

СУЧАСНІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИХОДУ З КРИЗИ

В. Ситніченко, кандидат технічних наук, директор,
Е. Стоякін, завідувач сектору,
Г. Кисельова, завідувач сектору,
НТЦ «Станкосерт», м. Одеса

СОВРЕМЕННЫЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАК ИНСТРУМЕНТ ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСА

В. Ситніченко, кандидат технічних наук, директор,
Е. Стоякін, заведуючий сектором,
А. Кисельова, заведуючий сектором,
НТЦ «Станкосерт», г. Одеса

MODERN MANAGEMENT SYSTEMS LIKE ANTI-CRISIS TOOL

V. Sytnichenko, Candidate of Technical Scientific, Director,
E. Stoyakin, Department manager,
A. Kiselyova, Department manager,
Scientific and Technical Centre «Stankosert», Odesa

Тематика доповідей IX Міжнародної конференції «Теорія та практика впровадження сучасних систем менеджменту», яку 30—31 березня цього року в Одесі проводив НТЦ «Станкосерт», була сфокусована на світовій економічній кризі та оновленій версії стандартів серії ISO 9000, як дієвому інструменті управління організацією за різних умов.

Відмінні ознаки сучасної кризи від попередніх, на думку генерального директора компанії «Мікрон» В. Вайсмана (м. Одеса):

- глобальний характер;
- національний характер — кожна країна увійшла в кризу по-різному;

- регіональний характер — у різних регіонах відчувається по-різному, враховуючи регіони України;
- галузевий характер — почалася в банківській сфері, а потім перейшла на металургію, хімію тощо;

© Ситніченко В., Стоякін Е., Кисельова Г., 2009

У статті наведено огляди найяскравіших доповідей фахівців з управління, виголошених на вже традиційній конференції.

- корпоративний характер — кожне окреме підприємство переживає кризу по-своєму;
- індивідуальний характер — стосується практично кожної людини;
- аксіоматичний характер — немає сенсу доводити її існування;
- перманентний характер — ми вимушенні жити в умовах кризи достатньо довго, а в майбутньому, можливо, постійно;
- синергетичний характер — будь-яке погіршення ситуації, де б воно не відбувалося, впливає на усіх;
- автократичний характер — криза усуває будь-які нелогічні й нераціональні диспропорції в нашому житті, ставить на своє місце побудоване на завищених оцінках та самооцінках;
- автогенний характер — на відміну від політичної кризи, ця криза розгортається незалежно, за ➤

самостійними механізмами, незважаючи на будь-які заяви та декларації, і доки вона не пройде всі етапи свого розвитку, економіка не прийде до рівноваги.

Якщо погодитися з тим, що сучасна ситуація — це криза менеджменту, то виводити світ з кризи повинні саме менеджери.

Що ж таке менеджмент кризи, якщо розглядати кризу як об'єкт управління? Можна виділити п'ять сфер: ринки, персонал, ресурси, технології, менеджмент.

Головна ціль менеджменту — це ефективне управління у всіх вищеведених сферах. Але наскільки вони доступні для ефективного управління за сучасних умов?

Ринки схильні до протекціонізму, дуже закриті й звужуються.

Персонал. Незважаючи на скорочення і звільнення великої кількості працівників, хороши фахівці залишаються в дефіциті і, що глибше криза, то більше вони затребувані. Будь-якого надлишку висококласних фахівців, згодних працювати за скромну заробітну плату, не передбачається.

Ресурси. Дешевих ресурсів більше не має, бо ринок став глобальним, все прив'язано до ціни на нафту, і знайти (отримати) ресурси за істотно низькими цінами стало нереально.

Технології, швидко розповсюджуючись, не встигають принести будь-які тривалі конкурентні переваги. А той, хто не займається інноваціями, взагалі не має шансів утриматися на ринку.

Менеджмент. Єдиний напрямок, який залишився відкритим, конкурентним і доступним для ефективного управління, — це власне менеджмент, ті його методи, які ми осiąгаємо, вивчаючи інформацію, і реалізуємо у перелічених вище чотирьох сферах. За рахунок упровадження нових технологій, освоєння ринків, ресурсів можна збільшити переваги на 20—25 %, а єдиний напрямок, що забезпечує переваги від 100 % і вище — це менеджмент. До того ж, це найефективніший, найдешевший і найдоступніший спосіб впливу на навколошнє середовище і на своє місце в ньому. Наприклад, здійснюючи менеджмент енергоспоживання і енергоефективності, компанія «Мікрон» за період 2002—2008 роки знизила показник енергоспоживання відносно обсягів виробництва в 3,5 рази. Цьому сприяли і обмежувальні заходи, і автоматизовані системи обліку розподілу і регулювання енергоспоживання, і реалізація технологічних процесів, що підвищують продуктивність праці і що зменшують споживання електроенергії. Технологічний цикл від замовлення до постачання продукції знизився з 90 до 7 днів.

Постійно розширюється номенклатура. При цьому виробництво базових вузлів і деталей має крупносерійний характер завдяки прогнозуванню можливих замовлень, а індивідуальні особливості враховують при складанні, під час реалізації конкретних замовлень:

Поширився збут на ринках, яким раніше не придялося уваги, на основі врахування особливостей постачань, у тому числі тих, що стосуються кольору продукції, різниці в платежах тощо.

Роботи реалізуються за допомогою проектних команд, удосконалюється система управління якістю (СУЯ), виділяються чималі кошти на інновації (31 % у 2008 році та 41 % у 2009 році від загальної структури витрат) і такі ж кошти на утримання персоналу, оскільки лише за інноваційного розвитку за наявністю кваліфікованого персоналу можна пережити кризу і забезпечити подальше існування на ринку.



Технічним комітетом ISO/TC 176 «Управління якістю і забезпечення якості» встановлено, що до листопада 2010 року чинні СУЯ мають бути сертифіковані за новою версією стандарту ISO 9001:2008. Фахівці НТЦ «Станкосерт» провели детальний аналіз тексту нової версії й розробили рекомендації для підприємств, про що повідомив **П. Гойхман**, заступник директора НТЦ «Станкосерт» (м. Одеса), у своїй доповіді «Переход на нову версію стандарту ISO 9001:2008».

Він зазначив, що комітет ISO/TC 176 одночасно з публікацією стандарту ISO 9001:2008 опублікував ще шість настанов:

- «Принципи управління якістю»;
- «Настанова щодо вимог ISO 9001:2008 до документації»;
- «Настанова з термінології, яку використовують у ISO 9001 і 9004»;
- «Настанова щодо концепції та застосування процесного підходу для систем управління»;
- «Настанова стосовно розділу 1.2 «Примітка» ISO 9001:2008»;
- «Настанова щодо «аутсорсингових» процесів».

Незважаючи на те, що в цілому зміни в новій версії мають пояснювальний характер, під час упровадження у діяльність підприємства нової версії стандарту ISO 9001, НТЦ «Станкосерт» рекомендує, вивчивши стандарт, провести аналіз СУЯ підприємства з точки зору урахування всіх його вимог.

* Аутсорсинг — (англ. outsourcing) — передавання традиційних не-ключових функцій організації (таких, наприклад, як бухгалтерський облік або рекламна діяльність) зовнішнім виконавцям — аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим фахівцям сторонньої фірми.



Питанням підвищення результативності та ефективності СУЯ підприємств були присвячені доповіді **Т. Полховської**, генерального директора науково-методичного центру «Вірність якості» (м. Москва), «Чому стандарт ISO 9001 версії 2000 року не дає віддачі, на яку розраховували» та «Що необхідно засвоїти, щоб створити результативну СУЯ на основі стандарту ISO 9001:2008». Доповідчика зазначила, що справжні професіонали в галузі управління якістю постійно вчаться й керуються не лише стандартом ISO 9001, а й усіма допоміжними та додатковими пояснювальними документами, опублікованими ISO/TC 176.

У першій доповіді були перелічені причини, за яких підприємства не отримують належної віддачі від упровадження ISO 9001.

У другій Т. Полховська викладала тези щодо створення результативної СУЯ:

- терпіння;
- орієнтація не на негайні результати, а на довгострокову перспективу;
- постійні вкладення в людей, продукцію, організацію та найжорсткіші вимоги до якості.

Першим кроком до стабільного розвитку є СУЯ, яка відповідає вимогам, принципам та рекомендаціям стандартів серії ISO 9000.



Шляхи удосконалення СУЯ з урахуванням сучасних реалій були висвітлені в доповіді **С. Щепетової**, доцента Фінансової академії при Уряді РФ (м. Москва), «Постійність змін або «правила гри» в динамічному світі».

Головна ознака нашого часу — це швидкість змін. Світ змінюється і буде змінюватися з дедалі більшою швидкістю. Тому бізнес повинен бути здатний адекватно відповідати на виклики оточення.

Які ж саме вимоги ставить до бізнесу нове середовище його існування?

Цілі повинні бути правильно сформульовані з точки зору конкурентоспроможності бізнесу, спрямовані на удосконалення діяльності; постійно аналізуватися, уточнюватися і, за необхідності, коригуватися з урахуванням сприйняття їх реалізації зацікавленими сторонами. Для цього в повсякденну діяльність повинен бути вбудований механізм постійного вивчення задоволення споживача. Необхідна мінімізація процесів та персоналу, які не створюють цінності для споживача.

Проте для забезпечення гнучкості в умовах ринку цього замало. Дуже важливим є взаєморозуміння поміж персоналом, тобто структура повинна будувати

тися не за ієрархією, а горизонтально, за ланцюжком утворення цінностей. Для цього необхідно впровадити проектну структуру з центрами відповідальності.

Необхідно змінити, трансформувати ментальність людей, щоб по відношенню до бізнесу вони не відчували себе найманцями. Щоб бізнес був гнучким, співробітники повинні бути відповідальними за свою долю і за долю компанії. Співробітниками не народжуються, ними стають за утворення певних відносин. Людина має відчувати себе значущою і рівнозначною стосовно інших, незалежно від посади.



У доповіді **В. Ситніченко**, директора НТЦ «Станкосерт», «Стратегія розвитку машинобудування на основі системи збалансованих показників» додатково до матеріалів, опублікованих в однійменній статті (ССЯ № 1, 2009), були розглянуті особливості нової версії стандарту ISO 9004:2009.

Поновлювана редакція стандарту ISO 9004:2009 «Менеджмент стійкого успіху — підхід з погляду менеджменту якості» принципово відрізняється від чинної редакції ISO 9004:2009 «Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності» не лише назвою, але й змістом.

Нова редакція передбачає розроблення стратегій розвитку підприємства з використанням самооцінки рівня зрілості організації та реалізації розробленої стратегії розвитку підприємства з використанням концепції безперервного поліпшення діяльності на основі восьми принципів менеджменту, у яких втілена найкраща світова практика підходу з точки зору якості.

Запропоновано відносити менеджмент організації до одного з п'яти рівнів зрілості:

- початковий;
- проактивний (наявність ISO 9001);
- гнучкий;
- інноваційний;
- стійкий розвиток.

Перехід від наявного рівня зрілості до досконалішого, здійснюється шляхом поліпшення діяльності на основі наведених в стандарті таблиць, призначених для порівняння поточної ситуації в організації та описом можливих ситуацій, властивих конкретному рівню зрілості.

Компоненти менеджменту сталого успіху:

- якість менеджменту, що охоплює зосередження на стратегії, процесний підхід, постійне поліпшення, самооцінку, досягнення балансу між очікуваннями та задоволенням зацікавлених сторін;
- урахування економічного, законодавчого, організаційного та іншого оточення організації, враховуючи моніторинг і аналіз навколошньої ситуації;

▪ формулювання політики та стратегії, їх реалізація через планування і розвиток організації з урахуванням можливих сценаріїв і стратегічних ризиків;

▪ управління ресурсами — фінансовими, людськими та інформаційними, відношеннями з партнерами, інфраструктурою і виробничим середовищем, знаннями, інформацією і технологією, природними ресурсами;

▪ управління процесами, охоплюючи ідентифікацію, реалізацію, підтримку, вимір і оцінку процесів, зокрема процесів з аутсорсингу;

▪ вимірювання і аналіз, враховуючи визначення ключових показників, внутрішні аудити, самооцінку, аналіз досягнень і опрацювання рішень з подальшого удосконалення діяльності;

▪ поліпшення, інновації та навчання, що сприяють виникненню нових креативних рішень і досягненню фінансових і економічних вигід.

У проекті стандарту є посилання на стандарт ISO 10014:2005 «Система управління якістю. Настанови з реалізації фінансових і економічних переваг», у якому наводиться широкий перелік інструментів і методів щодо удосконалення діяльності.



У доповіді **Ю. Кабакова**, заступника директора ЦСЯ «Приріст-система» (м. Київ), «Напрямок удосконалення систем менеджменту: стандарти, методи або цілі підприємства?» відзначалося, що наявне добре упровадження СУЯ не заважає виявляється достатньою для утримання компанії на ринку. Щоб уникнути цього, компанія повинна змінюватися відповідно до зміни вимог ринку. Зрозуміло, що в СУЯ необхідно закладати можливість її зміни, наприклад, перегляд процесів з точки зору додавання цінності. Під час застосування методів менеджменту треба керуватися не тільки модою, а й здоровим глуздом та оцінкою можливості уживати конкретний метод в конкретних умовах фірми. Підприємство повинно усвідомити свої проблеми, а потім обирати відповідні методи для їх вирішення.



Практиці постійного удосконалення діяльності ТОВ «Айсберг» на основі концепції «Кайдзен» була присвячена доповідь **Т. Ченяєвської**, керівника проекту «Сьоме небо» ВАТ «Айсберг» (м. Одеса), «Корпоративний університет «Підготовлення реформаторів».

Протягом п'яти років на підприємстві доповідача працює програма «Сьоме небо», яка охоплює такі напрямки:

▪ упровадження системи безперервного навчання співробітників та обміну досвідом;

▪ «круглі столи», спрямовані на поліпшення взаємодії між службами та співробітниками в процесі розв'язування проблем, що виникають;

▪ заходи внутрішнього характеру;

▪ видання корпоративного журналу;

▪ корпоративний університет;

▪ корпоративні свята.

Програма не тільки підвищує знання співробітників, але і забезпечує можливість розвитку творчих здібностей, лідерських якостей, покращання стосунків у колективі, комунікабельності.



Традиційно на конференції виступив керівник Головного Одеського обласного управління з захисту прав споживачів **Н. Федосеєва** з доповіддю «Оцінка ситуації, наявних в сфері захисту споживачів».

За підсумками 2008 року, з 1660 скарг, надісланих до управління, задоволено 94 % з поверненням позивачам близько мільйона грн. Найбільша кількість скарг (64 %) припадає на сферу послуг, в тому числі 52 % на працю ЖКТ у зв'язку з тим, що населення не отримує послуги в належному обсязі.



У доповідях **Я. Козловського**, заступника директора НТЦ «Станкосерт», «Специфіка Директиви 2006/42/ЄС «Безпека машин» і порядок її впровадження в Україні» та **Ю. Паленого**, завідувача лабораторією НТЦ «Станкосерт», «Принципи забезпечення безпеки» детально розглянуто практичні питання переходу машинобудівних підприємств на роботу з технічним регламентом щодо безпеки машин.



Директива 2006/42/ЄС, що 20 грудня 2009 року впроваджується в ЄС замість Директиви 98/37/ЄС, має ряд відмінностей порівняно з попередньою Директивою:

▪ поширюється та уточнюється номенклатура й класифікація машин, обладнання і пристройів безпеки, які охоплює Директива. Зокрема, виділено в окремі групи частково укомплектовані (призначенні до вбудовування) машини, ручні машини ударної дії, пристройі передавання потужності, певні захисні пристройі;

▪ поширюється і уточнюється термінологія;

▪ уточнено процедури проведення оцінювання відповідності та уведено нові, причому це пов'язано з широкою різноманітністю машин і спрямовано на