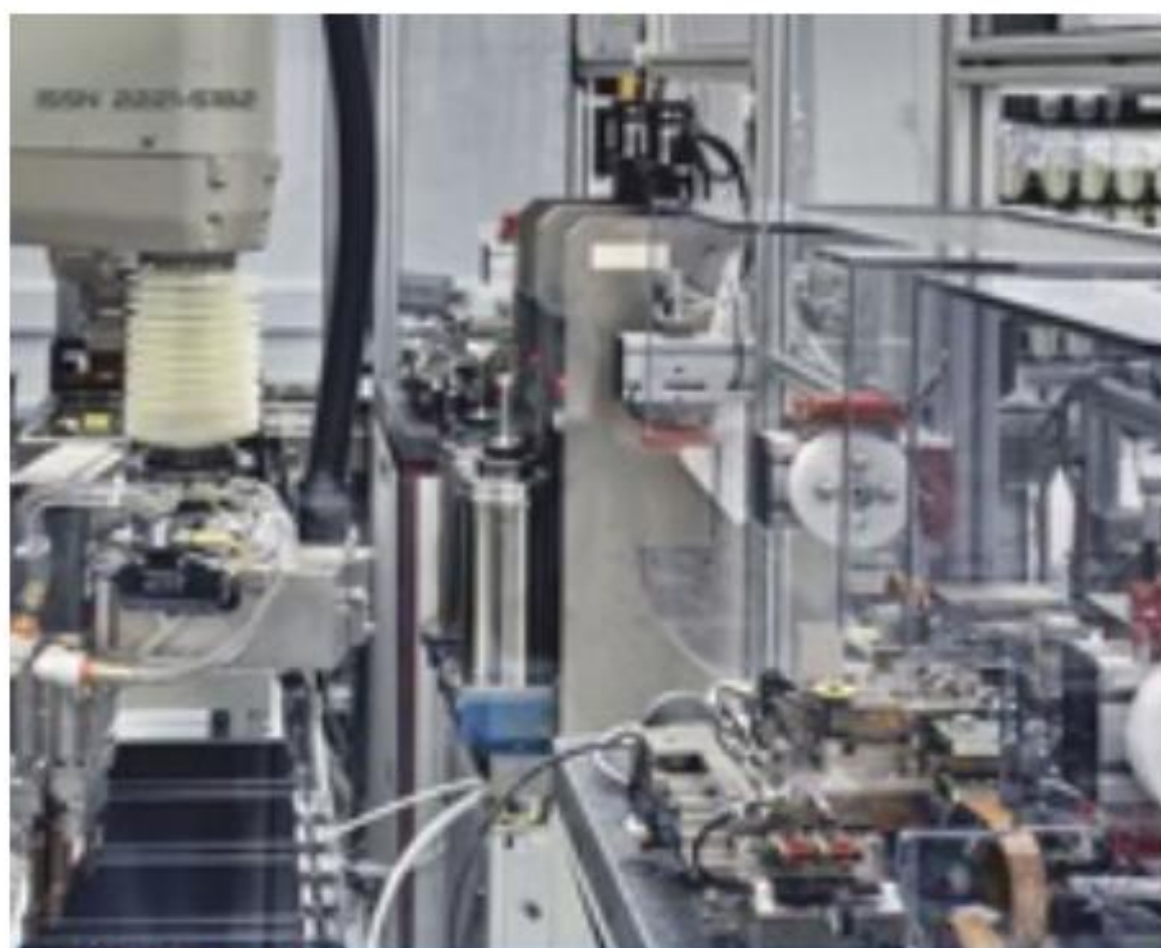




№7(121)

НАУКА И БИЗНЕС: ПУТИ РАЗВИТИЯ

SCIENCE AND BUSINESS DEVELOPMENT WAYS



УДК 658.51

*Л.М. ЛЕВШИН, Е.В. ТРОШКОВА**ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева», г. Красноярск*

ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Ключевые слова: металлургическая отрасль; показатель; процесс; улучшение; управление; ISO 9001:2015.

Аннотация. В статье рассмотрены проблема идентификации измеряемых показателей в бизнес-процессах организации, измеряемый показатель результата процесса как цель деятельности, идентификация связанных с этапом маркетинга показателей организации металлургической отрасли. ISO 9001:2015 представлен как инструмент поиска коренных причин и приоритетных действий по улучшению.

Современная роль промышленности как в глобальном, так и в региональном масштабе выходит далеко за рамки собственного производства. В России промышленный сектор на протяжении многих веков служил инструментом, организующим и формирующим российское пространство, обеспечивая интеграцию России в мировую экономику задолго до появления понятия «глобализация» [1].

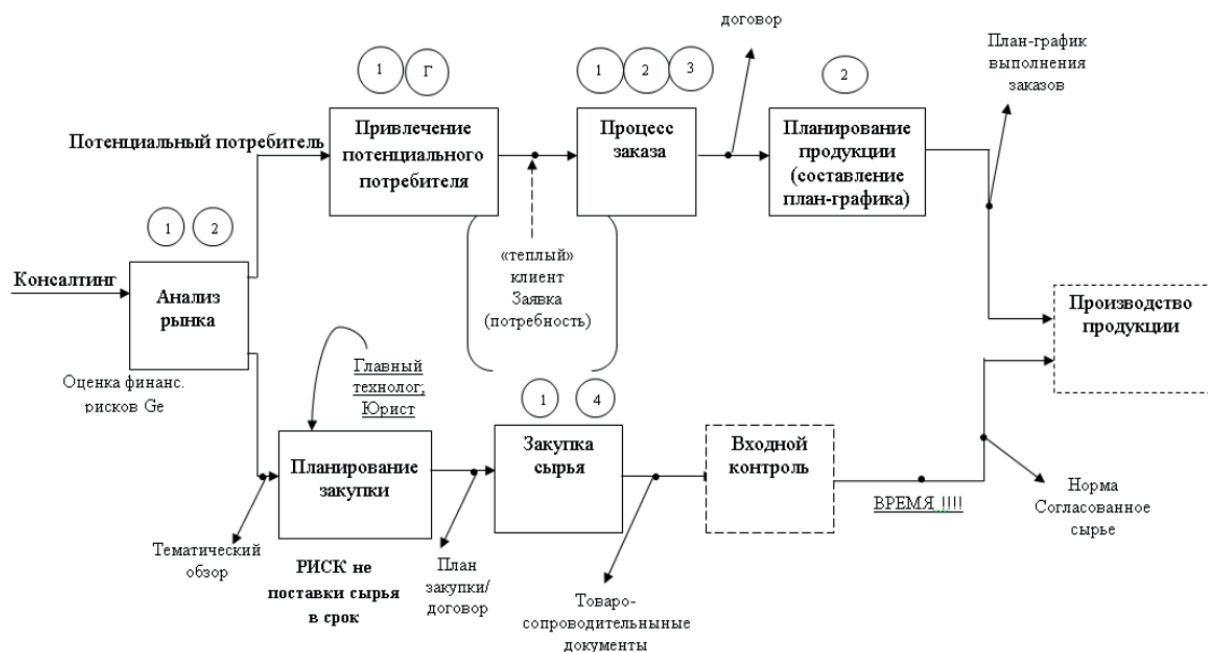
Металлургия – это классическая отрасль мировой промышленности, но в последние годы глобальный рынок бросает ей серьезные вызовы. Пройдя период слияний и поглощений, выстраивания вертикальных цепочек создания ценностей и специализации на рынках и отдельных нишах, все корпорации и предприятия находятся под перманентным давлением снижения выручки и прибыли.

Металлургическая промышленность России традиционно, еще с XVIII века, ориентирована на внешний рынок, хотя, конечно же, зависит и от темпов развития отечественной экономики. Наши предприятия, корпорации и группы компаний выбирают собственный путь достижения эффективности.

В этой статье речь пойдет об организации, которая с 2012 г. успешно проходит процедуру сертификации на соответствие системы менеджмента качества (СМК) стандарту ISO 9001:2008, а в последствии – ISO 9001:2015 [2]. В основу построения СМК АО «Звезда» положен процессный подход. В организации определены процессы, необходимые для СМК, их применение, а также последовательность и взаимодействие. Процессы СМК АО «Звезда» представлены в виде горизонтальных (производственные процессы, характеризующиеся свойствами повторяемости и сложности), а также вертикальных процессов (ресурсные процессы и управленческие виды деятельности).

В АО «Звезда» определены ключевые процессы СМК: производство продукции, включая гидрометаллургический, металлургический процессы и процесс механической обработки; научно-исследовательские опытно-конструкторские работы по разработке, внедрению новых технологий и получению новых видов продукции; выходной контроль, включающий испытания продукции и выявление несоответствующей продукции.

В АО «Звезда» создан Координационный совет, который является коллегиальным органом. Функции Координационного совета заключаются в координации работы по разработке и внедрению СМК в организации, а также в определении основных направлений для улучшения деятельности СМК АО «Звезда». Состав Координационного совета утверждается приказом генерального директора. Генеральный директор АО «Звезда» определяет политику в области качества, несет ответственность за общее руководство организацией, осуществляет планирование, управление, контроль и анализ со стороны руководства, выделяет не-



обходимые ресурсы для эффективного и результативного функционирования СМК, организует деятельность, направленную на постоянное улучшение и совершенствование СМК и деятельности всей организации в целом.

Данная картина должна отражать стойкое улучшение состояния СМК, обеспечивать ее постоянное и целостное развитие, но реальное состояние дел описываемой организации, а также весомость роли СМК как одного из основных инструментов развития организации далеки от идеала. Несомненно, череда общемировых и национальных кризисов является неоспоримой причиной тех сложностей, с которыми столкнулась эта организация и все мировое сообщество в целом. Роль СМК в определении объективного подхода к управлению в этом случае должна была бы возрасти, а по факту можно наблюдать обратный процесс. В данной статье мы попытаемся ответить на вопрос: возможно ли применение СМК как инструмента, снижающего степень тяжести влияния контекста организации, на ее внутренние элементы (процессы)?

Известно, что в основу построения СМК АО «Звезда» положен процессный подход, т.е. понимание того, каким образом организацией создаются результаты [3]. Основная роль моделирования сети процессов организации связана с визуализацией процессов и установ-

лением их взаимодействия. Жизненный цикл организации представлен бизнес-процессами, обеспечивающими процессами и процессами менеджмента [4]. Бизнес-процессы включают маркетинг, планирование (проектирование), закупки, производство, реализацию. К обеспечивающим процессам относятся закупки, сервисное обслуживание, кадровое обеспечение, финансовая деятельность. Процессы менеджмента – это финансовая деятельность, деятельность генерального директора.

Таким образом, на сегодняшний день структура организации представляет собой вертикально-иерархическую систему со слабым выражением горизонтальных связей между элементами. Поэтому мы ставим задачу усилить выраженность горизонтальных связей посредством разработки системы показателей, обеспечивающей достижение понятия «удовлетворенность внутреннего потребителя».

Известно, что процесс является элементом деятельности организации, преобразующим вход в выход. Процесс является альтернативной заменой понятию «структурное подразделение». Процессная модель позволяет определить границы процесса и операции в рамках процесса (какая работа выполняется), определить внутренние потоки создания ценности для внешних и внутренних потребителей (в какой

Таблица 1. Идентификация показателей на макроуровне

Процесс	Ответственный	Результат процесса	Единица измерения
Анализ рынка	Начальник ОВЭДС Специалист по маркетингу ОВЭДС	Стратегически-тематический обзор	Территориальный охват анализа, % Доля рынка, % Объем продаж, тонн

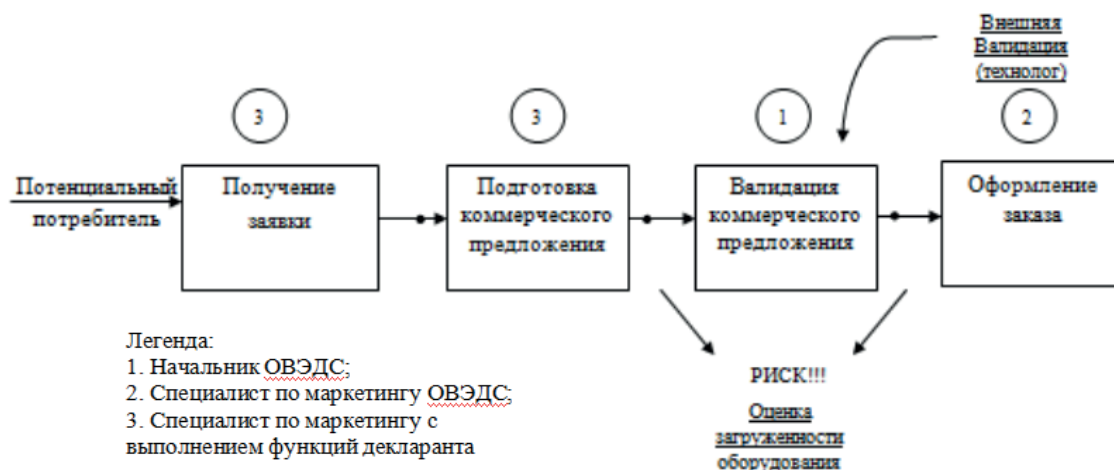


Рис. 2. Мезоуровень процесса «Оформление заказа»

последовательности выполняется работа), определить измеримые показатели процесса и их целевые значения (как работа должна выполняться и какие результаты должны быть получены), определить соответствующие ключевые показатели эффективности (*KPI*) для сотрудников (как работа выполняется на самом деле и кто ответственен за результат процесса), повысить результативность/эффективность процесса (какая взаимосвязь между действиями, результатами процесса и затратами организации).

Для реализации задачи повышения эффективного участия СМК в рамках деятельности АО «Звезда» было принято решение о проведении череды собраний координационного совета, на повестке которого стояла задача перехода СМК на более значимый уровень применения.

В статье представлены результаты по этапу «Маркетинг» как «зачинающего» элемент деятельности организации, который, в свою очередь, требует улучшений. Для того чтобы эффективно управлять организацией, нужно сделать ее систему управления «видимой» [5].

На рис. 1 представлена уточненная схема

процессов отдела внешнеэкономической деятельности и сбыта (ОВЭДС) на макроуровне после интервью, наблюдения и анализа и визуализирован процесс «Планирование закупки» как этап, на котором зарождается «риск непоставки сырья в срок». Дополнительно возникает необходимость планирования закупки и обязательного участия в процессе планирования закупки.

В табл. 1 наглядно отражены ответственные лица в процессах, а также результаты процесса с единицами измерения.

На рис. 2 схематично представлен этап маркетинга на мезоуровне, который позволяет определить место возникновения риска «перегруженность оборудования». Декомпозиция данного процесса на подпроцессы и ответственных должностных лиц с указанием результатов процесса и единиц измерения отражены в табл. 2.

Итогом работы стала информационная модель в виде таблицы (матрица ответственности), отражающая степень ответственности каждого участника за определенные работы в рамках

Таблица 2. Декомпозиция: мезоуровень процесса «Оформление заказа»

Процесс	Ответственный	Результат процесса	Единица измерения
Получение заявки/заказа	Специалист по маркетингу с выполнением функций декларанта	Полнота данных в заявке	Показатель «полноты»

Таблица 3. Матрица ответственности на макро- и мезоуровнях маркетинга

	Генеральный директор	Начальник производства, главный технолог	Юрист	Начальники оперативно-производственных участков	Начальник отдела внешнеэкономической деятельности и сбыта	Специалист по маркетингу
Макроуровень						
Анализ рынка					О	У

Таблица 4. Распределение ответственности и функций специалиста по маркетингу согласно PDCA

Цикл	Ответственность, функции	Комментарии
Plan	Участвует в разработке маркетинговой политики, определении цен, создает условия для планомерной реализации товара и расширения оказываемых услуг, удовлетворения спроса потребителей на товары и услуги	Что именно делает при участии? Каким образом создает условия?

процесса на макро- и мезоуровнях (табл. 3).

Основной состав компетенций специалиста по маркетингу включает в себя законодательные акты, нормативные и методические материалы по маркетингу, конъюнктуру внутреннего и внешнего рынка, методы проведения маркетинговых исследований, основы менеджмента.

На следующем этапе были определены знания специалиста по маркетингу в соответствии с требованиями профессионального стандарта, составлены требования к квалификации и распределены функции и ответственность специалиста согласно циклу PDCA (табл. 4).

Проблемы, с которыми сталкиваются организации при внедрении процессного подхода, в большей степени связаны с определением сквозных бизнес-процессов и переходом

от функционального к процессному мышлению; некорректным распределением ответственности и полномочий (недостаточная компетентность, многозадачность, отсутствие замены); автократией подразделений (наличие информационных барьеров, низкий уровень командной работы и сотрудничества, борьба за ресурсы в условиях их ограниченности). Проблемы по созданию критериев для оценки, анализа и мониторинга возникают из-за некорректного определения характеристик выходов (результатов) процессов с учетом требований внешней и внутренней среды.

Лучшие практики по внедрению risk-ориентированного подхода в систему управления организацией связаны с обязательным личным участием в анализе (по результатам сбора статистических данных и первоначальной ана-

литике) лиц, принимающих решение, а также определение мер по созданию целевых показателей с вовлечением всех заинтересованных сторон в телей результативности.

Список литературы

1. ГОСТ 54985. Руководящие указания для малых организаций по внедрению системы менеджмента качества на основе ИСО 9001:2015. – М. : Стандартинформ, 2018. – С. 71.
2. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. – М. : Стандартинформ, 2015. – С. 24.
3. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». – М. : Стандартинформ, 2015. – С. 24.
4. Левшина, В.В. Система менеджмента качества организации : Коллективная монография / В.В. Левшина, О.В. Жемчугова [и др.]. – Новосибирск : АНС «СибАК», 2018. – С. 208.
5. Левшина, В.В. Система менеджмента качества: инновационный проект / В.В. Левшина, Е.В. Трошкова. – Новосибирск : АНС «СибАК», 2017. – С. 160.

References

1. GOST 54985. Rukovodyashchiye ukazaniya dlya malykh organizatsiy po vnedreniyu sistemy menedzhmenta kachestva na osnove ISO 9001:2015. – M. : Standartinform, 2018. – S. 71.
2. GOST R ISO 9001-2015. Sistemy menedzhmenta kachestva. Trebovaniya. – M. : Standartinform, 2015. – S. 24.
3. GOST R ISO 9000-2015. Sistemy menedzhmenta kachestva. Osnovnyye polozheniya i slovar'». – M. : Standartinform, 2015. – S. 24.
4. Levshina, V.V. Sistema menedzhmenta kachestva organizatsii : Kollektivnaya monografiya / V.V. Levshina, O.V. Zhemchugova [i dr.]. – Novosibirsk : ANS «SibAK», 2018. – S. 208.
5. Levshina, V.V. Sistema menedzhmenta kachestva: innovatsionnyy proyekt / V.V. Levshina, Ye.V. Troshkova. – Novosibirsk : ANS «SibAK», 2017. – S. 160.

© Л.М. Левшин, Е.В. Трошкова, 2021