

УДК 658.5.012.1

## ФОРМИРОВАНИЕ И АНАЛИЗИРОВАНИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Логойда В.С., Агафонова М.С.

*Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, Воронеж,  
e-mail: vicktoria1000@yandex.ru*

Современная теория управления качеством, основные концепции и принципы создания прогрессивных систем менеджмента, а также методы и средства, обеспечивающие их эффективную работу, являются результатом длительной эволюции категории «качество» и ее аспектов. Совершенствование управленческой практики, внедрение современных систем менеджмента и их интеграция позволяют организациям уменьшать общие издержки на качество, совершенствовать быстроту управления, лучше удовлетворять запросы покупателя. Вместе с тем, одними из наиболее востребованных в последнее время систем организационного менеджмента, обеспечивающих успешную работу предприятий в финансовой, производственной и социальной среде, являются интегрированные системы менеджмента (ИСМ), отвечающие требованиям нескольких интернациональных стандартов на системы менеджмента. Интеграция структур менеджмента создается для получения преимуществ и выгоды в соотношении с потребностями предприятия по оптимизации ее внутренних условий при единовременном удовлетворении требований интернациональных стандартов.

**Ключевые слова:** система, организация, интеграция, международные стандарты.

## FORMATION AND ANALYZING THE INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

Logoyda V.S., Agafonova M.S.

*Voronezh State University of Architecture and Civil Engineering, Voronezh,  
e-mail: vicktoria1000@yandex.ru*

The modern theory of quality management, basic concepts and principles of advanced management systems, as well as ways and means to ensure their efficient operation, are the result of long evolution of the "quality" category and its aspects. Improved management practices, the introduction of modern management systems and their integration enables organizations to reduce total cost of quality, improve the management of speed, better meet the needs of the buyer. However, one of the most popular in recent years organizational management systems to ensure the successful operation of enterprises in the financial, industrial and social environment are integrated management system (IMS) that meet the requirements of several international management system standards. The integration of management structures created for the advantages and benefits in relation to business needs by optimizing its internal conditions at single meeting international standards.

**Keywords:** system, organization, integration, international standards.

**Актуальность данной работы:** задачи обеспечения свойств, безопасности и конкурентоспособности товара отечественных производителей становятся особенно значимыми в связи с вступлением России в ВТО, что формирует для российских промышленных организаций новые перспективы торговли на международных рынках, а также предоставляет повышенные требования к качеству и надежности выпускаемого товара.

Совершенствование управленческой практики, внедрение современных систем менеджмента и их интеграция позволяют организациям уменьшать общие издержки на качество, совершенствовать оперативность управления, лучше удовлетворять запросы покупателя. В последнее время в отношении всех основных функциональных сторон деятельности организаций разработаны международные нормы, по соот-

ветствию которым они могут сертифицироваться. Однако существующие на большинстве отечественных организаций системы менеджмента существуют обособленно друг от друга, что приводит к затруднению внутриорганизационного взаимодействия.

Вместе с тем, самыми востребованными в последнее время моделями организационного менеджмента, обеспечивающие успешное функционирование предприятий в финансовой, производственной и социальной среде, являются интегрированные системы менеджмента (ИСМ), отвечающие требованиям нескольких интернациональных норм на системы менеджмента. Их внедрение позволяет повысить уровень управления организациями и сформировать на этой основе условия для устойчивого формирования и обеспечения конкурентоспособности производимой продукции.

Все это вызывает необходимость совершенствования теоретических положений, разработки методических и практических рекомендаций по построению интегрированной системы менеджмента в организации.

**Цель работы** заключается в усовершенствовании теоретических позиций и создании методических и практических предложений по проектированию ИСМ в организации.

Исследование интеграционных систем и анализ их связи с процессами происходящими в современных условиях показывает, что интеграция в развитии всех сфер человеческой деятельности стала очень актуальной. Процессы интеграции по своей природе интерпретируются организационными, потому что они обеспечивают урегулирование, систематизирование знаний и опыта, а также развитие предприятий.

Интеграция структур менеджмента создается для получения преимуществ и выгоды в соотношении с потребностями предприятия по оптимизации ее внутренних условий при одновременном удовлетворении требований интернациональных стандартов. Направление изменения внешней среды, воздействующие на эффективность и действенность организации, также показывают необходимость поэтапной интеграции систем. Непостоянство и многообразие внешних условий, повышение воздействия заинтересованных участников, которые прежде понимались как лимитированные, малосущественные, и, наконец, стремительное увеличение силы информационно-взаимодействия вызывают ряд ограничений, но одновременно открывают и новый потенциал развития предпринимательства.

Принимать решение о создании интегрированных систем рационально на основании:

- сегодняшнего состояния структуры управления организацией;
- развитости и результативности интегрированных систем;
- анализа и решении имеющихся проблем в управлении;
- достижения результатов за счет получения достоинств от интеграции.

Множество существующих систем организационного менеджмента, отличия в структуре, функциях и свойствах, а также уровень их комплементарности требованиям внешней среды детерминируют современные подходы к интеграции:

1) первоначальное конструирование интегрированных систем, гарантирующее единовременное внедрение разнообразных систем в пределах единой структуры организационного менеджмента;

2) интеграция независимо формирующихся систем менеджмента в единую структуру управления;

3) поэтапная интеграция последних сторон менеджмента, показывающих особенности внешней среды другого характера, в изначальную систему управления предприятием;

4) увеличение существующей системы менеджмента за счет внесения требований отраслевых стандартов свойств.

Аккумулированный международный опыт дает возможность альтернативы: лидеры отечественных и зарубежных организаций могут следовать разнообразным моделям разработки, введения и сертификации интегрированных систем менеджмента.

В последнее время проблемы модернизации и развития систем менеджмента путем их интеграции в общую организационную структуру обретают особую актуальность. Но вместе с тем общепризнанного подхода к формулировке положения «интегрированная система менеджмента» на сегодняшний день не существует.

Несмотря на то, что часть отличий, связанные с выбором подходов к обозначению и интерпретации положения «интегрированная система менеджмента», большая часть ученых и исследователей имеют одинаковое мнение на то, что это инструмент, рассматривающий требования международных стандартов и гарантирующий эффективное управление и солидарное функционирование существующих на предприятии систем менеджмента.

По предположению многих исследователей, главными недостатками обозначенного положения являются упор, перемещенный на учет требований образцов в альтернативность учета требований предпринимательства, а также отсутствие связи с единой системой управления в организации. Одним из вариантов решения актуальной проблемы является координация требований интернациональных стандартов на системы, вступающие в структуру ИСМ, с требованиями всех заинтересованных сторон. Этот подход разрешает избежать появления разногласий между системами, повторения их функций, а также повышает регу-

лируемость интегрированных систем менеджмента.

Создание ИСМ позволит сформировать комплекс положений для достижения целей организации, выполнения согласованных требований клиентов и всех заинтересованных сторон и детерминирует ряд перспектив, существенными среди которых являются:

- уменьшение функциональной обособленности в менеджменте, возникающей при создании отдельных систем;

- минимизация объема документов на интегрированные системы по сопоставлению с суммарным объемом документов в некоторых несовместных структурах;

- гарантирование сбалансированности систем менеджмента организации, при этом единый результат от сбалансированных действий выше, чем сумма единичных результатов;

- минимизация затрат на разработку, деятельность и сертификацию ИСМ по сопоставлению с суммарными издержками на содержание ряда систем менеджмента;

- достижение наивысшей степени вовлеченности персонала в усовершенствование деятельности предприятия;

- формирование оптимальных организационно-технических ситуаций для создания высокопробной и безопасной продукции.

Формирование интегрированной системы организационного менеджмента интерпретируется трудной инновационной программой, направленной на увеличение эффективности единого менеджмента организации. Начиная разрабатывать ее, следует

не только представлять очевидные выгоды, но и четко определить возможные риски, а также диапазон, каверзность и продолжительность работы. Надо оценить уровень грамотности менеджеров и специалистов организации, определить рациональность привлечения внешних консультантов, а также обозначить специфику управления проектом.

Проект по созданию и внедрению ИСМ может быть предложен в виде процесса, источниками которого являются документация, исследование требований заинтересованных участников, штат и внешняя информация, а следствием – ИСМ и удовлетворенность заинтересованных участников.

Предложенная модель процесса производства и внедрения ИСМ на предприятии (рис. 1) наглядно отображает использование процессного подхода к ее проектированию, формирует выбранную стратегию интеграции и определенные мероприятия, которые предполагаются осуществить для объединения единичных систем менеджмента в единую структуру (рис. 2). Процесс создания и внедрения ИСМ складывается из 8 последовательных стадий:

- 1) координация работ по созданию и внедрению ИСМ;
- 2) диагностический аудит;
- 3) проектирование модели процессов;
- 4) проектирование ИСМ;
- 5) документирование ИСМ;
- 6) введение ИСМ;
- 7) исследование результативности ИСМ;
- 8) приготвление к сертификации ИСМ.

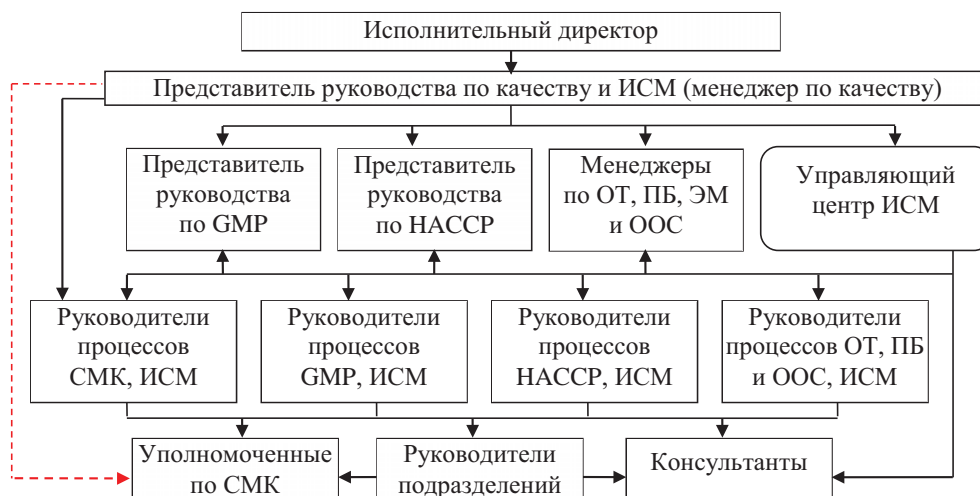


Рис. 1. Разработка и внедрение ИСМ на предприятии

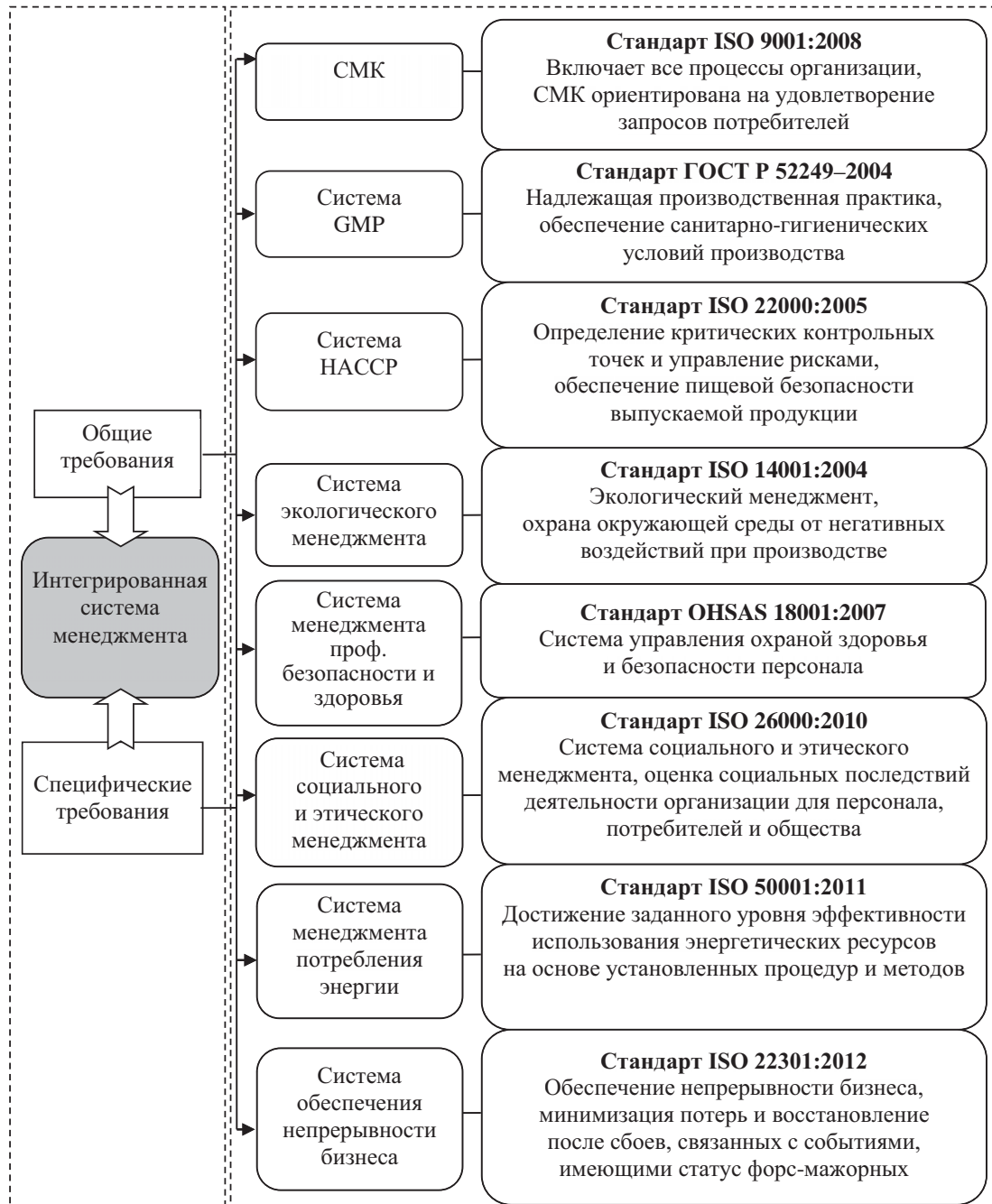


Рис. 2. Структура интегрированной системы менеджмента

Таким образом, осуществление проекта по созданию и внедрению ИСМ надлежит рассматривать как положение для устойчивого развития современной фирмы.

На сегодняшний день в современной теории организационного менеджмента качества отсутствует целостный образец интегрированной системы менеджмента, а также не разработано общего подхода к интеграции систем. В роли смыслового фундамента

ИСМ была применена архитектура ИСМ, включающая ряд систем менеджмента.

Этап проектирования процессной модели ИСМ включает следующие процедуры:

- анализ рисков проекта на пути внедрения;
- определение направленности развития организации, соответствующих поставленным целям и степени развития функционирующих в организации систем менеджмента;

- исследование и определение наилучшей степени конкретизации процессов в границах систем, определения их пределов;
- общее описание определенных процессов и системных связей;
- установление норм распространения важности в процессной модели;
- оптимизация и модернизация ряда процессов с применением различных инструментов и путей;
- построение оптимизационной процессной модели ИСМ.

Следует заметить, что процессный подход выходит за рамки менеджмента качества и служит прежде всего основой качественного менеджмента, а значит, должен находиться в основе построения всех составляющих ИСМ организации.

При внедрении процессного образца ИСМ в организации бывает вероятность появления рисков, заложенных на прошлых стадиях программы, ряда технологических и организационных опасностей, а также «сквозных» факторов, присутствующих практически на каждом этапе программы:

- постановочные риски;
- «сквозные» риски;
- технологические риски;
- организационные риски.

В ходе осуществления оценки рисков, которые могут возникнуть при исполнении проекта по внедрению ИСМ, можно проводить анкетирование руководителей организации и привлеченной экспертной группы. Исследование частоты встречаемости определенных факторов риска на этапе внедрения ИСМ, убыточности и сложности нейтрализации последствий, проведенный с помощью экспертной оценки, позволит сгруппировать и проанализировать полученные в ходе анкетирования данные.

Рационализируя данные, полученные в ходе анализа рисков внедрения процессной модели интегрированной системы менеджмента в организацию, можно будет сделать вывод, что потенциально опасными по критериям тяжести последствий и возможности корректирования результатов являются организационные и управленческие риски, а также человеческий фактор, увеличивающийся в связи с возможным сопротивлением работников изменениям.

Анализ результативности ИСМ содержит 7 ступеней:

1) исследование критериев оценки для систем менеджмента;

2) измерение показателей по каждому из критериев;

3) измерение значимости полученных показателей;

4) вычисление результативности систем менеджмента;

5) определение общей результативности ИСМ;

6) оценка устойчивости ИСМ;

7) принятие решения по совершенствованию ИСМ.

Проведение данных мероприятий по внедрению ИСМ позволяет точно оценить конечный результат проводимых организационных изменений.

Одним из важных факторов, препятствующих осуществлению программ по интеграции систем менеджмента промышленных организаций, является недостаток имеющихся методов технико-экономических подтверждений. Оценка экономической аргументации проекта по созданию и внедрению ИСМ в организации необходима для подтверждения рациональности предлагаемых организационных преобразований. В отечественной практике для этих задач применяются методы, основывающиеся на расчетах коэффициентов срока окупаемости программы, параметра рентабельности капитальных вложений.

Представляемая альтернатива оценки экономической эффективности базируется на расчете нормативов сравнительной экономической эффективности капитальных вложений в программу по внедрению ИСМ.

Из этого следует, что экономическая эффективность рекомендуемых организационных изменений констатирует о рациональности и рентабельности реализации проектов по созданию в организациях ИСМ. Интеграционная систем менеджмента формирует условия для инновационного и технологического совершенствования производств, а также содействует укреплению конкурентных позиций организаций в условиях отечественных и зарубежных рынков.

### Вывод

В данной работе:

1. Аргументированы современные теоретические подходы к интеграции систем менеджмента.

2. Детализировано содержание положения «интегрированная система менеджмента», которое предлагается рассматривать как комплексную целостную систему ме-

менеджмента, отвечающую требованиям двух или более международных норм в области управления.

3. Определены предпосылки создания на промышленном предприятии интегрированных систем менеджмента.

4. Предложен алгоритм создания интегрированной системы менеджмента организации.

5. Разработана процессная модель интегрированной системы менеджмента, основывающаяся на концепциях постоянного улучшения и устойчивого развития, в рамках внедрения которой были проведены мероприятия по совершенствованию структуры процессов промышленного предприятия.

6. Предложена методика оценки экономической аргументации проекта по разработке и внедрению интегрированной системы менеджмента в промышленные организации, основанная на расчете показателей сравнительной экономической эффективности капитальных вложений.

#### Список литературы

1. Агафонова М.С., Корякин Н.В. Мониторинг устойчивого развития промышленного предприятия // Современные наукоемкие технологии. – 2014. – №7-2. – С. 125.

2. Агафонова М.С., Лыков В.Г. Модели проведения организационных изменений (теория е и теория о) // Современные наукоемкие технологии. – 2014. – № 7-2. – С. 128-129.

3. Агафонова М.С., Свиридова И.Н. Мотивация деятельности в менеджменте // Современные наукоемкие технологии. – 2014. – № 7-2. – С. 135.