

## АКТУАЛЬНОСТЬ ИНТЕГРИРОВАНИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МОЛОЧНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

*Дунченко Н. И., Егоров А. Ю.*

*Московский государственный университет прикладной биотехнологии*

*Москва, Россия*

В последнее время вопрос внедрения интегрированных систем менеджмента (ИСМ) становится все более актуальным для российских компаний, которые сталкиваются с серьезной конкуренцией со стороны западных и некоторых отечественных компаний, подтвердивших сертификатами свои достижения в области управления качеством, безопасностью выпускаемой продукции, безопасностью труда и экологического менеджмента.

Организация зачастую теряет часть прибыли, если выпускается продукт низкого качества, если наносится ущерб здоровью персонала и имуществу, если загрязняется окружающая среда. В большинстве случаев потери вызваны недостатками в системе управления организации, а не небрежностью или злым умыслом исполнителей. Для устранения недостатков в системе управления организацией самым коротким и надежным путем является разработка и внедрение интегрированной системы менеджмента, отвечающей требованиям как можно большего количества международных стандартов. С каждым годом возрастает заинтересованность организаций в создании интегрированных систем, отвечающих требованиям нескольких международных стандартов, например, ISO 9001:2008 (системы менеджмента качества), ISO 22000:2005 (системы менеджмента безопасности пищевой продукции); ISO 14001:2004 (системы экологического менеджмента); OHSAS 18001:2007 (системы менеджмента здоровья и безопасности на производстве) и др.

Однако на современном этапе создание интегрированных систем менеджмента в молочной промышленности находится в начальной стадии. Этому способствует ряд причин, и одна из них - нежелание высшего руководства предприятий заниматься системным управлением. На многих предприятиях, сертифицировавших системы менеджмента качества, эта работа была направлена лишь на получение сертификата. Об использовании же такого эффективного инструмента, как система менеджмента качества, для повышения управляемости фирмы, повышения качества и безопасности выпускаемой продукции, получения экономического эффекта и устойчивого положения на рынке зачастую не шло и речи. Этому во многом способствовала и деятельность различных консалтинговых фирм, ориентирующих предприятия только на сертификацию и готовивших системы качества «под ключ» только для этих целей.

Среди предприятий, внедривших системы менеджмента качества, лишь единицы ощутили реальный экономический и управленческий эффект. Поэтому руководители фирм крайне скептически относятся к построению и внедрению систем менеджмента, соответствующих требованиям других стандартов ISO, считая это дело пустой тратой средств, которое приводит лишь к увеличению числа документов и созданию еще одной неэффективной структуры.

В то же время на большинстве предприятий, внедривших системы качества и ощутивших реальный управленческий и экономический эффект от системного управления, стали всерьез присматриваться к построению систем в других сферах деятельности.

Не вызывает сомнений, что внедрение группы стандартов, как интегрированной системы, более экономично и эффективно, по сравнению с независимым внедрением нескольких стандартов на системы менеджмента. Именно системы увязывают в единое целое взаимодействующие и взаимосвязанные процессы, составляющие суть деятельности предприятий, направляют работу подразделений на достижение главной цели бизнеса - получение прибыли путем удовлетворения требований и ожиданий потребителей. При этом обеспечивается эффективное управление качеством, безопасностью выпускаемой продукции, рисками, экологическими аспектами, персоналом и ресурсами, финансами и информацией, процессами и сроками, на основе новых информационных технологий, и как результат - повышение конкурентоспособности продукции и самого предприятия.

Под интегрированной системой менеджмента следует понимать часть системы общего менеджмента, отвечающую требованиям двух или более международных стандартов и функционирующую как единое целое. Очевидно, что ИСМ не следует отождествлять с системой общего менеджмента организации, объединяющей все аспекты деятельности организации, поскольку ИСМ не затрагивает вопросы финансового, инвестиционного менеджмента, менеджмента ценных бумаг и т.д. О тождественности понятий "интегрированная система менеджмента" и "система общего менеджмента" можно будет говорить лишь после того, как будут разработаны

стандарты на все области, охватываемые общим менеджментом организации. Исходя из этого, логично предположить, что создание ИСМ будет происходить до тех пор, пока не будут стандартизированы все области общего менеджмента, что может оказаться неопределенно длительным процессом.

Внедрение интегрированной системы менеджмента на предприятии позволяет решить следующие проблемы, зачастую возникающие при параллельном или последовательном независимом внедрении нескольких стандартов:

- дублирование процессов, документов, должностей и функций подразделений;
- запутанность взаимосвязей между системами управления качеством, безопасностью выпускаемой продукции, экологией, профессиональной безопасностью и здоровьем при независимом внедрении;
- сложность целостного восприятия системы менеджмента руководством компании, и, соответственно, низкая эффективность планирования, контроля и управления в целом;
- длительный срок внедрения группы стандартов на предприятии;
- большая трудоемкость и потребность в ресурсах при независимом внедрении группы стандартов.

Построение интегрированной системы менеджмента должно строиться 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 руководства, вовлечение работников и постоянное улучшение. Реализация именно этих принципов позволяет наилучшим образом обеспечить интегрирование положений стандартов на отдельные системы в единый комплекс.

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.

В случае интегрирования систем (дополнения одной системы к другой последовательно или разработка нескольких систем одновременно) разрабатывается и внедряется общая документация, которая отвечает требованиям нескольких международных стандартов.

Преимущества такого подхода:

- Общая Политика организации
- Наличие общего пакета документов по системе менеджмента
- Вовлеченность персонала в процесс совершенствования деятельности организации
- Способность учитывать всесторонние требования потребителя и внешних сторон
- Проведение общих внутренних и внешних аудитов
- Сокращение затрат организации на разработку и сертификацию
- Целостность анализа функционирования системы менеджмента со стороны руководства
- Унификация форм, созданных организацией и т.п.

Приступая к разработке в организации интегрированной системы менеджмента важно правильно определить организационную структуру управления интегрированной системой.

Структурируя процессы интегрированной системы менеджмента, определяют общие процессы и процессы, управляющиеся в соответствии с конкретным стандартом. Интегрированная система менеджмента разрабатывается в соответствии со следующим алгоритмом:

- последовательный анализ выбранных для внедрения международных стандартов с целью выявления требований относительно процессов, которые должны присутствовать в системе менеджмента организации;
- анализ связей между процессами (определение потоков документации, информации, ресурсов, объединяющих процессы в систему);
- выявление общих требований стандартов к процессам, документации и ресурсам с целью исключения дублирования составляющих ИСМ;
- последовательная декомпозиция процессов интегрированной системы менеджмента, необходимая для включения в модель всех требуемых процессов;
- анализ и построение системы взаимосвязей процессов ИСМ;
- проверка соответствия полученной модели первоначально выявленным требованиям стандартов и устранение выявленных несоответствий.

В процессе разработки интегрированной системы менеджмента

- разрабатывается общая Политика организации, в которой может быть определена основная цель, направленная на повышение качества и безопасности выпускаемой продукции, удовлетворение потребностей потребителей при постоянном снижении негативных воздействий на окружающую среду и рисков для здоровья сотрудников, подрядчиков, посетителей и общества в целом. Организация в Политике может указать, что гарантирует потребителям, персоналу, обществу строгое соблюдение законодательных и нормативных требований в области качества, безопасности выпускаемой продукции, экологии, охраны здоровья и профессиональной безопасности; что основным принципом улучшения она определяет превентивный подход, стремится предупредить любые возможности выпуска некачественной продукции, ухудшения здоровья персонала, негативных влияний на окружающую среду;
- разрабатывается общая модель процессов;
- составляется общий перечень процессов с привязкой к пунктам международных стандартов и документам системы менеджмента организации, которые содержат или будут содержать информацию по процессу;
- разрабатываются общие цели предприятия;
- разрабатывается общее Руководство по системе менеджмента организации, в котором указывается взаимосвязь процессов, матрица ответственности персонала организации в соответствии с моделью процессов системы менеджмента и организационной структурой организации, кратким описанием процессов системы с ссылками на процедуры по процессам, в которых описывается полное функционирование процесса с входящими и исходящими данными;
- разрабатываются процедуры для всех процессов, происходящих в организации;
- определяются показатели результативности процессов.

Таким образом, применение в организации современных интегрированных систем менеджмента

- обеспечивает управление качеством процессов, происходящих в организации,
- обеспечивает управление безопасностью выпускаемой продукции;
- обеспечивает управление профессиональной безопасностью и здоровьем персонала организации и потребителя,
- обеспечивает управление воздействием на окружающую природную среду;
- является основой внедрения новых технологий,
- позволяет выйти на новый уровень регулирования проблем для поддержания конкурентоспособности.