

UDC 338.24:006 + 658.562

## Efficiency of Management Systems, Based on International Standards

<sup>1</sup> Natalya I. Merkushova<sup>2</sup> Elena B. Gafforova<sup>1</sup> Far Eastern Federal University, Russia

Okeansky Avenue, 19, Vladivostok, Primorsky Krai, 690091

Senior teacher of the Management chair

E-mail: nmerkushova@mail.ru

<sup>2</sup> Far Eastern Federal University, Russia

Okeansky Avenue, 19, Vladivostok, Primorsky Krai, 690091

Dr. (economic), associate professor

E-mail: egaffor@yandex.ru

**Abstract.** The article considers major trends of management systems standardization development and efficiency. The authors determine possible structure of effects in the process of integrated management systems implementation.

**Keywords:** management system; quality management system; of integrated management system; international standards; efficiency; effect.

Развитие теории и практики современного управления во многом связано с разработкой и использованием международных стандартов менеджмента различных объектов (качество (ISO 9000), экология (ISO 14000), охрана труда (OHSAS 18001), социальная ответственность (ISO 26000), информационная безопасность (ISO 27001), энергоэффективность (ISO 51000) и т.п.), наибольшее распространение из которых получили стандарты ISO серии 9000 (более 1 миллиона выданных сертификатов во всем мире) [1].

Дальнейшее развитие данного направления менеджмента характеризуется следующим [2]:

1. Основные тенденции в области стандартизации систем менеджмента:
  - расширение объектов менеджмента (в настоящее время ведутся работы по созданию аналогичных стандартов в области менеджмента активов, менеджмента персонала);
  - гармонизация требований стандартов на системы менеджмента для возможности совместного использования и интеграции;
  - расширение и конкретизация состава требований к управлению (включение требований эффективности подобных систем, а также активного вовлечения персонала).
2. Основные тенденции в области стандартизации систем менеджмента качества, как наиболее востребованных стандартов в настоящее время:
  - создание отраслевых моделей на основе стандартов ISO серии 9000;
  - создание интегрированных систем менеджмента, в основе которых лежат требования стандартов ISO серии 9000;
  - использование стандартов ISO серии 9000, а также других аналогичных международных стандартов на системы менеджмента как основы для формирования менеджмента устойчивого развития.

Исследования и материалы, посвященные вопросам создания и развития систем менеджмента на основе вышеперечисленных стандартов (прежде всего, в области качества и экологии), содержат количественные и качественные оценки их эффективности. Так, например, в [3] отмечается, что компании, внедрившие ISO 9001, увеличили свой экспорт и объем продаж в среднем на 20 %, создав при этом у себя надежную культуру качества. В таблице 1 представлены данные В.В. Окрепилова [4], свидетельствующие о существенной экономической эффективности, возникающей при реализации требований данных стандартов.

Авторы работы [5] отмечая, что инвестиции в систему менеджмента качества (СМК) на основе ISO 9001 окупаются в пределах 2-3 лет как с точки зрения предприятия в целом, так и с точки зрения собственника, приводят следующие данные об эффективности проекта создания СМК (таблица 2).

Таблица 1.

**Сравнение экономических показателей деятельности предприятий (с учетом их размера – крупное, среднее, малое), достигнутых в результате внедрения СМК (на основе ISO 9001), со средними значениями по отрасли [4]**

Экономические показатели	В компаниях, сертифицировавших СМК			В среднем по отрасли
	Крупных	Средних	Малых	
Рентабельность, %	4,4	4,9	6,8	1,9
Рост объема продаж на одного работающего (раз по отношению среднеотраслевому значению)	4,0	3,2	4,7	1,0
Возврат капитала (%)	16,6	16,2	17,5	7,7
Рост объемов инвестиций в расчете на одного работающего (раз по отношению к среднеотраслевому значению)	1,9	2,2	1,7	1,0

Таблица 2.

**Показатели эффективности проекта по внедрению системы менеджмента качества в соответствии с ISO 9001 [5]**

Показатели эффективности проекта	Традиционная схема	Схема собственного капитала
Внутренняя норма доходности проекта (IRR), %	39,72	52,73
Чистая современная стоимость проекта (NPV), евро	36127	95589
Дисконтированный период окупаемости (DPB), лет	2,3	2,2

В таблице 3 представлены данные В.А. Качалова [6], характеризующие эффект от реализации положений экологического менеджмента (ISO 14001) по результатам сравнительного анализа 199 датских компаний. Исследование вопроса эффективности системы экологического менеджмента, проводимого среди 36 шведских компаний, показало, что инвестиции составили от 17 тыс. до 325 тыс. долларов с периодом окупаемости 2-4 года [7].

В то же время практически отсутствуют исследования, посвященные оценки эффективности интегрированных систем менеджмента (ИСМ), которые можно определить как часть системы общего менеджмента, отвечающую комплексу требований двух или более международных стандартов в области управления и функционирующая как единое целое, адаптированную к общей системе управления предприятия с целью устранения возможных противоречий и дублирования, направленную на достижение целей организации в области действия выбранных международных стандартов.

Таблица 3.

**Эффект от экологического менеджмента [6]**

Достигнутые результаты	Доля организаций, достигших указанного результата	
	среди организаций, достигших превосходных результатов в области экологического менеджмента, %	среди организаций, не имеющих особых достижений в области экологического менеджмента, %
Более сильная ориентация своих процессов на защиту окружающей среды	84	15
Лучшие отношения с правительственными учреждениями и органами	82	21
Более высокая мотивация персонала	82	7
Повышение имиджа в глазах потребителей	71	6
Более сильная ориентация выпускаемой продукции на защиту окружающей среды	62	13
Повышение кредитоспособности	58	5
Лучшие отношения с соседними предприятиями и жителями	53	10
Более сильная приверженность потребителей	42	1
Повышение имиджа в глазах своих поставщиков	42	1

Повышение конкурентоспособности	33	1
Не отмечено положительных сдвигов	0	60

Данное обстоятельство объясняется следующим. Стандарты на системы менеджмента качества (ISO 9000) существуют уже 25 лет (с 1987 г.), стандарты на системы экологического менеджмента (ISO 14000) – 18 лет (с 1994 г.), большинство остальных стандартов на системы менеджмента отдельных объектов разрабатывались в последнее десятилетие, в это же время встал вопрос о гармонизации требований данных стандартов для их совместного применения. Теоретические и методические вопросы одновременного применения данных стандартов (определение, а также модель ИСМ, подход к оценке и многое другое) еще окончательно не проработаны.

В настоящее время практически все исследования, посвященные различным аспектам построения, функционирования и оценки ИСМ, приводят свой, часто пересекающийся перечень возможных выгод от совместного использования комплекса международных стандартов. Обобщение и структуризация возможных эффектов от внедрения ИСМ с учетом их классификации на организационные, экономические, репутационные и стратегические, выполнена автором и представлена на рисунке 1.

В отсутствие количественных данных оценки интегрированных систем менеджмента целесообразно рассмотреть причинно-следственные связи между отдельно выделяемыми эффектами для определения ключевых факторов успеха при реализации проекта по созданию ИСМ. Для определения причинно-следственной взаимосвязи проявления эффектов, представленных на рисунке 1, использовалась логика концепции «Система сбалансированных показателей» Д. Нортон и Р. Каплана, в соответствии с которой в данном случае были выбраны следующие перспективы: стратегические возможности, финансы, клиенты и заинтересованные стороны, процессы и технологии, персонал (рисунок 2).

Представленное авторское видение взаимосвязи факторов позволяет сделать вывод о необходимости при построении и организации функционирования интегрированной системы менеджмента обратить внимание на следующие ключевые моменты как основу обеспечения ее результативности и эффективности:

– лояльный персонал, обладающий соответствующей квалификацией, как необходимое условие согласованности между собой процессов и функций интегрированной системы менеджмента;

## Возможные эффекты от внедрения СМК

### ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ:

- системное управление компанией;
- применение глобального подхода к управлению рисками бизнеса;
- согласованное взаимодействие между собой процессов и функций;
- устранение конфликтов систем менеджмента между собой;
- сокращение количества проверок и повышение их результативности;
- получение преимущественности знаний и опыта;
- высвобождение топ-менеджмента компании для стратегических решений;
- повышение квалификации персонала

### ЭКОНОМИЧЕСКИЕ

- снижение рисков и возможных потерь;
- повышение производительности труда;
- повышение эффективности использования ресурсов;
- снижение количества рекламаций;
- возможность получения инвестиций, кредитов, а также заключение страховых договоров на более выгодных условиях;
- снижение затрат по сравнению с управлением несколькими отдельными системами

### РЕПУТАЦИОННЫЕ

- повышение рейтинга репутации компании;
- получение лояльного отношения заинтересованных сторон (сотрудников, органов государственной власти и т.п.);
- улучшение отношений с поставщиками;
- повышение инвестиционной привлекательности

### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ

- увеличение рыночной стоимости компании;
- повышение конкурентоспособности компании;
- получение возможности тиражирования бизнеса;
- преобразование знаний и опыта персонала в интеллектуальный потенциал компании;
- подготовленность к процессу реинжиниринга бизнес-процессов;
- выход на новый, более системный уровень решения проблем организации;
- сбалансированность действий организации по отношению к заинтересованным сторонам

Рис. 1. Возможные эффекты от внедрения ИСМ

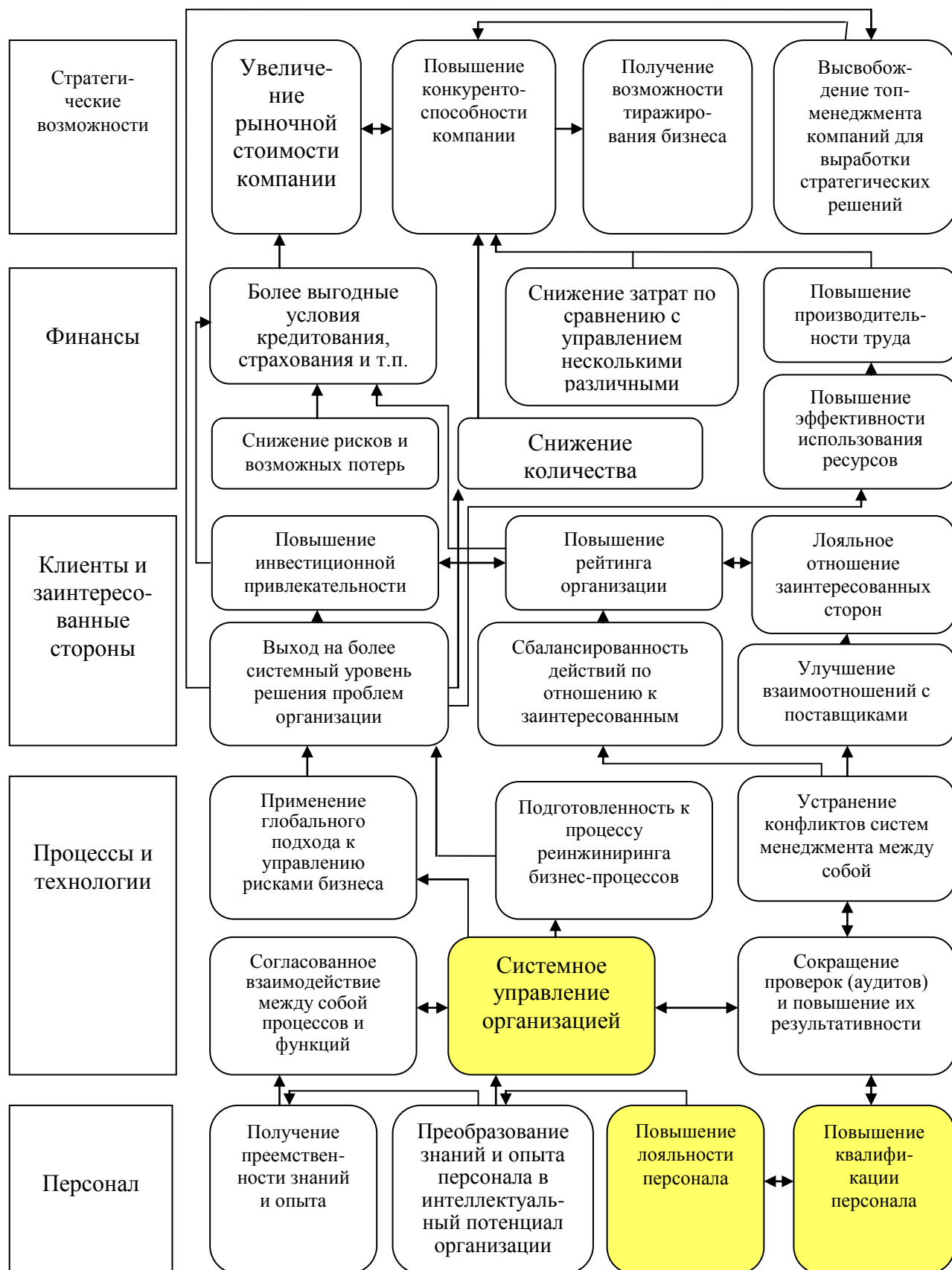


Рис. 2. Структура возможных эффектов от внедрения ИСМ на основе установления причинно-следственных связей

– системный подход к управлению организацией, предполагающий не только определение уровней и способов интеграции используемых систем менеджмента, но и место проектируемой ИСМ в общей системе менеджмента предприятия.

Таким образом, при формировании на предприятиях ИСМ в настоящее время сложно прогнозировать уровень эффективности подобного проекта в силу недостаточно теоретических, методических и практических разработок, но повышенное внимание к реализации наиболее существенных факторов, выделенных выше на основе причинно-следственного анализа, позволит существенно повысить вероятность его коммерческого успеха.

#### **Примечания:**

1. Белобрагин В. Сага о сертификатах (Комментарий к отчету The ISO survey of certifications – 2009) // Стандарты и качество. 2011. № 3. С. 94-100.

2. Меркушова Н.И. Стандарты систем менеджмента: современное состояние, пути развития, проблемы использования // Экономический анализ: теория и практика. 2011. № 47. С. 57-64.

3. Тобон Ф. Будущее сертификации систем менеджмента // Менеджмент: горизонты ИСО. 2009. № 4. С. 30-33.

4. Окрепилов В. Перспективы создания многоуровневой системы управления качеством // Стандарты и качество. 2009. № 1. С. 58-65.

5. Харитонов Г.Г. Особенности внедрения системы менеджмента качества в металлотрейдерской компании Украины / Харитонов Г.Г., Ливитан Н.Н. // Транспортное дело России. 2008. № 6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://morvesti.ru/archiveTDR/element.php?IBLOCK\\_ID=66&SECTION\\_ID=1386&ELEMENT\\_ID=3933](http://morvesti.ru/archiveTDR/element.php?IBLOCK_ID=66&SECTION_ID=1386&ELEMENT_ID=3933) (дата обращения 25.02.2012 г.)

6. Качалов В.А. Как международная организация по стандартизации может помочь России в решении ее экологических проблем // Сборник материалов научно-практической конференция «Время эффективного менеджмента», Москва, 2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.icgrp.ru/docs/list/article/?action=showproduct&id=105> (дата обращения 25.02.2012 г.)

7. Почему выгодно внедрять систему экологического менеджмента (Официальный сайт консалтинговой компании «Интеллектуальные решения») [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://www.iso14001.ru/index.php?p=13&row\\_id=4](http://www.iso14001.ru/index.php?p=13&row_id=4) (дата обращения 25.02.2012 г.)

УДК 338.24:006 + 658.562

### **К вопросу об эффективности систем менеджмента, построенных на основе международных стандартов**

<sup>1</sup> Наталья Ивановна Меркушова

<sup>2</sup> Елена Борисовна Гаффорова

<sup>1</sup>Дальневосточный федеральный университет, Россия  
690091, Приморский край, г. Владивосток, Океанский проспект, 19  
Старший преподаватель кафедры менеджмента  
E-mail: nmerkushova@mail.ru

<sup>2</sup> Дальневосточный федеральный университет, Россия  
690091, Приморский край, г. Владивосток, Океанский проспект, 19  
Доктор экономических наук, доцент  
E-mail: egaffor@yandex.ru

**Аннотация.** В статье рассмотрены основные направления развития и эффективность стандартизации в области систем менеджмента. На основе установления причинно-следственных связей авторами определена возможная структура эффектов при внедрении интегрированных систем менеджмента.

**Ключевые слова:** система менеджмента; система менеджмента качества; интегрированная система менеджмента; международные стандарты; эффективность; эффект.