

В. Н. РУДКОВСКИЙ, В. Н. ПИК

Украина, г. Киев, Научно-производственное предприятие "Сатурн"  
E-mail: chmil@jsaturn.kiev.ua

Дата поступления в редакцию  
25.04 2007 г.

## ПЯТЬ НАЧАЛЬНЫХ ШАГОВ К ВНЕДРЕНИЮ СТАНДАРТА ISO–9001

*Предложены пути подхода к внедрению на научно-производственных предприятиях системы менеджмента качества на соответствие стандарту ISO–9001.*

После распада СССР и получения Украиной независимости много научно-производственных предприятий оказались в удручающем положении. Прекратилось государственное финансирование, постепенно исчезали заказчики, зарубежный рынок не сформировался, старели ресурсы, в том числе и людские. Большинство предприятий обанкротились и исчезли с карты Украины, некоторая часть акционировалась или приватизировалась, меньшая часть осталась в управлении государством. Перед теми предприятиями, которые в какой-то мере сохранили свой научно-технический потенциал, стоит трудная задача выживания и адаптации к существующим в мире экономическим взаимоотношениям.

В связи с неотвратимой глобализацией экономики и вступлением Украины во Всемирную торговую организацию (ВТО) все более актуальным становится вопрос места наших предприятий в мировой рыночной системе. Предприятиям необходимо соблюдать правила мирового рынка со всеми его положительными и отрицательными сторонами, иначе рынок их отторгнет.

Необходимость соответствовать условиям рынка вынудила предприятия сертифицироваться по системе менеджмента качества (СМК) на соответствие стандарту ISO серии 9001. Одних подтолкнули требования зарубежных потребителей при заключении договоров, других — условия тендеров, конкурсов при получении государственного заказа, третьих — понимание неизбежности банкротства (даже при наличии уникального научно-технического потенциала), если предприятие не соблюдает правила игры, которые ей диктует мировая экономика.

Внедрение и поддержание в действии международного стандарта ISO серии 9001 — достаточно затратная процедура. Тем более, что стандарты дают только необходимый минимум к построению СМК, в рамках которой можно использовать любые методы и методики для повышения ее эффективности. То, что предлагает стандарт, — лишь краткий путеводитель, дорогу к цели приходится прокладывать и проходить индивидуально [1]. Но если решение принято, возникает вопрос: с чего начать?

Если начать с документирования существующей системы качества на предприятии, то это может привести к стагнации достигнутых уровней качества продукции и процессов. Если же в документацию заложить мечты руководства, то между реальной системой и документированной образуется брешь, через которую будут проваливаться все усилия руководителей в области качества [2]. "Начинать надо с изучения TQM и постановки ясных целей по реформированию предприятий на основе принципов TQM. TQM первично как знание..." [2]. TQM — это "Total Quality Management" или "Всеобщее управление качеством".

Трудно не согласиться с вышесказанным, но, учитывая интеграцию Украины в европейские структуры и ВТО, на наш взгляд, начинать надо одновременно и с изучения и внедрения принципов TQM, и с подготовкой к сертификации по стандарту ISO серии 9001, тем более что систематизировать документацию и разделить полномочия (ответственность) необходимо как можно скорее.

Используя разработки отечественных и зарубежных ученых, а также практику многих предприятий, предлагается пять начальных шагов при подготовке к внедрению СМК.

*Шаг 1* — четкая формулировка миссии, целей предприятия и приоритетных направлений развития.

*Шаг 2* — реинжиниринг и структурная перестройка предприятия, согласно поставленных целей и задач, процессный и системный (а не функциональный) подход в управлении предприятием.

*Шаг 3* — конкретное распределение прав, полномочий, ответственности каждого подразделения и каждого сотрудника.

*Шаг 4* — повсеместный контроль исполнительской дисциплины на всех уровнях предприятия.

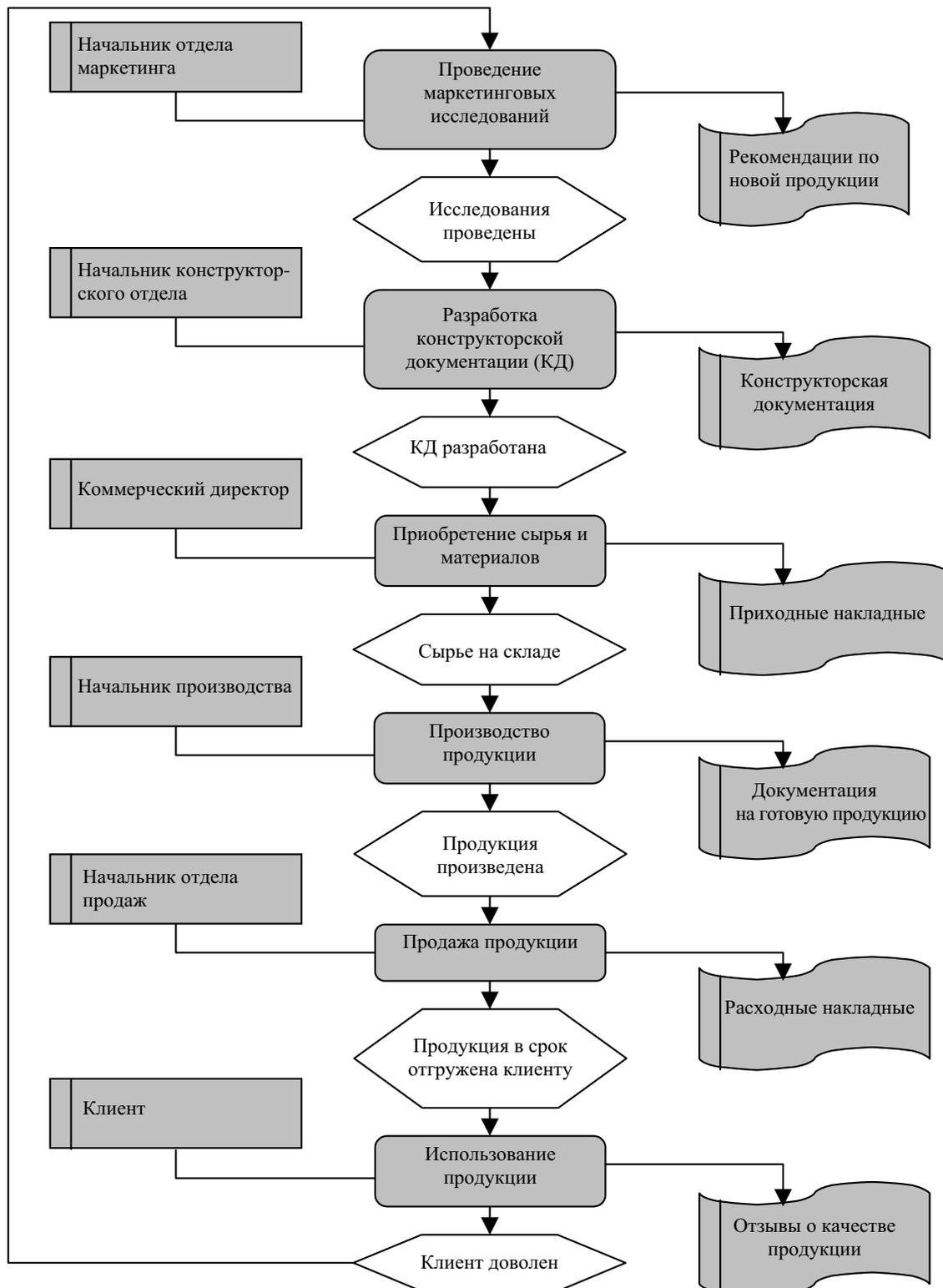
*Шаг 5* — формирование единого мотивационного механизма предприятия.

Каждый из приведенных шагов не может быть сделан без глубокого осознания руководителем (собственником) предприятия того, что внедряемая система менеджмента качества станет ключом к управлению предприятием. Поэтому первое условие — непосредственное участие руководителя в каждом шаге.

Шаг 1. Определение целей предприятия и приоритетных направлений развития невозможно без исследования рынка, выработки маркетинговой стратегии. Нельзя начинать выпуск любого товара, не изучив

всю цепочку — от проектирования производства до рынка сбыта. Недостаточно серьезная разработка миссии и целей предприятия может привести к стратегическим просчетам в деятельности предприятий. При переосмыслении или просто осмыслении миссии предприятия возникают многие вопросы, которых не было раньше [3]. На каком рынке мы работа-

ем? Какова конкуренция на рынке, где мы работаем? Какие сильные стороны предприятия сделают успешным его дальнейшее развитие? Каким образом избежать угроз со стороны слабых сторон предприятия? Как наилучшим образом осуществить сформулированную миссию и привести предприятие к росту ее прибыльности?



Дерево бизнес-процессов производственного предприятия

После получения всеобъемлющей информации и четкого формулирования миссии руководство предприятия формирует *политику в области качества*, где не только отражает цели, намерения и направления деятельности, но и развертывает их в цели служб и подразделений — на плановой основе, в соответствии со структурой, по понятной для персонала схеме.

Шаг 2. Коренная реорганизация производства (реинжиниринг) предприятий — это сосредоточение внимания не на функциях, подразделениях или задачах, а именно на группах видов деятельности, которые зачастую выходят за рамки подразделений и выполняемых ими функций [4]. А это, по своей сути, процессный подход к структуре предприятия, где четко установлено взаимодействие между процессами и между внутренними поставщиками и потребителями (см. **рисунки**) [5]. Активная позиция руководителей высшего звена предприятия и активная поддержка со стороны всего персонала в проведении коренной реорганизации производства приведет к положительным переменам в относительно короткие сроки.

Пример особого типа организационной структуры — проектная структура. Она формируется при подготовке и реализации проектов (разработок). Одна из форм проектного управления — создание специального подразделения (команды), которое работает в течение времени, необходимого для реализации заданий проекта. По завершении проекта структура распадается, а работники возвращаются к прежним обязанностям.

Суть реинжиниринга в том, что он ориентирован на реализацию возможностей, а не на преодоление проблем.

Шаг 3. Конкретное распределение прав, полномочий, ответственности каждого подразделения и каждого сотрудника должны отражаться в нормативных документах предприятия, положениях о подразделениях и службах, контрактах, должностных инструкциях, коллективном договоре и т. д. Главный принцип, составляющий основу стандарта ISO-9001, это «жить по правилам, которые помогают жить лучше» [2]. Только менеджмент на основе правил может дать толчок как к развитию предприятия, так и к постоянному улучшению самих правил.

Шаг 4. Любые, даже самые прогрессивные, намерения не будут воплощены в жизнь, если не ввести повсеместный контроль и самоконтроль исполнительной дисциплины на всех структурных уровнях предприятия. В первую очередь это касается руководителя. Ведь все организационные и — в большой мере — научные и технические решения исходят в основном от первого лица предприятия. Его самоконтроль и непрерывное отслеживание исполнительной дисциплины с помощью соответствующих служб (секретари, секретари-референты, службы качества, научно-технические отделы и т. д.) являются определяющим в жизни предприятия, тем более во

время глобальных преобразований. Каждое из сформулированных решений должно иметь конкретного исполнителя, однозначность и конкретные сроки исполнения. В последующем внедрение СМК позволит осуществить переход от исполнительской дисциплины к активной дисциплине.

Шаг 5. Любая установка на качественную и эффективную работу должна начинаться сверху — от собственника. Основа мотивации персонала представляет собой совокупность четких и конкретных целеуказаний [6].

Система мотивации должна полностью соответствовать стратегии предприятия. Постоянных систем мотивации нет, при изменении системы менеджмента качества изменяется система мотивации. Главное — максимально приблизить цели персонала к целям предприятия. В коллективе постоянно должны согласовываться интересы участников бизнеса.

Характерная черта постсоветских научно-исследовательских предприятий — это высокий средний возраст сотрудников, который колеблется от 45 до 60 лет. Это тот период жизни, когда накопленные знания и опыт передаются следующему поколению. Если этого не произойдет, многие научные школы, научные направления, разработки просто исчезнут. Для таких предприятий нужна правильно организованная процессная система мотивации, которая дала бы возможность объединить материальные стремления молодых сотрудников и интересы руководства. И это как раз тот случай, когда нельзя откладывать на завтра то, что послезавтра будет никому не нужно.

Пять начальных шагов на пути научно-производственных предприятий с постсоветскими производственными отношениями к внедрению системы менеджмента качества по международному стандарту ISO серии 9001 — это по сути своей наведение порядка на предприятии, который должен непрерывно поддерживаться и улучшаться. Пять начальных шагов — это испытание и для руководства предприятия, и для всего его персонала.

#### ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Воронин Г. Воспоминания о будущем или размышления о качестве в XXI веке // Стандарты и качество.— 2006.— № 11.— С. 4—7.
2. Лapidус. В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях.— М.: ОАО «Типография «Новости», 2000.
3. Козлов А. Б., Ромашов В. В. Интегрированная система менеджмента.— К.: Изд-во Европейского ун-та, 2005.
4. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. В 2 т.— М.: МНИИПУ, 1996.
5. Колесникова И. Ю. От эффективного тушения пожаров к их предупреждению // Деловое совершенство.— 2006.— № 9.— С. 20—26.
6. Колесникова И. Ю. Руководители и подчиненные: любовь должна быть взаимной // Деловое совершенство.— 2006.— № 7.— С. 15—20.