

Интегрированная система менеджмента как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия

© 2009 Т.В. Попова

главный специалист по системам управления
ЗАО “Самарская кабельная компания”

Разработан алгоритм интеграции методов менеджмента, применяемых в автомобилестроении, на предприятиях кабельной отрасли, СМК которых соответствует требованиям стандарта ИСО 9001:2000.

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, система менеджмента, алгоритм интеграции, процессный подход.

Все компании в мире стремятся сегодня преодолеть трудности и процветать в обозримом будущем, т.е. быть конкурентоспособными. Желание это осуществить не так легко, поскольку они функционируют в условиях жесточайшего прессинга со стороны четырех факторов: жесткой конкуренции; быстрых перемен; рынков, на которых правит потребитель; компьютеризации.

Выживать, а тем более преуспевать в таких условиях становится весьма непросто. Существует много мнений о том, как следует добиваться конкурентоспособности, но одно из ключевых требований очевидно: это “правильная” или “оптимальная” система менеджмента (СМ), способная оптимизировать любые процессы так, чтобы достичь целей организации как единого целого. Один из подходов повышения эффективности управления компанией - внедрение интегрированных систем менеджмента (ИСМ). В конце прошлого века многие компании за рубежом стали проявлять интерес к таким системам. Сегодня интерес к интегрированным системам менеджмента появился и у российских компаний.

Интегрированные системы менеджмента строятся на основе системного и процессного подходов к управлению компанией, позволяющих связать в единое целое различные аспекты ее

деятельности. С внедрением ИСМ повышается конкурентоспособность компании и ее продукции (услуг), эффективность деятельности, достигается синергетический эффект и оптимальное управление рисками, обеспечивается экономия всех видов ресурсов.

Использование в управлении системного и процессного подходов облегчает задачу рассмотрения организацией в единстве их составных частей, неразрывно связанных с внешним миром. А это усиливает значение данных подходов к управлению, согласно которым вся организация внутри предприятия есть не что иное, как ответ на различные по своей природе воздействия извне.

Процессный подход представляет собой мощный способ организации и управления, когда виды деятельности создают ценность для потребителей и других заинтересованных сторон.

Автором выявлена динамика внедрения процессного подхода на предприятиях кабельной отрасли (рис. 1).

При внедрении процессного подхода к управлению, согласно стандарту ИСО 9001:2000, необходимо выполнение ряда требований. Требования к системе менеджмента качества (СМК), изложенные в стандарте ИСО 9001:2000, доста-

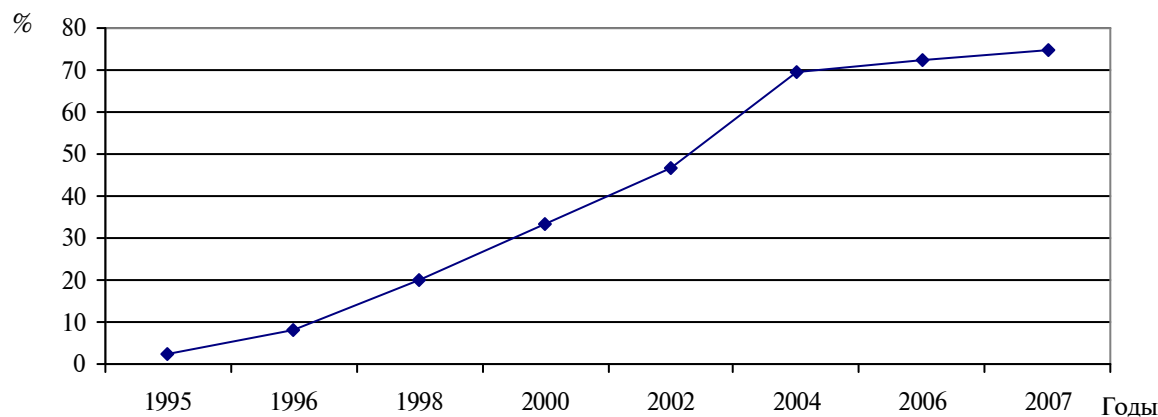


Рис. 1. Динамика внедрения процессного подхода на предприятиях кабельной отрасли, %

точно демократичны. Практическая реализация отдается на усмотрение организации.

Некоторые частные модели СМК, например автомобильный стандарт ИСО/ТУ 16949:2002, не столь демократичны, так как достаточное количество требований в них конкретизированы. Примером может служить применение пяти Справочных руководств, являющихся приложениями к стандарту, в которых стандартизованы инструменты качества для применения в автомобильной промышленности¹. Применение этих инструментов повышает эффективность систем управления².

Стратегическим направлением менеджмента XXI в. является создание интегрированных систем менеджмента. В стандартах ИСО серии 9000 отражена тенденция глобализации систем менеджмента путем интеграции ее подсистем (управление качеством, охрана окружающей среды, управление финансами, персоналом, охрана труда). Следовательно, становится актуальным исследование взаимодействия этих систем и, прежде всего, системы менеджмента качества как наиболее стандартизованной и методически обеспеченной.

Интеграция систем менеджмента позволяет предприятию связать воедино процессы, ориентированные на реализацию значимых направлений деятельности: качество, охрана окружающей среды, обеспечение промышленной безопасности и др. При этом не следует механически смешивать системы, так как у них разные объекты менеджмента, различные законодательные базы и различные риски.

По существу, система менеджмента качества - это система менеджмента предприятия, ориентированная на производство качественной продукции (услуги) в интересах удовлетворения потребителей.

Система экологического менеджмента - это та же система менеджмента предприятия, ориентированная на выполнение законодательных требований по минимизации воздействия на окружающую среду, а также ресурсосбережение и т.д.

Система профессиональной безопасности и охраны труда также рассматривается как система

менеджмента предприятия, ориентированная на законодательные требования и другие требования, принятые на себя организацией, по предотвращению травм и болезней.

Под интегрированной системой менеджмента понимается часть системы общего менеджмента организации, отвечающей требованиям двух или более международных стандартов на системы менеджмента и функционирующей как единое целое.

Вместе с тем их связывает один существенный момент: все события происходят в одних и тех же процессах. В результате происходит расширение процессного подхода. Объединяющим началом здесь может стать, по мнению автора, оценка рисков.

Интегрированная система, направленная на самосовершенствование и укрупнение за счет присоединения других систем, охватывающих различные виды деятельности организации, может быть рассмотрена как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов для установления политики, направленной на удовлетворение потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон.

Автором предложена процессная модель управления интегрированной системой менеджмента (рис. 2).

Интегрированные системы открыты для присоединения других систем и создают предпосылку для рационализации управления организацией за счет:

- постановки единой стратегии и постановки задач;
- общей схемы оценки рисков;
- обеспечения единого подхода к аудиту и анализу состояния системы;
- оптимизации организационной структуры;
- оптимизации документооборота.

Интеграция систем менеджмента позволяет организации органично связать воедино процессы, ориентированные на реализацию значимых направлений деятельности.

Анализ существующего положения дел в кабельной отрасли позволяет утверждать, что российские производители кабельно-проводниковой продукции зажаты сегодня в мощные финансовые тиски: с одной стороны, происходит постоянный рост затрат на материалы (обусловленный, прежде всего, конъюнктурой мирового рынка), с другой стороны, жесткая ценовая конкуренция приводит к снижению маржи компаний-изготовителей кабельно-проводниковой продукции. Сейчас вопросы совершенствования существующих и внедрения новых технологий управления и продуктов для российской кабельной промышленности выходят на первый план.

¹ См.: Анализ видов и последствий отказов. FMEA: Справ. руководство: Пер. с англ. Н. Новгород, 2006; Анализ измерительных систем. MSA: Справ. руководство: Пер. с англ. Н.Новгород, 2005; Перспективное планирование качества продукции и план управления. APQP: Справ. руководство: Пер. с англ. Н. Новгород, 2004; Процесс согласования производства части. PPAR: Справ. руководство: Пер. с англ. Н. Новгород, 2007; Статистическое управление процессами. SPS: Ссылочное руководство: Пер. с англ. 2-го изд. Н.Новгород, 2006.

² Попова Т.В., Ключников В.Ф., Родионов В.Н. Опыт внедрения требований стандарта ISO/TS 16949 в Самарской Кабельной Компании // Кабели и провода. 2007. □ 2.

В результате проведенного исследования автор считает наиболее актуальным направлением развития для кабельной отрасли инновационный путь: совершенствование существующих и внедрение новых технологий и продуктов, методов управления, а также инструментов качества, применяемых в автомобильной промышленности, что повышает эффективность интегрированной системы менеджмента³.

При этом значение системы менеджмента только возрастает в связи с обострением конкуренции в кабельной отрасли, необходимостью повышения результативности и эффективности всех процессов СМ.

Кроме того, актуальность совершенствования систем менеджмента определяется также высокими темпами роста объемов производства кабельных изделий на предприятиях стран СНГ (табл. 1).

тельные требования, которым должна соответствовать СМК предприятия - поставщика автомобильной промышленности.

Автором проанализированы работы по данной теме и предложена авторская схема доведения системы менеджмента предприятия-поставщика автомобильных проводов до соответствия требованиям ИСО/ТУ 16949:2002.

Автор разработал алгоритм интеграции методов менеджмента, применяемых в автомобилестроении, на предприятиях кабельной отрасли, СМК которых соответствует требованиям стандарта ИСО 9001:2000 (рис. 3).

Начальным этапом решения этой задачи является решение руководства о внедрении требований стандарта ИСО/ТУ 16949:2002.

На решение руководства о внедрении требований автомобильного стандарта ИСО/ТУ 16949:2002 и интеграции систем менеджмента,

Таблица 1. Динамика изменения объемов выпуска кабельных изделий на предприятиях стран СНГ в 2005 - 2007 гг. *

Кабельные изделия	Объем выпуска в 2006 г., тыс. т	Объем выпуска в 2007 г., тыс. т	Удельный вес в общем объеме выпуска, %		
			2005 г.	2006 г.	2007 г.
По весу меди, всего	597,3	698,8	100	100	100
В том числе на предприятиях:					
России	489,0	584,0	81,6	81,9	83,6
Украины	54,8	53,7	10,0	9,2	7,7
Белоруссии	30,2	33,2	4,7	5,0	4,8
Узбекистана	14,2	18,2	2,2	2,4	2,6
Армении	1,13	0,8	0,2	0,2	0,1
Казахстана	8,0	8,9	1,3	1,3	1,3

* Пешков И.Б., Уваров Е.И. Кабельная промышленность России и стран СНГ: итоги 2007 года // Кабели и провода. 2008. № 2.

Высокие темпы роста объемов выпуска кабельных изделий на российских предприятиях объясняются положительной динамикой большинства индикаторов российской экономики, в

по мнению автора, могут повлиять следующие факторы:

- цели предприятия: совершенствование СМ с целью снижения затрат и повышения конку-

Таблица 2. Экономический рост российской экономики, % к предыдущему году в 2005-2007 гг. *

Показатели	2005 г.	2006 г.	2007 г.
Валовой внутренний продукт (ВВП)	106,2	106,3	107,8
Индекс промышленного производства	103,9	103,9	106,3
Инвестиции в основной капитал	110,7	113,7	121,1

* Пешков И.Б., Уваров Е.И. Кабельная промышленность России и стран СНГ: итоги 2007 года // Кабели и провода. 2008. № 2.

первую очередь, ростом инвестиций в основной капитал и увеличением доли обрабатывающих отраслей промышленности (табл. 2).

Требования автомобильного стандарта ИСО/ТУ 16949:2002 базируются на требованиях стандарта ИСО 9001 и закладывают дополни-

тельную способность предприятия без последующей сертификации системы;

- требования потребителя о внедрении требований стандарта с последующей сертификацией системы и получением сертификата.

В случае положительного решения руководства начальным моментом является распределе-

³ Попова Т.В., Ключников В.Ф., Родионов В.Н. Указ. соч.

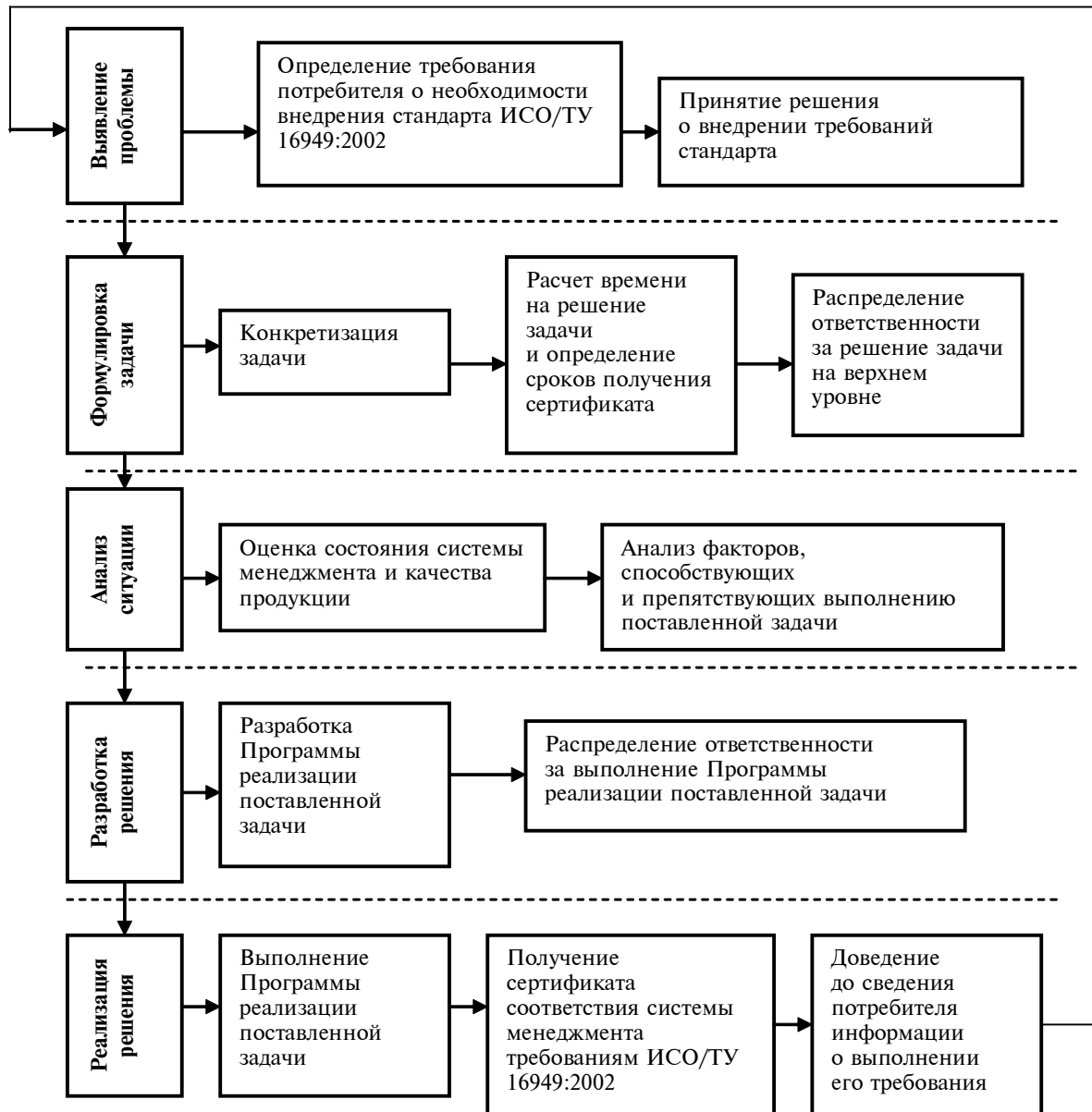


Рис. 3. Схема доведения СМ предприятия-поставщика автомобильной промышленности до соответствия требованиям ИСО/ТУ 16949:2002

ние ответственности на высшем уровне и выделение ресурсов для выполнения этой задачи.

Для решения поставленной задачи необходима оценка действующей СМ, оценка качества продукции, выявление и анализ причин несоответствий продукции и анализ факторов, препятствующих и способствующих выполнению поставленной задачи.

Некоторые особенности внедрения автомобильного стандарта и Справочных руководств изложены ниже⁴.

⁴ См.: *Попова Т.В.* ФМЕА при производстве кабелей // Вестн. "Поволжский Клуб Качества". 2005. □3; *Попова Т.В., Ключников В.Ф., Родионов В.Н.* Указ. соч.; *Попова Т.В.* Круглый стол. Как это было // Поволжск. вестн. качества. 2007. □2-3; *Она же.* Опыт внедрения ИСО/ТУ 16949 в ЗАО СКК // Системы качества в автомобилестроении: Материалы 9-й конф. Н. Новгород, 2006.

С целью оптимизации координацию работ по внедрению требований стандарта необходимо поручить подразделению, задачами которого является совершенствование системы менеджмента и процессов предприятия. В этом случае требования стандарта ИСО/ТУ 16949:2002 будут оптимально встроены в ИСМ предприятия.

При разработке Программы совершенствования СМ на соответствие требованиям стандарта ИСО/ТУ 16949:2002 отражаются все этапы работ по совершенствованию СМ, необходимость обучения методикам реализации требований стандарта, необходимость разработки документации и т.п., а также распределение ответственности за каждый этап работ.

Проведение обучения автор рекомендует разбить на два этапа. В рамках первого этапа - обу-

чить персонал требованиям стандарта, организовать работу по внедрению этих требований, затем перейти к обучению инструментам качества, изложенным в Справочных руководствах.

Создание межфункциональных команд является одним из требований внедрения стандарта. Особенности создания межфункциональных команд автор считает следующее:

- члены команды должны быть обучены требованиям стандарта ИСО/ТУ 16949 и Справочным руководствам;

- члены команды должны иметь опыт внедрения процессного подхода.

В рамках внедрения процедуры по статистическому управлению процессами (SPC)⁵ применение контрольных карт в том виде, как того требует методика SPC, затруднено, что связано с особенностями технологии изготовления кабельно-проводниковой продукции, в том числе с длиной изделий. В связи с этим автор предлагает применить Контрольный лист, в нем отразить перечень потенциальных источников изменчивости процесса, которые можно рассматривать как особые причины. После устранения особой причины, т.е. после каждого перезапуска линии, связанного с любой из этих особых причин, оператор проводит контроль режимов работы оборудования, кон-

троль изделия на первой катушке в соответствии с Планом управления, производит отбор образца от первой катушки, вносит соответствующую информацию в Контрольный лист и передает его и образец продукции контролеру. Контролер производит замеры параметров, заносит результаты в Контрольный лист и возвращает его оператору. В случае получения отрицательных результатов замеров оператор представляет образец продукции со следующей катушки. Катушка с продукцией с отрицательным результатом замеров направляется на контрольную перемотку.

Особенностями реализации процедуры по планированию качества новой продукции (APQP)⁶ являются:

- распределение ответственности за каждый этап графика планирования качества продукции;

- возложение ответственности за координацию работы межфункциональной команды и реализацию процедуры APQP на представителей коммерческой службы.

Результат реализации Программы совершенствования СМ на соответствие требованиям стандарта ИСО/ТУ 16949:2002 и получение сертификата соответствия системы менеджмента требованиям стандарта - подтверждение внедрения требований стандарта на предприятии.

Поступила в редакцию 09.12.2008 г.

⁵ Статистическое управление процессами. SPS: Ссылочное руководство: Пер. с англ. 2-го изд. Н. Новгород, 2006.

⁶ Перспективное планирование качества продукции и план управления. APQP: Справ. руководство: Пер. с англ. Н. Новгород, 2004.