

ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЭЛЕКТРОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В.В. Шеверда

ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», г. Тамбов

Рецензент д-р экон. наук, профессор В.В. Быковский

Ключевые слова и фразы: интегрированные системы менеджмента; качество продукции предприятий электронной промышленности; система менеджмента качества; управление качеством.

Аннотация: Обобщены основные положительные моменты, достигаемые при внедрении интегрированных систем менеджмента, отвечающих международным стандартам. Рассмотрены подходы к формированию интегрированной системы менеджмента.

Наиболее распространенной на сегодняшний день в мире системой управления является система менеджмента качества (СМК), построенная на базе международных стандартов ISO серии 9000 и реализующая принципы всеобщего управления качеством (Total Quality Management, TQM). Внедрение данных стандартов способствует сокращению общих затрат на качество, улучшению оперативности управления, более эффективному удовлетворению потребностей заинтересованных сторон.

Разнообразие систем менеджмента, построенных в соответствии с требованиями различных международных стандартов, постоянно растет, охватывая все новые сферы деятельности организации. При этом прослеживается тенденция применения организациями требований нескольких стандартов, то есть создания интегрированных систем менеджмента (ИСМ) в целях повышения эффективности своей деятельности.

В качестве типичного примера можно рассматривать практику разработки интегрированной системы менеджмента на базе системы менеджмента качества по требованиям ISO 9001:2008, системы экологического менеджмента ISO 14001:2004 и системы менеджмента профессиональной безопасности и здоровья OHSAS 18001:2007. Возможность интеграции указанных систем обусловлена тем, что структура рассматриваемых стан-

Шеверда Вадим Викторович – аспирант кафедры «Менеджмент», e-mail: vadim_sheverda@mail.ru, ТамбГТУ, г. Тамбов.

дартов во многом совпадает и основана на применении универсального цикла Шухарта–Деминга (PDCA).

Интеграция позволяет уменьшить бюрократизацию и возможные нестыковки в ходе выполнения требований различных стандартов, минимизировать объем документации, гармонизировать процедуры внутреннего и внешнего аудитов, сократить расход материальных и временных ресурсов на разработку и поддержание интегрированной системы менеджмента.

Элементами систем менеджмента, которые выигрывают от интеграции в единую систему, являются: единая политика организации; оптимальное использование ресурсов; комплексные меры оперативного контроля и общее управление документацией; единый подход к разработке документации; общие информационные и обеспечивающие системы; общая система подготовки и развития персонала; организационная структура и структура подотчетности; системы измерения и мониторинга; записи и отчетность; единый аудит; единый анализ систем менеджмента.

Организационно-методическим фундаментом для создания интегрированных систем должны служить стандарты ISO серии 9000, так как базовые понятия и принципы, сформулированные в этих стандартах, в наибольшей мере соответствуют понятиям и принципам общего менеджмента.

На сегодняшний день единой общепризнанной модели интегрированной системы менеджмента, так же как и единого подхода к интеграции систем менеджмента, не выработано. Наибольшую известность и распространение в отношении интеграции систем менеджмента к настоящему времени получили следующие документы:

- PAS 99:2006 «Спецификация общих требований к системам менеджмента как основы для интеграции» [5];
- AS/NZS 4581:1999 «Интегрированные системы менеджмента – руководство для бизнеса, правительственных и общественных организаций» [3].

Модель системы менеджмента основывается на том, что в системах менеджмента, соответствующих требованиям международных стандартов и использующихся отдельно, имеются общие элементы, которые могут управляться объединенным способом для получения больших преимуществ. Структура этих общих требований содержится в ISO Guide 72 – руководстве, предназначенном для авторов стандартов, и включает такие категории, как политика; планирование; внедрение и выполнение; оценка эффективности; улучшение; анализ со стороны руководства (таблица).

Создание интегрированной системы менеджмента для обеспечения преимуществ от интеграции систем может быть достигнуто в результате применения интеграционных подходов [1] – подходов, которые позволяют обеспечить объединение, совместное результативное и эффективное использование систем менеджмента при создании интегрированной системы менеджмента, включающих:

- PDCA-подход;
- процессный и системный подходы;
- подход, основанный на управлении рисками.

Из числа приведенных интеграционных подходов PDCA-подход является наиболее универсальным. Процессный и системный подходы преимущественно будут применяться в качестве интеграционных в том

Общие требования ISO Guide 72

Основные категории	Общие элементы
Политика	Политика и принципы
Планирование	Установленные потребности, требования и анализ критических параметров. Извлечения из важных применимых документов. Установленные цели и задачи. Необходимые ресурсы. Установленная организационная структура, роли, ответственность, полномочия. Планы операционного контроля. Готовность к ожидаемым изменениям
Внедрение и выполнение	Операционный контроль. Управление людскими ресурсами. Документация и управление документами. Коммуникации. Взаимодействие с потребителями и поставщиками
Оценка эффективности	Мониторинг и измерения. Анализ и обращение с несоответствиями. Аудит системы
Улучшение	Корректирующие и предупреждающие действия. Постоянное улучшение
Анализ со стороны руководства	Анализ со стороны руководства

случае, если в интеграции участвует система менеджмента качества или ставится задача повышения результативности и эффективности деятельности организации по направлениям, рассматриваемым при интеграции. Подход, основанный на управлении рисками, может использоваться компанией электронной промышленности для организации комплексной системы планирования и целеполагания.

Все три интеграционных подхода связаны между собой:

- деятельность организации может быть представлена в виде системы процессов, включая основные, вспомогательные и процессы управления;
- понятие риска применимо к целям и ходу этих процессов и целям организации в целом;
- управление организацией, процессами и рисками осуществляется в соответствии с методологией PDCA.

В настоящее время процессное управление применяется как одно из широко распространенных средств улучшения и повышения результативности организации. Применение процессного подхода заключается в рассмотрении любой деятельности в виде процесса, то есть устойчивой, целенаправленной совокупности взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Обобщенно, для формирования системы процессного управления на предприятии электронной промышленности необходимо:

- идентифицировать процессы (определить выходы, входы и цели различных видов деятельности);
- определить способы управления процессами;
- определить лиц, ответственных за выполнение процессов, и обеспечить соответствующие полномочия и ресурсы;
- обеспечить измерение процессов и анализ достигнутых результатов;
- обеспечить идентификацию возможностей улучшения процессов.

Необходимо использовать принципы системного подхода при разработке интегрированной системы менеджмента. К числу ключевых преимуществ системного подхода относят:

- выявление процессов, которые наилучшим образом приводят к достижению желаемых результатов или целей;
- возможность сосредотачивать усилия на соответствующих процессах;
- создание доверия основных заинтересованных сторон к результативности и эффективности организации.

Интеграционная роль цикла PDCA при создании интегрированной системы менеджмента включает два аспекта.

Первый аспект состоит в том, что цикл PDCA может быть применен для поддержания и постоянного улучшения, то есть управления:

- каждым отдельным процессом организации и ее системой процессов;
- процессами, осуществляемыми на всех уровнях организации равным образом, включая как стратегическое развитие, так и процессы выпуска продукции.

Второй аспект состоит в применении цикла PDCA для обеспечения функционирования и постоянного улучшения деятельности организации в целом и ее системы управления.

При формировании требований к системам менеджмента в современной международной стандартизации прослеживается общая тенденция применения «подхода, основанного на управлении рисками». Риск представляет собой вероятное событие, которое может воздействовать на цели. Таким образом, система менеджмента должна управлять рисками для того, чтобы достигнуть поставленных целей. Однако стандарт ISO 9001 не содержит каких-либо конкретных требований к управлению рисками. Аналогичная ситуация прослеживается и в большинстве других современных стандартов, например ISO 14001, ISO 22000, ISO/IEC 27001 и др. В то же время требования потребителей и законодательные требования должны быть определены и проанализированы, что, в свою очередь, формирует основу для последующей оценки и контроля возникающих рисков их невыполнения. Некоторые категории заинтересованных сторон (общество, органы государственной власти) требуют реализации подхода, основанного на управлении рисками для выполнения законодательных требований, например, обеспечение профессиональной безопасности сотрудников организаций. Вероятно, следует ожидать, что данные требования будут включены в последующие версии как действующих стандартов, так и в будущие разработки новых.

Подход, основанный на управлении рисками, может быть использован предприятиями электронной промышленности в качестве одного из интеграционных подходов в тех случаях, когда необходима единая мера, позволяющая сравнивать запросы различных систем менеджмента, определять приоритеты в соответствии с целями организации и ее политикой и распределять в соответствии с этими приоритетами все виды ресурсов.

Список литературы

1. Марцыновский, Д.А. Руководство к интеграции систем менеджмента / Д.А. Марцыновский, А.В. Владимирцев, О.А. Марцыновский. – СПб. : Тип. «Береста», 2008. – 121 с.
2. Хохлявин, С.А. Национальные и международные стандарты облегчают интеграцию систем менеджмента: зарубежный опыт / С.А. Хохлявин // Сертификация. – 2008. – № 2. – С. 34–38.
3. AS/NZS 4581:1999. Management System Integration – Guidance to Business, Government and Community Organizations. – Australia, Homebush : Standards Australia, 1999.
4. OHSAS 18001:2007. Occupational Health and Safety Management Systems – Requirements. – London : The British Standards Institution, 2007.
5. PAS 99:2006. Specification of common management system requirements as a framework for integration. – London : The British Standards Institution, 2006.

Approaches to the Development of Integrated Management Systems in the Electronics Industry Enterprises

V.V. Sheverda

Tambov State Technical University, Tambov

Key words and phrases: integrated management system; quality electronic industry; quality management; quality management system.

Abstract: This paper summarizes the main positive points achieved in the implementation of integrated management systems that meet international standards. We consider an integrated approach to the formation of an integrated management system.

© В.В. Шеверда, 2012