ВЕСТИ

ИНСТИТУТА СОВРЕМЕННЫХ ЗНАНИЙ

ISSN 2078-9688

НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

2/2014

НАЛИВАЙ КО Г. М., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления региональным развитием Академии управления при Президенте Республики Беларусь

Менеджмент интегрированных систем - современный вызов требований устойчивости организации

Рецензент ЯЦКОВСКАЯ Т С., кандидат экономических наук, доцент, завкафедрой экономики предпринимательства и права Консалтторгцентра БГЭУ

Автором рассмотрен современный менеджмент как системное управление в соответствии с тенденциями развития экономики на основе международных стандартов. Интегрированные системы менеджмента раскрыты с позиции стратегии достижения устойчивого успеха организации. Обоснована необходимость корректировки образовательного процесса подготовки специалистов в области управления.

The author examined contemporary management as system control in accordance with the trends of development of the economy on the basis of international standards. The integrated systems of management are revealed from the position of strategy of the achievement of the steady success of organization. The need of the correction of the edu-cational process of training specialists in the region of control is substantiated.

Введение. Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь до 2020 г. преследует главную цель - удовлетворение потребностей нынешнего и будущего поколений на основе обеспечения стабильного социально-экономического развития с сохранением благоприятной окружающей среды и рационального использования природно-ресурсного потенциала. Стратегия устойчивого развития - актуальное направление повышения эффективности предприятий и конкурентоспособности продукции. Работа организаций направлена на сохранение их устойчивости, обеспечивающей предупреждение и нейтрализацию внешних и внутренних угроз в рамках сбалансированности комплекса «человек - окружающая среда - экономика». В последнее время особое место занимает социальная политика государства и социальная ответственность организаций и бизнеса.

Обоснованием темы является состояние конкурентоспособности большинства административных районов Беларуси. По данным научно-исследовательского экономического института Министерства экономики, из 118 районов 49 имеют низкий и 47 - очень низкий уровень конкурентоспособности. Этот показатель имеет тесную связь с состоянием экономики на микроуровне, на что, в свою очередь, влияет качество управленческой деятельности.

Основными направлениями управленческой стратегии являются:

- повышение уровня качества жизни работников и их семей;
— улучшение условий труда и развитие социальной активности человека;
— распространение культуры, характерной для обучающихся организаций;
- использование медицинского страхования работников, оказание им помощи в восстановлении и сохранении здоровья;

- социальная политика по отношению к сотрудникам пенсионного возраста.

По мере реализации Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь (2011-2020 гг.) ставились также задачи по гармонизации общества и природы, отдавая приоритет не материально-вещественным, а духовно-нравственным ценностям. Экономическое развитие предполагает создание зрелых институтов рыночной экономики, активизацию структурных преобразований, расширение частного бизнеса, внедрение достижений науки и техники, создание экологически чистых производств, ускорение интеграционных процессов, сбалансированное развитие территорий и населенных пунктов.

Цель работы - выделить акценты и техники эффективного менеджмента, позволяющего организации достичь устойчивых позиций.

Основная часть. В концепции устойчивого развития выделяют три цели: экологическую целостность, экономическую эффективность и социальную справедливость. Соответственно стратегия управления организацией гармонизирована с концепцией всеобщего управления качеством (TQM - Total Quality Management), которая инициирует достижение организацией долгосрочного успеха через удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон производственного цикла.

Цели TQM заключаются в следующем:

а) восприятие качества целью предпринимательства;

б) оптимальное использование ресурсов;

в) ориентация предпринимательства на выполнение требований и ожиданий потребителя.

Для второй половины XX в. характерно всемирное движение за качество на основе философии TQM, вошедшей и в практику белорусской экономики. Внедряемые международные стандарты представляют собой инструмент эффективного управления организацией посредством создания системы управления качеством. Идеология TQM состоит з тем, что улучшению качества нет предела.

С начала XXI в. управленческая стратегия концентрируется на вопросах безопасности экологии, охраны труда, здоровья, надежности продукции. Управленческая деятельность поднимается на уровень системного менеджмента. В культуру управления активно внедряется понятие КорпораТííВНоñ социальной ответственности (КСО) [1]. Экономические, социальные и экологические проблемы решаются организацией посредством создаваемых интегрированных систем менеджмента (ИСМ) на базе международных стандартов.

Основополагающей для организаций является *система менеджмента качества (СМК) соечасно требованиям СТБ ISO 9001-2010.* В рамках триады «поставщик - производитель - потребитель» предполагается ответственность за качество каждого участника рыночных отношений. Организации реализуют стратегию достижения устойчивого успеха на основе постоянного улучшения качества по рекомендациям СТБ ISO 9004. [2] В помощь СМК Техническим комитетом «Управление качеством» Республики Беларусь разработаны рекомендации серии ТК РБ 4.2. Факторами успеха организаций, имеющих СМК (на примере лидирующей компании IBA), можно выделить следующие:

Г) эффективные решения и передовые технологии под лозунгом Генри Форда: «Все можно сделать лучше, чем делалось до сих пор»;

2) качество без компромиссов, реализуемое принципами СМК согласно СТБ ISO 9001 и ориентируемое на модель Премии в области качества;

3) перспективные идеи и инновации, направленные на опережение, дающее конкурентные преимущества;

4) нестандартные подходы, основанные на креативном мышлении;

5) нацеленность на результат по принципу Джим Рона: «Постановка цели яв-

ляется неотъемлемой частью успеха», используя компетентностный подход;

6) ориентация на клиента и надежное партнерство с использованием результативности коммуникации и лояльности участников производственного цикла.

Для работы с потребителями требуются методики, соответствующие стандартам ISO серии 10000 «Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей». Они помогают решать вопросы кодексов поведения организаций, их работы с претензиями потребителей, разрешения споров вне организаций, мониторинга и измерений, проведения электронных торговых операций.

Технология постоянного улучшения деятельности организаций предполагает использование метода Деминга «Plan - Do-Check-Act» (PDCA). Он включает последовательность действий - *планируй (plan), делай (do)* по плану, *проверяй (check)* сделанную работу, *действуй (act)*, улучшая работу. Метод «PDCA», по философии Кайцена, ориентирован на закрепление нового состояния в результате корректирующих действий. Для этого используется метод «SDCA», где S - стандартизация новых действий, способствующая устойчивости при постоянных улучшениях (.. .PDCA-SDCA-PDCA-SDCA...) [3].

Устойчивость - это способность системы сохранять текущее состояние при наличии внешних воздействий. Работа на перспективу связана с понятием риска из-за постоянной неопределенности. Интерес представляют стандарты ISO серии 31000 по менеджменту рисков - *СТБ ISO 31010-2012 «Менеджмент рисков. Методики оценки рисков»* [4]. Риск-менеджмент (Risk management) - процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь. С помощью системы риск-менеджмента можно контролировать риски на всех уровнях и поэтому её необходимо интегрировать в систему менеджмента предприятия.

Высокий уровень функционирования СМК предполагает получение экономического эффекта. Для этого используют такие управленческие стандарты, как ISO 10014 «Менеджмент качества. Руководство по созданию финансовых и экономических выгод», ISO 10017 «Руководство по статистическим методам применительно к ISO 9001». Для обеспечения результативности сертифицированных систем менеджмента необходимо активизировать применение различных методик и техник эффективного менеджмента. Основные методики с их кратким описанием приводятся в международных стандартах и стандартах СТБ ISO.

СТБ ISO 10017-2011 содержит методы описательной статистики, планирования экспериментов (DOE), проверки гипотез, анализа измерений и воспроизводимости процесса, анализа надежности, выборочного исследования, карты статистического управления процессом (SPC), анализа временных рядов и др. [5].

СТБ ISO 10014-2011 включает учет затрат по видам деятельности (ABC), менеджмент по видам деятельности (ABM), перспективное планирование качества продукции (APQP), систему сбалансированных показателей (BSC), предотвращение затрат, метод критического пути (CPM), фокус-группы потребителей, менеджмент взаимоотношений с потребителями (CRM), определение добавленной экономической ценности (EVA), анализ видов и последствий отказов (FMEA), практики бережливого производства, затраты на жизненный цикл (LCC), менеджмент по целям (MBO), менеджмент по принципу «открытой книги» (OBM), развитие организации (OD), анализ Парето, анализ периода окупаемости (PP), оценку деловой деятельности, калькуляцию затрат на предупреждение, оценку качества и отказы, развертывание функции качества (QFD), анализ рисков, статистическое управление процессами (SPC), анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT), командообразование, теорию ограничений (TOC), менеджмент ценностей и др. [6J.

СТБ ISO 31010-2012 содержит метод Делфи, контрольные листы, предварительный анализ опасностей (PHA), исследование опасности и работоспособности (HAZOP), анализ опасностей и критические контрольные точки (HACCP), структурированную методику «что, если..?» (SWIFT), анализ влияния на деятельность, причинно-следственный анализ; техническое обслуживание, обеспечивающее надежность; многокритериальный анализ решений (MCDA) и др. Обилие методик и техник эффективного менеджмента требует корректировки программ подготовки специалистов в области управления и экономики качества.

Не менее важной является интегрированная *система экологического менеджмента согласно стандарту серии ISO 14000.* Ее основная цель - соблюдение требований природоохранного законодательства, снижение техногенного воздействия производства на экологию, повышение экологической чистоты выпускаемой продукции. В рамках экологической безопасности важнейшее место занимают экономические меры, основанные на принципе «пользователь платит», связанные с высокой социальной ответственностью самого потребителя. Это приводит к корректировке ценовой политики, учитывающей полные издержки организации и ущерб, наносимый окружающей среде.

К интегрированным системам менеджмента относится система, дающая воз-можность организации управлять профессиональными рисками безопасности здоровья и повышать эффективность управления. В мировой практике применяют стандарт *OHSAS 18001 «Система менеджмента здоровья и безопасности на производстве»* («Occupational health and safety management systems») [7].

В стандарте OHSAS 18001:2007 по сравнению с версией 1999 г. произошли изменения в понятийном аппарате, в частности, термин «несчастный случай» включен в термин «происшествие». Особый акцент сделан на важности понятия «здоровье», что подтверждено появлением новой формулировки термина в п. 3.8. «Ухудшение здоровья — опознаваемое неблагоприятное физическое или психическое состояние, вызванное и/или усугубленное трудовой деятельностью и/или ситуацией, связанной с работой». Как видно, термин выходит за рамки законодательно установленного понятия «профессиональное заболевание». Под него попадают даже такие ситуации, как плохое самочувствие сотрудника, наступившее на работе (повысилось артериальное давление, появились боли в области сердца, др.). Термин п. 3.17 «приемлемый риск» заменен термином п. 3.1 «допустимый риск». Термин «приемлемый» по смысловой нагрузке означает, что такой риск устраивает организацию и над ним можно и не работать, а «допустимый» означает, что такой риск не устраивает организацию, и она допускает такой риск с учетом своих обязательств. Можно провести аналогию с понятием «предельно допустимая концентрация (ПДК)» или «предельно допустимый уровень (ПДУ)». Определение термина п. 3.6 «опасность» уже не охватывает «ущерб собственности или ущерб окружающей среде рабочего места», а предполагает «источник, ситуация или действие с потенциальным вредом для человека в виде травмы или ухудшения здоровья либо их сочетания». В стандарте введено новое требование в рассмотрении иерархии мер управления при планировании безопасности труда в ходе выполнения процессов идентификации опасностей, оценки и управления рисками. Более подробно в подпунктах 4.3.1 и 4.4.6 рассматривается менеджмент изменений, а также консультирование (4.4.3.2). Новый подпункт 4.5.2 «оценка соответствия» касается соблюдения законодательных требований к безопасности труда, а также других требований, с которыми организация соглашается. Стандартом введены новые требования к расследованию происшествий (4.5.3).

В мировой практике применяют *стандарт социальной ответственности SA 8000* (Social accountability), по которому

идентифицируются компании, делающие значительные успехи в соблюдении гуманитарных норм. Интересен пример самооценки социальной ответственности и соответствия Кодексу поведения для поставщиков компании Макдоналдс. Программа включает вопросы политики в отношении общей занятости, молодых работников и учеников; свободы трудоустройства или передвижения сотрудников; минимального возраста детского труда; оплаты труда и соцпакета, часов работы; дискриминации, домогательства и злоупотребления служебным положением. Следует обратить внимание, что по конвенции Международной службы труда (International Labour Office - ILO) работодатели не должны нанимать детей моложе 15 лет, а в Беларуси трудовая деятельность возможна с 14 лет.

На добровольных началах действует стандарт СТБ ISO 26000 «Система социального менеджмента». Например, на белорусских предприятиях разрабатывают стандарты по совершенствованию заработной платы, социальному страхованию, аттестации рабочих мест, стажировке и производственному обучению персонала, советам молодых специалистов и рабочих, работе с ветеранами, проведению культурно-массовых мероприятий, средствам массовой информации.

Заключение. Интегрированные системы менеджмента с дополнительными методическими инструментами способны обеспечить большую согласованность действий внутри организации, усиливая тем самым синергетический эффект, так как результат от согласованных действий выше, чем простая сумма отдельных результатов. Достижение организациями успеха на стыке экономической, экологической и социальной ответственности направлено на функциональную устойчивость и надежность интересов бизнеса и национальной экономики. Новые требования современности предполагают использование компетентностного подхода для повышения профессионализма на всех уровнях. Особенно пристального внимания требуют процессы подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов в области качества. Специалисты, владеющие современными методами и техниками менеджмента, способствуют успешному внедрению в организациях инноваций, повышению конкурентоспособности продукции и эффективности деятельности.

Таким образом, организации обретают устойчивую деловую репутацию, высокий уровень доверия клиентов, надежное партнерство и лояльный персонал.

1. Симхович, В. А. Корпоративная социальная ответственность: философско-управленческие аспекты современного бизнеса / В. А. Симхович. - Минск: Мисанта, 2011 - 199 с.

2. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. СТБ ISO 9004-2010. -Введ. 01.01.2011. - Минск: БелГИСС, 2011. - 52 с.

3. Система менеджмент качества. Требования: СТБ ISO 9001-2009. - Введ. 01.06.2009. - Минск: БелГИСС, 2009. - 44 с.

4. Менеджмент рисков. Методики оценки рисков: ГОСТ PISO/МАК 31010-2011. - Введ. 01.12.2012. -М.: Госстандарт, 2012. - 74 с.

5. Руководство по статистическим методам применительно к СТБ ISO 9001-2009. СТБ ISO 10017-2011. - Введ. 01.07.2012. - Минск: БелГИСС, 2012. - 36 с.

6. Менеджмент качества. Руководство по созданию финансовых и экономических выгод: СТБ ISO 10014-2011. Введ. 01.06.2012. - Минск: БелГИСС, 2012. - 36 с.

7. Система менеджмента здоровья и безопасности на производстве (Occupational health and safety management systems). OHS AS 18001.

Статья поступила в редакцию 14.02.2014