

---

## **ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ**

---

**Яськин Александр Николаевич,**

аспирант кафедры управления качеством Мордовского государственного университета имени Н.П. Огарева;  
summers@mail.ru

В статье рассматриваются актуальные вопросы проектирования интегрированных систем менеджмента. Данные системы выступают в качестве механизмов, совершенствующих процессы управления предприятиями, а также позволяющих решать вопросы повышения качества производимой продукции и создания перспектив экономического развития. Особое внимание уделяется организации работ в рамках проектов, подбору персонала, а также рациональному распределению полномочий и ответственности. На основании существующих в настоящее время мировых тенденций и подходов к формированию на предприятии систем менеджмента автор предлагает свой взгляд на проектирование такого рода систем.

**Ключевые слова:** интегрированная система менеджмента, перспективы развития организаций, ключевые показатели деятельности, требования международных стандартов на системы менеджмента, проектирование интегрированных систем менеджмента, рабочая группа проекта, модель деятельности интегрированной системы менеджмента.

В последнее десятилетие предприятия практически всех отраслей экономики России осознали степень своей зависимости не только от развития международных рынков, процессов глобализации и возрастания конкуренции на локальных рынках, но и от использования в своей деятельности актуальных и эффективных подходов к менеджменту. Необходимость адаптации под быстро меняющиеся требования потребителей и современные условия бизнеса приводит к тому, что конкурентоспособность напрямую зависит от качества и количества управляемых сфер менеджмента организации. Чтобы быстро внедрить новый востребованный на рынке ассортимент продукции или предложить новый вид услуги, необходимо комплексно подходить к их разработке, привлекая специалистов из разных подразделений производственного предприятия (менеджеров, инженеров и технологов, экономистов и т.д.) и управляя несколькими прикладными и

обеспечивающими областями деятельности одновременно.

Объединение процессов разработки новых продуктов и услуг в единую упорядоченную систему становится насущной потребностью любого предприятия, позволяющей завоевывать и удерживать лидирующие позиции на целевых рынках. Возможность совместить разные процессы, усилия различных подразделений, направив их на создание инноваций и тем самым превратив в структурированный, управляемый, ограниченный временными сроками и контролируемый с разных точек зрения интегральный процесс создания и выведения на рынок новой конкурентоспособной продукции, позволяет создать на предприятии интегрированную систему менеджмента.

Интегрированная система менеджмента (ИСМ) – это часть системы общего менеджмента организации, которая отвечает требованиям двух или более международных стандартов и работает как единое целое [4]. Разработка и внедрение на предприятии ИСМ – сложный инновационный проект, в рамках которого за ограниченное время с использованием имеющихся ресурсов необходимо обеспечить внедрение и функционирование комплексной структуры, объединяющей прикладные области менеджмента и оптимизирующей деятельность по их управлению. Очевидно, что осуществление такого рода изменений в менеджменте организации является достаточно сложным. Наличие на предприятии функционирующей СМК, определенной ресурсной базы, включающей в себя не только материальный, но и человеческий потенциал, а также определенный уровень информационного и технологического обеспечения, обуславливает принятие руководством тщательно продуманного и подготовленного решения о внедрении ИСМ. Итоги реализации практически любого подобного проекта напрямую зависят от качества организации и управления, поэтому особое внимание стоит обратить на современные подходы и стандарты в области управления проектами.

Различные проекты внедрения интегрированных систем менеджмента обладают уникальными особенностями. Эти особенности проявляются в выборе этапов, на которые делится проект, в составе и последовательности выполнения работ, в организации и задачах проектной команды, в перечне анализируемых рисков и т.д. Указанные аспекты внедрения ИСМ в настоящее время достаточно хорошо изучены (М.З. Свиткин, В.Г. Трошин и др.), сформированы рекомендации, что, кому и как следует делать в зависимости от целей внедрения ИСМ, сфер деятельности предприятия и прочих особенностей конкретного проекта. Эти рекомендации представлены в различных работах, посвященных внедрению ИСМ, однако особенности управления проектной частью в них зачастую рассмотрены недостаточно подробно [2].

Ряд требований, предъявляемых к формированию архитектуры и инфраструктуры на стадии проектирования ИСМ, определяется тем, что именно на этом этапе можно в значительной степени сократить число проблем, связанных с её последующим функционированием.

Построение ИСМ на предприятии подразумевает, что в организации будет функционировать одна система менеджмента, а не несколько независимых, которые необходимы для управления различными предметными областями (производственной практикой, экологической безопасностью, охраной и безопасностью труда и т.д.). В настоящее время отчетливо наблюдается тенденция использования большинством компаний, сочетающих в себе разные виды деятельности, систем менеджмента по таким стандартам, как ISO 9001:2008 (системы менеджмента качества), ISO 14001:2004 (системы экологического менеджмента), стандарты OHSAS серии 18000 (системы менеджмента промышленной безопасности и охраны труда), стандарт SA 8000:2008 (а теперь и ISO 26000:2010) (системы социальной ответственности), а также ряду других отраслевых и иных стандартов (рис. 1).

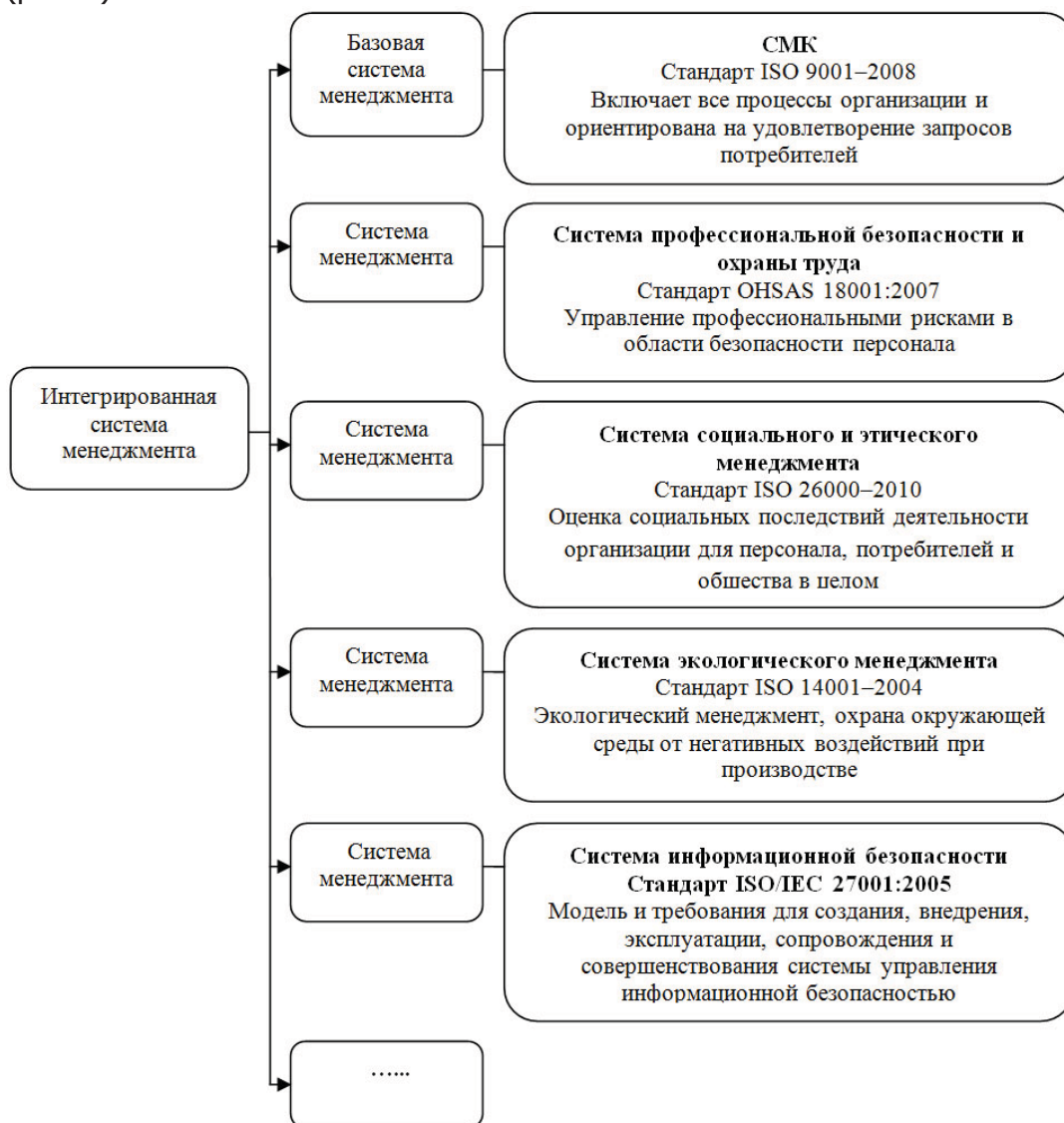


Рис. 1. Модель интегрированной системы менеджмента

Продуманная и упорядоченная структура ИСМ, оптимизированная система процессов, уровень организации внутренних и внешних связей непосредственно отражаются на достигаемом качестве и безопасности ИСМ,

а также на трудоемкости её разработки. При строгом соблюдении правил построения выбранной структурной модели (аддитивной или комплексной) значительно облегчается достижение положительного результата внедрения ИСМ. Так, аддитивный подход позволяет избежать проблем с сочетаемостью используемых стандартов, а комплексный – в короткие сроки увеличить число управляемых предметных областей.

При проектировании ИСМ предприятию необходимо:

- определить конкретные требования международных стандартов, используемых в ИСМ, которые должны выполняться в каждом процессе (решение данной задачи представляется ключевым при проектировании интегрированной системы менеджмента);

- определить и документировать изменения в организационной структуре ИСМ;

- распределить ответственность и взаимодействие сотрудников (изменения в матрице распределения ответственности предприятия);

- сформировать критерии оценки результативности и эффективности процессов и ИСМ в целом.

Главным фактором, влияющим на успешное внедрение ИСМ, является человеческий, поскольку знания, умения, опыт и заинтересованность персонала, привлеченного к формированию ИСМ, в конечном итоге обеспечивают достижение значительных результатов. За время становления и функционирования ИСМ на предприятии необходимо достичь определенных положительных результатов в области эффективного управления, освоить современные методы управления персоналом, создать группу высокопрофессиональных специалистов, поддерживающих функционирование ИСМ и осуществляющих её внутреннюю диагностику (проведение аудитов). Организация полноценной структуры работ по внедрению ИСМ (рис. 2), оптимальный подбор персонала, рациональное распределение полномочий и ответственности предопределяют итоги реализации проекта.

Как отмечалось ранее, принятие решения о разработке и внедрении на предприятии ИСМ, определение основных целей и задач проекта являются обязанностью высшего руководства. Но непосредственная реализация проекта – это функция рабочей группы, руководителей подразделений и сотрудников предприятия на местах. Значительную опасность в этой ситуации представляет недостаточный обмен информацией о результатах работ по проекту между руководством и исполнителями. Обусловлено это информационной перегруженностью руководства, что не дает возможности адекватно оценивать предоставляемую в виде объемных отчетов информацию и, как следствие, затрудняет полноценный контроль за выполнением задач, поставленных перед руководителем проекта по внедрению ИСМ и рабочей группой. С другой стороны, отсутствие или размытость целей и задач, поставленных перед рабочей группой проекта и

отсутствие соответствующей системы мотивации могут привести к тому, что исполнители не станут координировать свои действия с миссией и целями организации в области качества. Такая дезориентация исполнителей приводит к нецелевому расходованию ресурсов и бюджета проекта на выполнение второстепенных задач, решение которых может быть абсолютно ненужным.

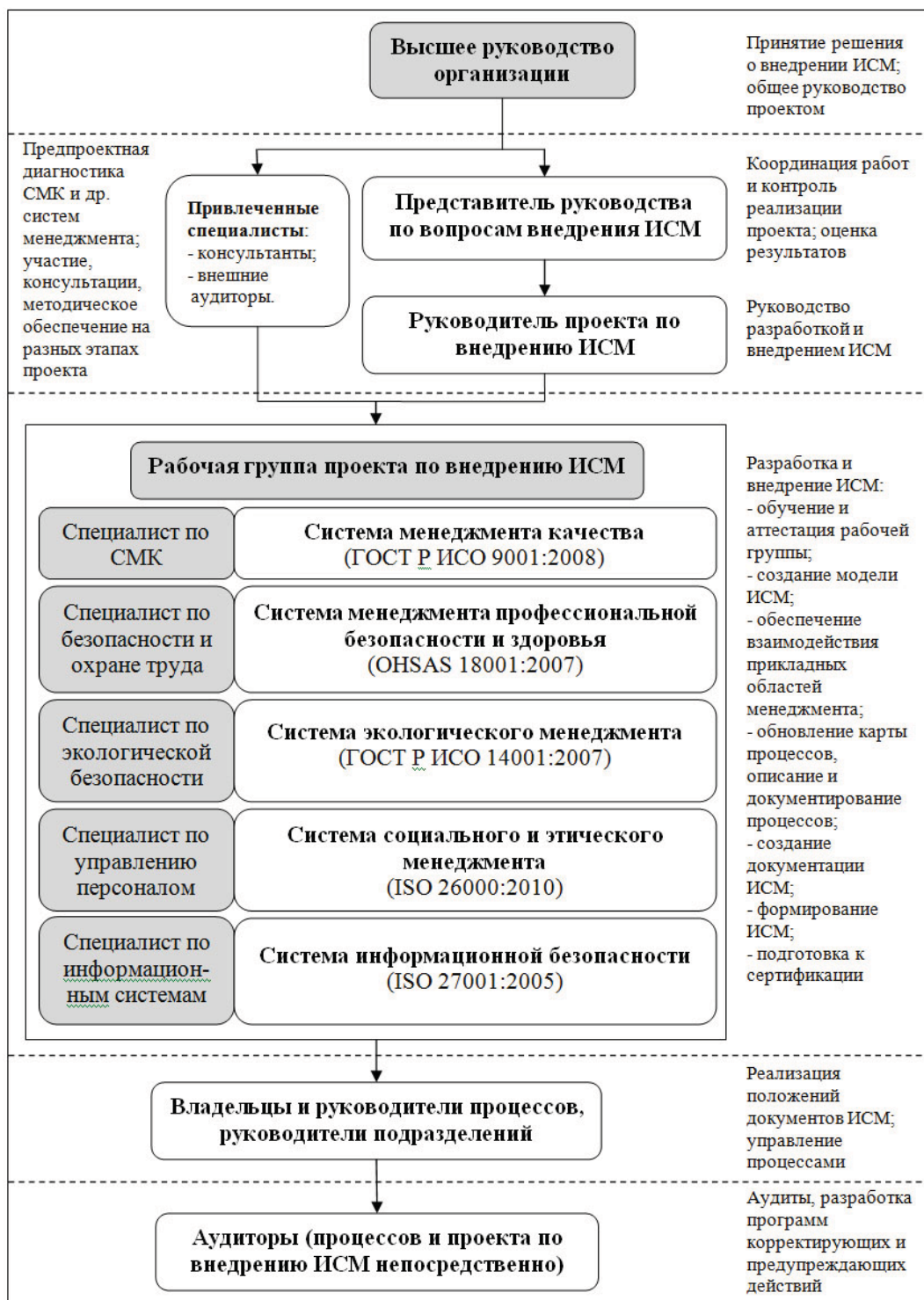


Рис. 2. Схема организации работ по внедрению ИСМ



В связи с этим руководству предприятия крайне необходим инструментарий, позволяющий обеспечить процесс принятия оперативных решений по ходу выполнения проекта своевременной, достоверной и достаточной информацией. Одним из инструментов, позволяющих решить эту проблему, является система ключевых показателей эффективности работ по внедрению ИСМ, охватывающая основные показатели деятельности рабочей группы и систем менеджмента предприятия в целом. В общем виде, она представляет собой систему финансовых и нефинансовых показателей, влияющих на количественное и/или качественное изменение результатов по отношению к стратегической цели (и/или ожидаемому результату). Она предполагает их точный перечень, а также формы отчетности с указанием методов сбора информации, обработки, регулярности и адресности предоставления [1].

Материалом для разработки ключевых показателей эффективности процессов внедрения ИСМ могут служить данные предварительного диагностирования прикладных областей менеджмента, результаты внутренних аудитов, а так же результаты анализа существующей документации и карты идентифицированных процессов [3]. Характеризовать результаты деятельности рабочей группы могут как качественные, так и количественные показатели (см. табл.).

Таблица

Система ключевых показателей эффективности работ по внедрению ИСМ

Группа показателей	Перечень
1. Производственно-экономические показатели	- степень выполнения поставленных задач; - коэффициент использования рабочего времени; - коэффициенты экономии времени, средств и ресурсов; и т.д.
2. Показатели профессионально-квалификационного потенциала	- образование, квалификация и стаж трудовой деятельности персонала; - дополнительное обучение, особые навыки и уникальные компетенции.
3. Показатели психофизиологического потенциала	- показатели работоспособности; - интенсивности труда; и др.
4. Показатели творческого потенциала	- степень вовлеченности персонала в инновационную и изобретательскую деятельность; - участие в кружках качества; и т.п.
5. Показатели мотивации персонала	- степень удовлетворенности условиями труда; - показатели социально-психологического климата в коллективе; и т.д.
6. Показатели морального потенциала	- состояние трудовой дисциплины.

Таким образом, эффективность управления формированием ИСМ во многом зависит от того, в какой мере руководство обеспечено четкой, достоверной и оперативной информацией о проекте в целом и отдельных его показателях, таких как результаты рабочей группы.

Стоит отметить тот факт, что одним из важнейших результатов проекта разработки и внедрения ИСМ является создание методологической основы для оптимизации и совершенствования её деятельности в долгосрочной перспективе. Эта основа представляет собой уникальную модель деятельности ИСМ, основанную на схемах процессов, показателях, характеризующих достижение целей и задач систем менеджмента, конкретных служб и подразделений, и рекомендациях по функциям сотрудников предприятия, направленных на достижение этих целей и задач.

Одним из вариантов дальнейшего развития функционирующей на предприятии ИСМ является систематическая актуализация получаемых результатов. Для осуществления работ по актуализации результатов ИСМ можно предложить два направления:

1) Периодическая актуализация результатов проекта силами внешних консультантов. Данный вариант имеет ряд ощутимых преимуществ для эффективной оптимизации модели ИСМ:

- высокое качество предлагаемых работ и услуг;
- возможность использования богатого методологического и практического опыта консультантов;
- наличие доступа к современным разработкам в данной области.

2) Постоянная актуализация модели ИСМ сотрудниками предприятия. Для этого предлагается сформировать рабочую группу или службу в рамках ИСМ, которая бы постоянно контролировала изменения в целях, задачах и процессах подразделений и поддерживала актуальность модели. Для реализации данного варианта потребуется соответствующее обучение сотрудников, а также обеспечение их необходимыми для деятельности ресурсами – финансовыми, информационными и т.д. В большинстве случаев этот вариант является для предприятий наиболее оптимальным как с точки зрения оперативности, так и по экономическим параметрам.

В деятельности любого современного предприятия вопрос распределения функций и ответственности за их исполнение был и остается потенциально проблемным участком даже в периоды стабильной и неизменной работы. Исходя из необходимой реструктуризации самих организаций и осуществления проектов по формированию новой, эффективной системы менеджмента, такой как ИСМ, многие руководители уделяют огромное внимание построению внутренней инфраструктуры в соответствии с выбранным путем организационного развития, забывая порой о состоянии своего целевого рынка и конкурентов. В условиях изменений, которые происходят в отечественной экономике в последнее время, происходит реформирование основ бизнеса многих отраслей в соответствии с мировыми тенденциями. А это значит, что условия ведения бизнеса сегодня будут предъявлять соответствующие требования к управляемости ИСМ, распределению ответственности, функциональному взаимодействию и непосредственно к результатам, достигаемым предприятиями.

Таким образом, достижение запланированных результатов от внедрения и функционирования ИСМ напрямую зависит от успехов высококвалифицированного персонала и его внутренней мотивации, а также от эффективного формирования и развития собственного кадрового потенциала. Оптимальное сочетание собственных трудовых ресурсов и привлеченного персонала позволяет предприятиям добиваться новых высот в организационном развитии, совершенствовании бизнес-процессов и внедрении инноваций, что решающим образом влияет на эффективность бизнеса в целом. Так обретает свою форму возможность создания такой ИСМ, которая будет готова к систематическим совершенствованиям с применением прогрессивных технологий, зарекомендовавших себя во многих компаниях мира, а также сможет накапливать собственный методологический опыт развития.

#### **Список источников**

1. Ковалев, С.В. Управление качеством работы персонала: Учебно-практическое пособие [текст] / С.В. Ковалев. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 384 с.
2. Свиткин, М.З. Практические аспекты создания ИСМ [текст] / М.З. Свиткин // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 5. – С. 24 – 30.
3. Титова, В.А. Оценка результативности интегрированной системы менеджмента [текст] / Титова В.А., Колочева В.В. // Методы менеджмента качества. – 2009. – №3. – С. 20 – 25.
4. Трошин, В.Н. Интегрированные системы менеджмента – что это такое? [текст] / В.Н. Трошин // Стандарты и качество. – 2002. – № 11. – С. 10 – 13.



---

# PECULIARITIES OF DESIGN FEATURES OF THE INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS IN ENTERPRISES

---

**Yaskin Aleksandr Nikolaevich,**

Post-graduate student of the Chair of Quality Management of Mordovia State University named by N.P. Ogarev, Saransk;  
summers@mail.ru

The article deals with currently aspects of integrated management systems design. These systems serve as mechanisms that improve the processes of corporate governance, as well as increasing quality of products and create economic development prospects. Special attention is given to the project's organization, recruitment, rational distribution of authority and responsibility. Based on the currently existing global trends and approaches to the formation of the company management systems author offers his views on the design of such systems.

**Keywords:** integrated management system, enterprise's development possibilities, key performance indicator, requirements of international standards for management systems, designing of integrated management systems, projects working group, integrated management system's business model.