

**Катанаева М.А.**

канд. экон. наук, доцент, докторант,  
экономический факультет Сибирского государственного  
технологического университета,  
г. Красноярск  
smk@sibstu.krasnoyarsk.ru

# ИНТЕГРИРОВАННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, АДДИТИВНАЯ МОДЕЛЬ

аДДИТИВНАЯ ИНТЕГРИРОВАННАЯ  
СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация

В мире существуют три способа интеграции систем менеджмента предприятий: добавление (модель параллельных систем менеджмента), слияние (аддитивная модель) и интеграция (модель одновременного интегрирования). Несмотря на неоспоримые преимущества, способ создания полностью интегрированных моделей применяется редко. Итак, речь в статье пойдет о построении аддитивной модели менеджмента (интеграции его систем способом слияния).

Как показывает практика, в большинстве случаев в компаниях создаются аддитивные модели с последовательным совершенствованием действующей системы менеджмента и укрупнением за счёт присоединения других систем. Этот способ наиболее перспективен и реализуем.

Мы предлагаем создавать именно аддитивную интегрированную систему менеджмента (ИСМ) предприятия, и рекомендуем следующий порядок интеграции.

## **Ядро: система менеджмента качества**

На первом этапе интеграции разрабатывается ядро, или основа ИСМ. Основой ИСМ предприятия может служить система менеджмента качества (СМК) на соответствие требованиям стандарта ИСО 9001.

Выбор СМК в качестве ядра ИСМ объясняется тем, что в стандарте ИСО 9001:2000 сосредоточены базовые основы системного менеджмента (1,2). Следовательно, на последующих этапах интег-

рации принципы менеджмента качества, особенно принципы процессного, системного подходов и постоянного улучшения, как наиболее важные по вопросам интеграции и развития ИСМ, будут выполнять функцию связующего звена для разных подсистем.

СМК также является системой непрерывного совершенствования деятельности, которая позволяет стабильно производить высококачественную продукцию, повышать уровень организации производства и качества управления технологическими процессами и производством в целом, а также удовлетворять потребности потребителей (3, 4). Кроме этого, в стандарте ИСО 9001 определены такие базовые понятия и принципы, как принятие решений, основанные на фактах, а также общая для стандартов технология управления, базирующаяся на формировании системы показателей для контроля, анализа, совершенствования и оценки эффективности системы менеджмента.

В то же время специфика предприятий требует уже на начальном этапе формирования ИСМ включить в неё отраслевую составляющую, так как требований стандарта ИСО 9001 не затрагивают некоторые специфические стороны деятельности предприятия. Поэтому основа ИСМ предприятия может также состоять из двух систем, а не из одной, как обычно принято. В этом случае методом одновременного интегрирования создаётся система менеджмента, отвечающая требованиям как стандарта ИСО 9001, так и любо-

го другого стандарта на систему менеджмента, с учётом отраслевых требований.

Интеграция систем в этом случае будет осуществляться на уровне процессов. И, таким образом, базовые принципы СМК одновременно дополняются другими нормативными и юридическими требованиями:

- к экологичности и безопасности деятельности предприятия в соответствии с природоохранным законодательством и здоровьем сотрудников;
- по повышению уровня экологической культуры и ответственности в коллективе;
- по предупреждению загрязнений окружающей среды;
- по взаимодействию с внешними заинтересованными сторонами;
- по идентификации, подготовленности и реагирования на аварийные ситуации;

**Ключевые слова:**

система менеджмента качества, интегрированная система менеджмента, аддитивная модель, стандарты менеджмента, ИСО 9001, модель одновременного интегрирования

**Keywords:**

quality management system, integrated management system, additive model, standards of management, ISO 9001, model for the simultaneous integration

– по оцениванию соответствия действующему экологическому законодательству.

### **Присоединение к ядру других систем**

На следующих этапах интеграции создаётся аддитивная ИСМ путём присоединения к вышеописанному ядру систем профессиональной безопасности и здоровья, экологического менеджмента и социального и этического менеджмента (см. рис. ниже).

Причём порядок присоединения систем предприятие выбирает само в зависимости от своих стратегических целей и задач. Определяющими факторами при этом будут являться:

- приемлемость уровня интегрированности для предприятия на данном этапе развития системы менеджмента;
- возможность повышения уровня интеграции различных аспектов

управления с минимальным риском для бюджета и целостности системы менеджмента.

Интеграция на данном этапе произойдёт на уровне технологических, должностных и рабочих инструкций для конкретных процессов. В связи с этим необходимо будет пересмотреть и дополнить процедуры и методики действующей системы менеджмента предприятия, касающиеся:

- управления документацией;
- управления записями;
- внутреннего аудита;
- анализа со стороны руководства;
- корректирующих и предупреждающих действий;
- подготовки персонала;
- контроля технологических процессов;
- метрологического обеспечения;
- технического обслуживания оборудования.

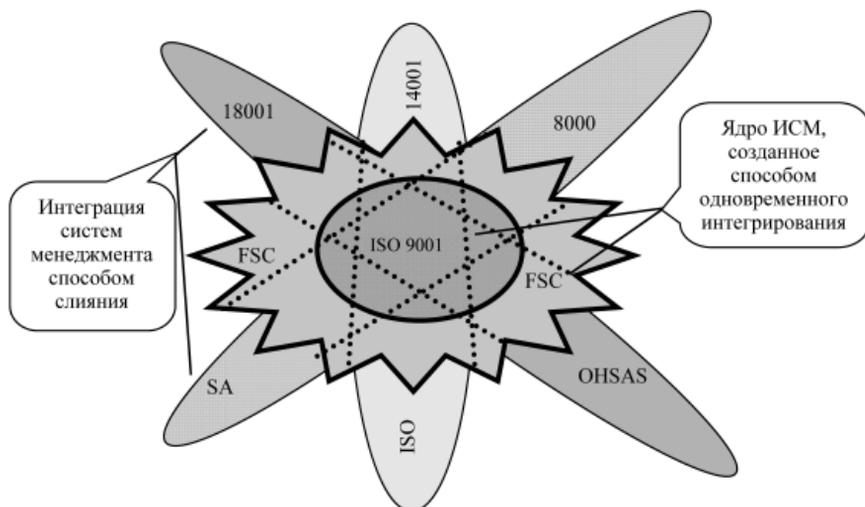


Рис. Образно-графическая модель аддитивной ИСМ предприятия

### **Сложная открытая система**

На следующем этапе рекомендуем начать анализ и пересмотр действующих документов и применяемых форм и, прежде всего, документов, сопровождающих продукцию. Необходимо так организовать движение продукции и сопроводительной документации на предприятии, чтобы вся необходимая информация своевременно, без искажений и в удобном для восприятия виде поступала и исполнителям, и менеджерам (5). Таким образом, процесс интеграции представляется в виде развивающегося проекта, ориентированного на обеспечение решения стратегических и тактических проблем управления. Реализация данного проекта построения ИСМ является базовой платформой для практического внедрения на предприятии философии всеобщего менеджмента качества и позволит решить стратегическую задачу – увеличение рыночной стоимости предприятия.

По своим характеристикам аддитивная ИСМ предприятия является сложной системой, включающей комплекс систем менеджмента, самостоятельно функционирующих объектов, обладающих общими свойствами. Например, СМК, системы экологического менеджмента, системы менеджмента профессиональной безопасности и здоровья, системы социального и этического менеджмента. Элементами данной системы будут являться требования и принципы стандартов ИСО 9001, ИСО 14001, OHSAS 18001 и SA 8000.

Аддитивная ИСМ в то же время является открытой системой, т.е.

системой, направленной на самосовершенствование и укрупнение за счёт присоединения других систем менеджмента.

### **Элементы аддитивной системы менеджмента**

Аддитивная ИСМ предприятия имеет двухуровневую структуру. Верхний уровень ИСМ поддерживает задачи достижения максимальной прибыли и базируется на системе обеспечения менеджеров актуальной и взаимосвязанной информацией, необходимой для оперативного и квалифицированного принятия решений. Решение этих задач предполагает непрерывное повышение уровня организационно-технологической зрелости процессов и предприятия в целом.

Нижний уровень ИСМ поддерживает задачи минимизации затрат и повышения доходности бизнеса. Решению этих задач способствует внедрение систем управления взаимоотношениями с клиентами, управления цепочками поставок, систем развития персонала, систем управления проектами, систем управления знаниями.

В соответствии с руководством ИСО 72:2001 (6) и циклом PDCA для аддитивной ИСМ предприятия можно выделить общие элементы, присутствующие в ней независимо от порядка присоединения интегрируемых систем:

- организационная структура и структура подотчётности;
- единая политика и руководство по менеджменту предприятия;
- общее управление документацией, записями и отчётностью;
- общие информационные и обеспечивающие системы;

- общая система подготовки и развития персонала;
- системы измерения и мониторинга;
- интегрированный аудит;
- комплексные меры оперативного контроля;
- мероприятия и программы, направленные на оптимальное использование ресурсов.

Таким образом, аддитивная ИСМ предприятия может быть рассмотрена как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов для установления политики, направленной на удовлетворение потребностей и ожиданий всех групп заинтересованных сторон. Соответствующая стандартам и объединяющая в единое целое различные спектры деятельности предприятия, такая система будет служить инструментом поддержки принятия решений и оптимального управления производственными, финансовыми, проектными, социальными, экологическими и информационными рисками.

### Литература

1. Трошин В. Интегрированные системы менеджмента – что это такое? // Стандарты и качество. – 2002. – № 11. – С. 10-13.
2. Чайка И. Что будет со стандартами ИСО серии 9000 в 2008 году? // Стандарты и качество. – 2006. – № 3. – С. 92-94.
3. Сапрыкина Н.Е. Инструкция как договоренность // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 2. – С. 22-25.
4. Альперин Л. Координация работ по сертификации систем качества в России // Стандарты и качество. – 1999. – № 12. – С. 56-60.
5. Шадрин А.Д. Некоторые аспекты практической реализации процессного подхода // Стандарты и качество. – 2003. – № 6. – С. 52-56.
6. ISO Guide Use 72: 2001. Guidelines for the justification and development of management system standards.

рп

#### **Katanaeva M.A.**

*Cand. of Econ. Sci. , associate Professor, doctoral student,  
Faculty of economics, Siberian State Technological University,  
Krasnoyarsk*

#### **Integrated Management, an additive model**

Additive integrated enterprise management system

Annotation

**T**here are three ways of integrating management systems of enterprises: addition (the model of parallel systems of management), merging (additive model) and integration (simultaneous integration model). Despite the undeniable advantages, the method of creating a fully integrated models is rarely applied. So, this article is about building an additive model of management (the integration of its systems by merging way).