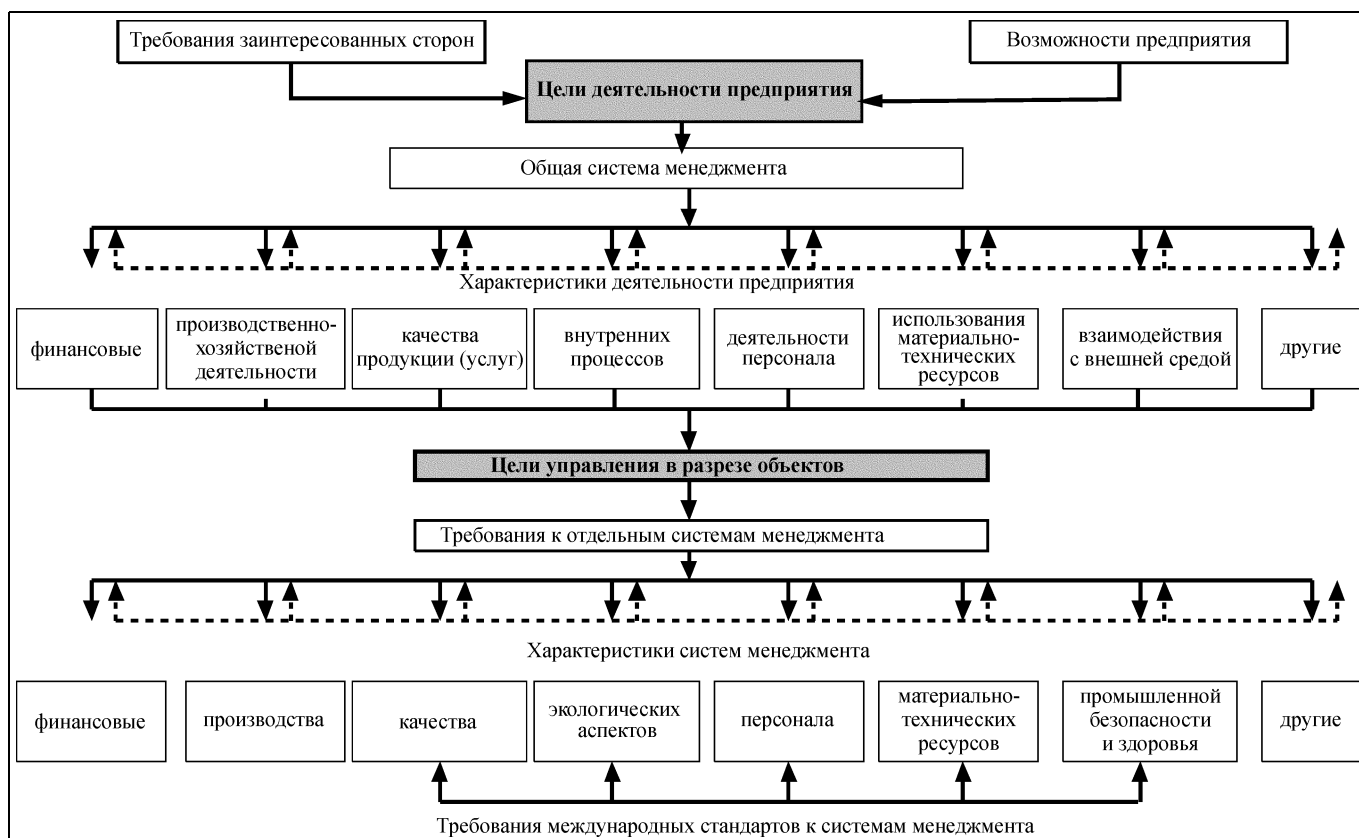


Рис. 2. Схема взаимосвязей систем менеджмента с общими характеристиками деятельности предприятия

вать разнонаправленные требования заинтересованных сторон и обосновать выбор характеристик различных объектов управления. В результате становится понятным механизм формирования таких категорий как «качество продукции», «качество процессов», «качество ресурсов», «качество условий (внутренних и внешних)», «качество систем менеджмента» и «качество деятельности предприятия», отвечающий современным требованиям, в том числе международных стандартов.

На основе анализа требований заинтересованных сторон и имеющихся на предприятии возможностей их выполнения формулируются цели, трансформирующиеся в конкретные характеристики деятельности. В соответствии с установленными характеристиками выполняется анализ адекватности и достаточности действующей практики управления с точки зрения обеспечения достижения результатов (характеристик). Кроме того, именно на основании поставленных целей обосновывается необходимость создания (обособления) отдельных систем менеджмента (рис. 2). Дальнейшее формирование структуры отдельных систем должно осуществляться в рамках структуры общей системы менеджмента с учетом требований международных стандартов.

#### 4. МОДЕЛЬ ИНТЕГРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

На основе классических подходов к менеджменту была предложена объемная (трехмерная) модель системы менеджмента предприятия (рис. 3), пригодная для

встраивания в нее «изнутри», а не параллельно, отдельных систем менеджмента, в том числе на основе международных стандартов.

Структурирование системы в предлагаемых плоскостях (по предметному, функциональному и иерархическому признакам) осуществляется на основании систематизации информации о требованиях заинтересованных сторон к составляющим качества деятельности предприятия. Учитываются требования к структуре СМК стандартов ISO сер. 9000, которые в целом отра-

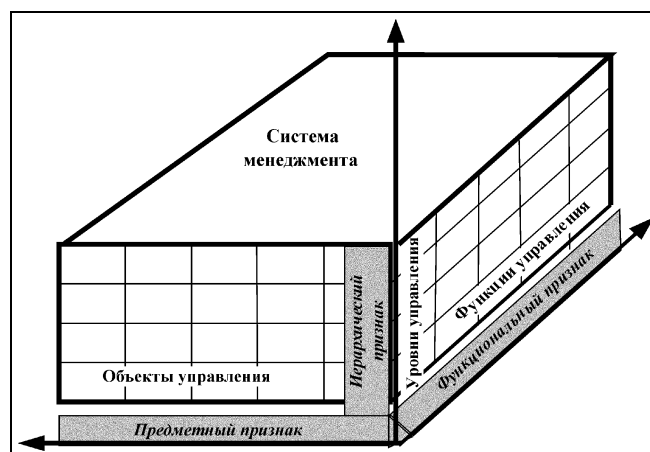


Рис. 3. Структурная модель интегративной системы менеджмента предприятия





жают стандартизованный на международном уровне подход к построению отдельных систем менеджмента.

*Предметный признак* обеспечивает разделение на блоки, которые различным образом позиционированы относительно понятия «качество деятельности предприятия». Выделение предметных блоков обеспечивает структурирование составляющих качества деятельности предприятия и соответствуют перечню основных объектов управления, принятых как в традиционной практике, так и по стандартам ISO 9000, и поэтому в методическом плане этот признак приоритетен. В структуру системы менеджмента по предметному признаку могут быть включены следующие блоки: финансы, основные операции (по терминологии, принятой в теории менеджмента), объединяющие производственные процессы (жизненного цикла продукции, услуги) и их результат (сама продукция, услуга); трудовые ресурсы (персонал); материальные и информационные ресурсы, а также внутренние и внешние условия деятельности организации.

Предлагаемые блоки при делении системы менеджмента по предметному признаку являются основными и имеющими значение для всех без исключения предприятий (организаций). В отношении именно этих объектов в последнее время формируются автономные системы менеджмента на основе международных стандартов.

Помимо указанных объектов управления, в современном конкурентном мире для достижения организационного совершенства необходимо управлять такими составляющими деятельности как проекты, знания, изменения, риски, инновации и др. Однако их выделение в виде объектов самостоятельных систем менеджмента возможно при наличии четких целей деятельности предприятия, на достижение которых будут ориентированы данные системы. В предлагаемой модели, претендующей в определенном смысле на универсальность, эти объекты специально не выделяются.

Применение *функционального признака* разделения системы управления качеством проявляется в выделении блоков, каждый из которых обеспечивает реализацию управленческих процессов (функций). Состав блоков деления системы по функциональному признаку первоначально был определен на основе классических функций управления: планирование, организация, мотивация и контроль. Но поскольку разрабатываемая система менеджмента на основе качества претендует на

соответствие по структуре и содержанию требованиям международных стандартов на системы менеджмента, то в соответствии с их требованиями функция контроля была обозначена как «контроль и анализ» и дополнительно введен блок «совершенствование (улучшение)».

Иерархические блоки системы, с одной стороны, показывают реальную практику управления деятельностью предприятия, с другой стороны, отражают структуру ответственности руководства по отношению к объектам управления и выполнению управленческих процессов, которая предусмотрена моделями систем менеджмента, установленными международными стандартами. На основе *иерархического признака* выделяются уровни управления, принятые на предприятии. В большинстве случаев это уровни: управления непосредственным исполнителем отдельных процессов, управления структурным подразделением (отделом, цехом, участком), направлением деятельности (департамент, управление) и руководства предприятием в целом. Предлагаемый вариант выделения иерархических блоков не является единственно возможным, для каждого предприятия он будет меняться и зависеть, прежде всего, от организационной структуры.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках предложенной модели могут быть легко позиционированы положения международных стандартов на системы менеджмента. Содержащиеся же в стандартах требования к различным объектам и процессам управления будут выполняться не параллельно с традиционной практикой, а на основе гармонизации всех существующих в отношении каждого объекта требований, что позволит исключить дублирование в управлении и снизить связанные с этим затраты.

В результате совмещения в рамках структуры модели нескольких систем менеджмента образуются интегрированные системы менеджмента. Общую же модель системы управления организацией в таком случае можно называть *интегративной* (неразрывно связанной, цельной, единой), направленной на достижение общих целей предприятия и обеспечивающей качество его деятельности.

☎ (4232) 40-66-26, 54-76-44

E-mail: [egaffor@yandex.ru](mailto:egaffor@yandex.ru)



## Уважаемые читатели!

Если вы не успели или забыли подписаться на журнал "Проблемы управления", то через редакцию вы можете оформить льготную подписку в любое время и с любого номера (дешевле, чем через каталоги агентств) или приобрести номера журнала за прошедшие годы.

Можно также заказать электронные версии как необходимого вам номера журнала, так и отдельных статей.

Обратитесь в редакцию по тел. (495) 330-42-66 или пришлите заказ по адресу [datchik@ipu.ru](mailto:datchik@ipu.ru) — и подписка будет оформлена за один день. Расходы по пересылке журнала редакция берет на себя. Не забудьте указать свой полный почтовый адрес!

Наш адрес: 117997, Москва, В-342, ГСП-7, Профсоюзная ул., 65, ИПУ РАН, оф. 104.

