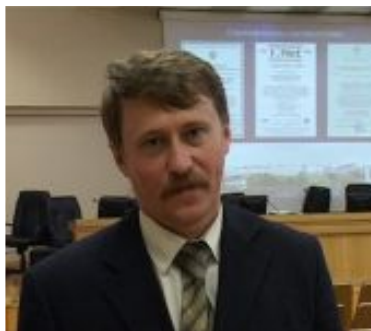


## ЧТО МОЖЕТ ДАТЬ ПРЕДПРИЯТИЮ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, ПОСТРОЕННАЯ НА ПРИНЦИПАХ И ТРЕБОВАНИЯХ СТАНДАРТА ИСО 9001



**Владимирцев А.В.** -  
генеральный директор  
Ассоциации по сертификации  
«Русский Регистр»

**Марцынковский О.А.** -  
заместитель генерального  
директора Ассоциации по  
сертификации «Русский  
Регистр», к.т.н.

### Системы менеджмента и международные стандарты

Успешная деятельность и развитие любого бизнеса зависят от множества взаимозависимых (а иногда и взаимоисключающих) факторов. Однако, как показывает российский опыт и международная практика, все же определяющим фактором, влияющим на жизнь и успех предприятия/компании, является фактор эффективности действующей на нем/ней системы управления /менеджмента.

Насколько сбалансированы и отработаны все действующие на предприятии внутрифирменные процессы (административные, производственные и вспомогательные), настолько эффективней и успешней будет работа предприятия в целом.

Недооценка этого фактора неминуемо приводит к значительным потерям ресурсов (временных и материальных) и, как следствие, к неизбежному снижению конкурентоспособности предприятия.

В настоящее время в мировой практике нашел применение апробированный инструмент построения эффективной системы управления - Международные стандарты серии ИСО 9000, позволяющий внедрить в компаниях систему управления, основанную на передовом международном опыте в области менеджмента, и который заключается в системном, комплексном подходе ко всем внутрифирменным процессам компании.

При этом МС ИСО серии 9000 устанавливают, что каждое предприятие должно решать для себя следующие важные задачи:

- достигать, поддерживать и постоянно улучшать качество продукции или услуги на уровне, обеспечивающем постоянное удовлетворение установленных или предполагаемых требований потребителя;
- обеспечивать своему Руководству уверенность в том, что требуемое качество достигается, поддерживается и постоянно улучшается;
- обеспечивать потребителю уверенность в том, что намеченное качество поставляемой продукции или предоставляемой услуги достигается или будет достигнуто;
- проблемы в области качества предупреждаются, а не выявляются после возникновения;
- и т.д.

Что может дать предприятию Система управления, построенная на принципах и требованиях стандарта ИСО 9001?

Прежде всего, стандарты ИСО серии 9000 способствуют поддержанию конкурентоспособности предприятия и позволяют наладить выпуск продукции требуемого качества стабильно и на экономически эффективной основе.

При этом в процессе реализации проекта по построению и внедрению системы управления в соответствии с требованиями ИСО 9001 предприятие сможет комплексно реализовать следующие задачи по улучшению действующей системы управления на разных уровнях организации и в различных аспектах жизнедеятельности предприятия:

- постановка организационной структуры и системы административного управления;
- постановка системы управления персоналом;
- постановка системы управления документами и данными;
- постановка системы производства продукции;
- постановка системы сбыта и продаж;
- постановка системы внутренних коммуникаций и логистики.

Рассмотрим ниже эти задачи более подробно с возможными результатами их решения.

### **Постановка организационной структуры и системы административного управления**

Если в Вашей Компании:

- Сложная иерархическая структура, несоответствующая Вашим представлениям об организации.
- Отсутствует либо бездействует среднее звено управления, на которое можно было бы переложить решение многих оперативных проблем.
- Нет уверенности, что именно такое количество персонала необходимо для достижения стоящих перед Компанией целей.
- Некоторые функции дублируются, в то время как многие важные вовсе не выполняются.
- Хорошая работа каждого отдельного подразделения и каждого отдельного сотрудника не приводит к общему положительному результату.
- Распоряжения руководства не доходят до непосредственных исполнителей, нет механизма контроля выполнения поручений.
- Принятие любого решения занимает много времени и часто становится неактуальным.
- Ответственность за отрицательный результат перекладывается с отдела на отдел, с сотрудника на сотрудника.
- Сложно определить роль и степень участия отдельных работников в общих результатах, достигнутых Компанией. Сотрудники отвечают только за свой участок работы, их не заботит происходящее в других подразделениях.
- Сложно проследить, где начинаются и заканчиваются полномочия отдельных сотрудников.
- Единственным показателем эффективности деятельности является отрицательный финансовый результат, не дающий представления о «местонахождении» проблем.

**После внедрения ИСО 9001 Вы должны получить следующие результаты:**

Новая организационная структура оптимально соответствует специфике деятельности Компании, облегчает координацию деятельности структурных подразделений:

1. Организационная структура гибка и динамична, разработан механизм ее обновления.
2. Вся деятельность Компании отображена графически, что позволяет:
  - предметно анализировать деятельность.
  - прослеживать взаимосвязь между подразделениями и отдельными сотрудниками.
  - формировать единое представление о деятельности Компании, ее промежуточных и окончательных результатах.
3. Объективная оценка эффективности функциональных процессов позволяет предупреждать отрицательные результаты и совершенствовать деятельность.
4. Не остается ни одного даже мельчайшего участка работы, ответственность за который не возложена на конкретного работника.
5. Каждый работник персонально осведомлен о своих обязанностях и полномочиях, степени ответственности за результаты работы.
6. Распределение обязанностей справедливо и экономически обосновано.
7. Система отчетности, замещения и подчинения обеспечивает:
  - непрерывность и бесперебойность функциональных процессов;
  - полную заменимость всех сотрудников;
  - эффективный контроль на местах;
  - получение Руководством объективной и своевременной оперативной информации о результатах деятельности.
8. Руководители Компании обладают всеми знаниями, умениями и навыками, необходимыми для управления реформированной Компанией.

### **Постановка системы управления персоналом**

Если:

1. Руководители Компании:
  - вынуждены постоянно участвовать в решении мелких оперативных проблем;
  - не могут ни на кого положиться и должны контролировать выполнение любой задачи;
  - не уверены в квалификации и опыте сотрудников.
2. Сотрудники не проявляют инициативы, отсутствует творческий подход к выполнению работы.
3. Неясно, когда и по какому принципу производить повышение/перемещение сотрудников.
4. Количество сотрудников растет, а работа Компании не улучшается.
5. Новые сотрудники долго и с трудом адаптируются к условиям работы, совершают много ошибок.
6. Обучение сотрудников не приносит результата.
7. Оплата труда сотрудников никак не связана с результатами их работы.
8. Менеджер по персоналу не помогает в управлении Компанией.

**После внедрения ИСО 9001 Вы должны получить следующие результаты:**

1. Определены принципы работы с персоналом на длительную перспективу, каждый сотрудник Компании знаком с этими принципами.
2. Задачи и функции, должностные обязанности и квалификация сотрудников определяются до их приема на работу.
3. Отношения «Компания - Сотрудники» регулируются в соответствии с пожеланиями Руководства, не противоречат трудовому законодательству.
4. Ваши сотрудники:
  - знают и поддерживают общие ценности Компании и ее Руководства;
  - готовы брать на себя ответственность и самостоятельно принимают оперативные решения;
  - знают, ЧТО, КАК и КОГДА нужно делать, их отчеты о проделанной работе своевременны и объективны;
  - предлагают квалифицированные решения и новые идеи по улучшению деятельности, а не ограничиваются констатацией возникших проблем;
  - зарабатывают достаточно денег для себя и для Компании, считают систему оплаты труда справедливой, знают, что их труд ценят.
5. Исключены ошибки в подборе персонала.
6. Привлечение новых сотрудников улучшает результаты деятельности Компании.
7. Новые сотрудники легко и быстро адаптируются к условиям работы.
8. Обучение персонала эффективно, затраты на обучение оправданы.
9. Действующая кадровая документация отвечает потребностям Компании и не противоречит Трудовому Кодексу Российской Федерации и соответствующим законодательным актам.
10. Менеджер по персоналу:
  - знает свои полномочия, умеет выполнять каждую из своих функций и облегчает управление Компанией;
  - владеет теоретическими знаниями и практическими навыками проведения аттестации;
  - умеет выявлять необходимость, разрабатывать планы и осуществлять деятельность по систематическому повышению уровня квалификации персонала.
11. Система аттестации персонала:
  - позволяет определять уровень профессиональной подготовки сотрудников и степень их соответствия занимаемым должностям;
  - является основанием для карьерного роста/перемещения персонала.

### **Постановка системы управления документами и данными**

Если в Вашей Компании:

1. Постоянно теряются письма и документы.
2. Невозможно найти быстро нужный документ.
3. Документы, требующие оперативной "отработки", лежат неделями - месяцами без движения.
4. Документы пишутся неграмотно и без должного оформления.
5. Документооборот "переутяжелен" или излишне примитивен.
6. Не обеспечивается должная сохранность документов и их прослеживаемость.
7. Документы живут своей жизнью, а производство своей.

**После внедрения ИСО 9001 Вы должны получить следующие результаты:**

1. Построение системы формализации всей документации.
2. Построение четкой и понятной системы прохождения документов и данных.
3. Идентификацию и прослеживаемость документации на всех этапах работы.
4. Исполнительскую дисциплину и эффективный контроль.
5. Архивацию, хранение и быстрый поиск нужного документа.

### **Постановка системы производства продукции**

Если:

1. Ваша компания хочет получить явное конкурентное преимущество при выходе на внутренний или внешний рынки.
2. Вы стремитесь гарантировать Клиенту качество Вашей продукции или услуг.
3. Вы хотите предотвратить расходование средств на переделку дефектной продукции и замену бракованных изделий, сократить количество простоев и сбоев оборудования, избежать потери клиентов из-за поставок некачественной продукции.
4. Вы хотите повысить свою репутацию в глазах Клиентов, общественности, государства.
5. Вы производите и экспортируете продукцию и Вам необходим сертификат ИСО 9001:2008.

**После внедрения ИСО 9001 Вы должны получить следующие результаты:**

1. Ваше предприятие работает как часы.
2. Высокое качество Вашей продукции обеспечено задолго до ее производства и поставки.
3. Действует закон "Делай все правильно с первого раза".
4. Вся деятельность организации планируется на основании выявленных потребностей Клиентов и направлена на удовлетворение этих потребностей.
5. Отлаженные и бесперебойные процессы деятельности обеспечивают эффективное использование человеческих и материальных ресурсов Компании.
6. Документально зафиксированные критерии оценки эффективности процессов и ответственность конкретных сотрудников позволяют незамедлительно реагировать на ухудшение качества деятельности.
7. Внедрение нововведений не вызывает сопротивление со стороны работников, а способствует органичному развитию Компании.
8. Регламентированные процедуры и подробные инструкции исключают возможность дублирования функций и работ, предотвращают рутинные ошибки.
9. Сотрудники мотивированы на обеспечение качества.
10. Вы имеете реальное преимущество перед конкурентами.
11. Ваш имидж более привлекателен для Клиентов.

### **Постановка системы сбыта и продаж**

Если в Вашей Компании:

1. Есть отдел маркетинга, но никто не знает, чем он занимается и зачем существует.
2. Ассортимент изменяется стихийно, на складе есть неликвидные запасы, а "ходового" товара не хватает.

3. Есть необходимость существенно увеличить объем продаж, и Вы устали от "ценовых войн" с конкурентами.
4. Информации о рынке слишком много или ее всегда не хватает.
5. Нет возможности планировать закупки и прогнозировать финансовые результаты.
6. Если Вы хотите узнать:
  - Что хотят Ваши Клиенты и почему они уходят к конкурентам.
  - Сколько будете продавать завтра, и каково будет положение Компании на рынке через 1 год, 3-5 лет.
  - Какими возможностями развития обладаете, и что следует сделать для их реализации.
  - Стоит ли создавать дилерскую сеть, а если она есть, то, как ею управлять.
  - Как сделать свой товар известным, эффективно вывести его на рынок и при этом не потерять вложенные деньги.

**После внедрения ИСО 9001 Вы должны получить следующие результаты:**

1. Оценено существующее состояние маркетинга в Компании.
2. Определены место службы маркетинга в структуре Компании и ее задачи.
3. Внедрена система прогнозирования сбыта и планирования финансовых показателей Компании.
4. Компания владеет всей маркетинговой информацией, необходимой для оперативного управления.
5. Налажены информационные потоки, определены методы сбора и анализа маркетинговой информации.
6. Оценено состояние рынка, его возможности и место Компании на этом рынке.
7. Созданы уникальная маркетинговая стратегия по продвижению товаров на рынок, а также образ продукта и система его продвижения.
8. Разработаны и внедрены:
  - маркетинговая стратегия Компании и план достижения стратегических целей Компании в виде перечня конкретных мероприятий с указанием сроков осуществления, ответственных за осуществление ожидаемого эффекта;
  - механизм контроля эффективности службы маркетинга;
  - механизм стратегического планирования;
  - система поддержки принятия управленческих решений на основе достоверной и оперативной информации, получаемой в ходе анализа продаж компании и проведения маркетинговых исследований;
  - технология управления клиентской базой;
  - ассортиментная политика;
  - политика ценообразования.

**Постановка системы внутренних коммуникаций и логистики**

Если:

1. Решения по закупкам товаров (сырья, материалов) принимаются спонтанно, отсутствует планирование закупок.
2. Нарушен эффективный контроль над движением товаров (сырья, материалов).
3. Количественные недостатки и ущерб качеству товаров (сырья, материалов), простои транспорта и сбои в поставках носят регулярный характер.
4. Не хватает средств на приобретение ходового товара, в то время как склад заполнен неликвидными запасами.
5. Громоздкий документооборот затрудняет отслеживание движения товаров (сырья, материалов).
6. Отчетные формы нескольких складов несовместимы. Нарушен документооборот учета отношений "Поставщик - Клиент", "Склад - Клиент", "Поставщик - Экспедитор" и т.д.
7. Невозможно обслуживание всех потенциальных клиентов, поскольку отсутствует необходимый товар либо транспорт для доставки.
8. Производство простаивает из-за нехватки материалов.
9. Не оценивается эффективность использования имеющегося транспорта.
10. Использование транспорта не планируется, нет уверенности в оптимальности транспортных схем.
11. Транспортная составляющая многократно увеличивает стоимость продукции.
12. Отсутствует прогнозирование рисков, связанных с транспортировкой и хранением товара. Не проработана система страхования.
13. Отсутствует контроль над авансовыми платежами, связанными с таможенной очисткой, декларированием и экспедированием товара.

**После внедрения ИСО 9001 Вы должны получить следующие результаты:**

Сокращение:

- издержек на транспортировку (уменьшение транспортной составляющей в цене товара), оптимальное использование имеющегося транспорта;
- времени обслуживания клиентов, возможность увеличения количества обслуживаемых клиентов;
- удельных затрат на хранение товаров (сырья, материалов);
- временных и денежных затрат на организацию закупок.

1. Полный и своевременный учет и контроль над движением товаров (сырья, материалов). Предупреждение недостатки/порчи товара.
2. Работающий механизм эффективного планирования и осуществления закупок. Наличие оборотных средств для осуществления закупок.
3. Оптимальные объемы производства товаров. Согласованные план производства и план закупок, бесперебойная загрузка производственных мощностей.
4. Четкое распределение обязанностей, ответственности и полномочий.
5. Формализованный порядок замещения и подчинения складских работников, менеджеров по закупкам и транспортировкам.
6. Согласованность и стандартизованность отчетности (складская отчетность, отчетность менеджеров по закупкам и транспортировкам), отлаженность документооборота.

7. В общем случае при успешной реализации проекта внедрения ИСО 9001 Вы должны получить.

Снижение и сокращение:

- затрат на ведение бизнеса;
- рисков и неопределенности управления;
- кредиторской и дебиторской задолженностей.

Усиление и увеличение:

- конкурентных преимуществ Компании;
- эффективности бизнеса и доходности вложений (собственности);
- привлекательности Компании для инвесторов.

8. Четкие инструкции к ежедневным действиям, жесткое распределение полномочий, ответственности и обязанностей для сотрудников, задействованных в управлении компанией.

9. Своевременное выявление и пресечение злоупотреблений (в т.ч. воровства) со стороны сотрудников.

10. Гибкие средства принятия решений, возможность "заглянуть в будущее" и "понять прошлое и настоящее".

11. Оперативная и достоверная комплексная оценка положения компании, ее потенциала, основных тенденций в развитии.

12. Компактную, дееспособную и эффективную команду менеджеров, сотрудников, вовлеченных в достижение целей и решение задач, стоящих перед компанией.

Суммируя все вышесказанное можно констатировать, что на практике реальное улучшение действующей на предприятии системы управления возможно, только при использовании системного подхода, в основе которого лежат основные принципы современного менеджмента и требования стандартов ИСО 9001.

1.	<b>Роль руководства</b>	Руководители обеспечивают единство цели организации и направления деятельности компании. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач компании.
2.	<b>Системный подход к менеджменту</b>	Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как единой и целостной системы.
3.	<b>Процессный подход</b>	Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельность и соответствующие ресурсы управляются как процесс.
4.	<b>Принятие решений, основанное на фактах</b>	Эффективные решения основываются на анализе достоверных данных и информации.
5.	<b>Постоянное улучшение</b>	Постоянное улучшение деятельности компании в целом следует рассматривать как ее неизменную цель.
6.	<b>Вовлечение работников</b>	Работники всех уровней составляют основу компании, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности.

7.	<b>Взаимовыгодные отношения поставщиками</b>	с Компания и ее поставщики взаимосвязаны, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать новую ценность.
8.	<b>Ориентация потребителя</b>	на Компания зависит от своих потребителей, и поэтому должна понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

В заключении следует отметить, что путь к перечисленным результатам непрост и требует постоянного внимания и поддержки со стороны Высшего руководства, так как:

- он непрерывен во времени (качество всегда требует улучшений, да и конкуренты «не спят»!);
- напрямую зависит от выделяемых на это ресурсов;
- он требует постоянной кропотливой работы всех сотрудников компании;
- он имеет множество противников и критиков, у которых иные цели и задачи, нежели обеспечить прозрачность и управляемость, конкурентоспособность и рентабельность предприятия.