

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Национальный исследовательский Томский государственный университет
Томский государственный университет систем управления
и радиоэлектроники
Болгарская Академия наук
Академия инженерных наук им. А.М. Прохорова
Международная научно-техническая организация «Лазерная ассоциация»
Всероссийское общество изобретателей и рационализаторов

ИННОВАТИКА-2021

СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ

**XVII Международной школы-конференции студентов,
аспирантов и молодых ученых
22–23 апреля 2021 г.
г. Томск, Россия**

Под редакцией А.Н. Солдатов, С.Л. Минькова

Scientific & Technical Translations



ИЗДАТЕЛЬСТВО
Томск – 2021

ВНЕДРЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Е.О. Кудашкина, М.В. Коровкин

*Национальный исследовательский Томский государственный университет
ek kudashkina@mail.ru*

IMPLEMENTATION OF AN INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE

E.O. Kudashkina, M.V.Korovkin

National Research Tomsk State University

This article will focus on the integrated management system at the enterprise. What is an integrated management system, what methods it is implemented in the enterprise. They were analyzed on this topic and highlighted the main components of the topic. The advantages and disadvantages of implementing an integrated management system in an enterprise are described

Keywords: integrated, company, management system, quality

Приблизительно с конца 90-х гг. огромную популярность стала приобретать так называемая интегрированная система менеджмента (ИСМ), полностью отвечающая требованиям сразу нескольких международных стандартов. Она используется уже на многих предприятиях, ее следует рассматривать как предпосылку для устойчивого развития той или иной организации.

ИСМ представляет собой совокупность сразу нескольких международных стандартов в рамках одной системы. Основными являются получившие международное признание стандарты серии ISO 9000 (менеджмент качества), ISO 14001 (экологический менеджмент), OHSAS 18000 (менеджмент безопасности и охраны труда).

Благодаря сочетанию данных стандартов, уже после внедрения ИСМ, руководители предприятий могут грамотно выстроить работу персонала в самом эффективном направлении, а в дальнейшем предприятию выйти на новый уровень по качеству и объему производимой продукции или услуги. Целью создания ИСМ является оптимальное управление рисками, позволяющее сократить требующиеся предприятию материальные и организационные ресурсы.

Построение ИСМ в соответствии с международными стандартами на системы менеджмента позволяет выстроить в организации комплексную систему взаимодействующих процессов, что дает возможность оптимально быстро и качественно решать задачи, возникающие в процессе управления, и существенно повышает эффективность работы.

Построение интегрированной системы менеджмента «с нуля» должно основываться на принципах, установленных в международных стандартах менеджмента. При этом в качестве базовых должны приниматься принципы менеджмента качества, в первую очередь, такие как процессный подход, системный подход, лидерство руководителя, вовлечение работников и постоянное улучшение. Реализация именно этих принципов позволяет наилучшим образом обеспечить интегрирование положений стандартов на отдельные системы в единый комплекс.

Принципы процессного и системного подхода могут быть реализованы путем построения целостной модели процессов ИСМ согласно требованиям выбранной группы стандартов. Модель строится с использованием методологии IDEF0, которая позволяет с достаточной степенью детализации описать требования ИСМ, и в то же время оставляет возможность для дальнейшей декомпозиции. Это обстоятельство обеспечивает возможность адаптации универсальной модели ИСМ практически в любой организации.

Наиболее приемлемый способ создания оптимальной интегрированной системы менеджмента – применение сбалансированной системы показателей (ССП), ориентированной на учет следующих четырех составляющих: финансы, удовлетворенность клиентов, результативность бизнес-процессов, обучение и развитие персонала.

Интеграцию планируемых финансовых показателей роста предприятия и системы менеджмента качества (СМК), ориентированной на потребителя, через организацию соответствующих бизнес-процессов и подготовку персонала можно представить в виде «цепочки прибыльности» предприятия.

Интегрированная система менеджмента качества обеспечивает согласованность действий внутри фирмы, которые связаны между собой. Она также способствует снижению функциональной разобщенности, которая возникает при разработке независимых систем менеджмента. Даже при внедрении в организации всех действующих в настоящее время международных стандартов менеджмента, интегрированная система менеджмента не будет тождественна системе общего менеджмента организации, т.к. область ее распространения пока еще не включает финансовый менеджмент, менеджмент персонала, инновационный менеджмент, менеджмент рисков, менеджмент ценных бумаг и др.

Создание интегрированной системы менеджмента обычно менее трудоемко, чем создание нескольких параллельных систем. Объем документов и число внутренних и внешних связей в интегрированной системе гораздо меньше, чем в нескольких параллельных системах.

Также интегрированная система менеджмента позволяет унифицировать менеджмент компании, за счет использования единой методологии и формализованного описания процессов.

Организации могут разрабатывать и внедрять системы управления как последовательно, так и параллельно, причем в обоих случаях системы можно и нужно интегрировать.

В случае разработки и внедрения каждой из систем отдельно разрабатывается и внедряется документация по каждой системе в соответствии с требованиями выбранного международного стандарта.

Недостатки такого подхода:

- наличие нескольких Политик организации;
- накопление повторяющихся по содержанию документов в организации;
- увеличение числа внутренних и внешних связей, вероятность появления несогласованных связей;
- сложность восприятия документов системы персоналом;
- часто повторяющиеся внутренние и внешние аудиты;
- анализ функционирования систем со стороны руководства не дают цельную картину управления организацией;
- трудоемкость создания нескольких систем и т.п.

У интегрированной системы менеджмента существует ряд преимуществ:

- интегрированная система обеспечивает достаточно большую согласованность всех действий внутри предприятия, тем самым усиливая хороший эффект соединения отдельных частей в единую систему;
- в интегрированной системе достигается более высокая степень вовлеченности персонала в улучшение деятельности персонала;
- затраты времени на документацию в интегрированной системе намного меньше, чем суммарный объем в параллельных системах;
- способность интегрированной системы учитывать баланс интересов различных сторон организации выше, чем при наличии параллельных систем;
- число внутренних и внешних связей в интегрированной системе меньше, чем суммарное число этих связей в нескольких системах;
- улучшает мобильность персонала;
- сокращает трудоемкость процессов и минимизирует ресурсы, которые потребовались бы при внедрении системы по отдельности;

- большая привлекательность для потребителей, заинтересованных сторон, инвесторов;
- совместное внедрение системы стандартов может значительно удешевить и ускорить процесс внедрения систем.

Серьезное внимание надо уделить документированию ИСМ. Целью документирования является создание нормативно-организационной основы для построения, функционирования и постоянного улучшения ИСМ. Качественное документирование ИСМ должно обеспечить решение таких задач, как установление требований к осуществлению процессов, правильное понимание этих требований, воспроизводимость, прослеживаемость процессов и оценивание достигнутых результатов. Документирование ИСМ, подобно документированию любой из систем по требованиям международных стандартов менеджмента, предусматривает определение состава и структуры документов ИСМ, установление правил их разработки и идентификации.

Известно, что наибольший массив документов систем менеджмента составляют процедуры, инструкции и методики. При разработке именно этих документов целесообразно документировать лишь то, что минимизирует риск неправильных действий.

В ИСМ разрабатываются и применяются следующие виды документов:

- политики в области промышленной безопасности, качества, экологии;
- цели и задачи обеспечения и управления промышленной безопасностью, качеством, экологией;
- руководство по интегрированной системе;
- карты процессов;
- документированные процедуры, описывающие установленный способ выполнения определенной деятельности в интегрированной системе;
- нормативно-техническая документация, устанавливающая внешние и внутренние требования;
- рабочие и контрольные инструкции – документы, устанавливающие правила выполнения конкретной деятельности;
- записи (зарегистрированные данные) – документ, содержащий достигнутые результаты или свидетельства осуществляемой деятельности в системе (отчеты акты протоколы ведомости и др.).

Прежде чем предприятие начнет внедрять ИСМ, необходимо определить перечень законодательных и нормативных требований, провести актуализацию на основе указателей действующих стандартов, ука-

зателя действующей нормативной документации в области охраны окружающей среды, информации о действующих строительных нормах и правилах, санитарных нормах и правилах, положениях и правилах по охране труда, сформировать базу применимых к предприятию законодательных требований. На основе сформированного перечня требований нужно оценить насколько эти требования выполняются на предприятии.

В заключение стоит отметить, что внедрение ИСМ на предприятии это очень ответственный и трудоемкий шаг, но оно позволяет предприятию работать на опережение, учитывая тенденции, происходящие на международных и внутренних рынках, а также помогает в дальнейшем стать более устойчивым и процветающим.

Литература

1. Рецлова Ю.А., Ломакин П.Н., Казакова В.А. Опыт внедрения и поддержания интегрированной системы менеджмента [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-vnedreniya-i-podderzhaniya-integrirovannoy-sistemy-menedzhmenta> (дата обращения 03.04.2021).
2. Преимущества интегрированной системы менеджмента [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/archive/7/522> (дата обращения 07.04.2021).
3. Опыт внедрения интегрированной системы менеджмента в зарубежных фирмах [Электронный ресурс]. URL: <https://www.atomic-energy.ru/presentations/48324> (дата обращения 10.04.2021).