

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ

УДК 658.562

Момот А.И., д.э.н., профессор, ДНТУ
Мартынюк Е.С., аспирант, ДНТУ

ИНТЕГРИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА — ШАГ К ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье проанализировано состояние внедрения интегрированных систем менеджмента и их влияние на конкурентоспособность украинских предприятий. Рассмотрены причины отставания украинских предприятий от мировых лидеров, проблемы внедренных и действующих систем менеджмента качества на государственном уровне

Ключевые слова: интегрированные системы менеджмента, Всемирная торговая организация, конкурентоспособность, качество, производство, система менеджмента качества.

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях реализации программы перехода Украины к устойчивому развитию и вступления во Всемирную торговую организацию (ВТО) разработка методологических основ создания и совершенствования интегрированных систем организационного управления с учетом выполнения экологических, ресурсо- и энергосберегающих, социальных требований, а также требований по безопасности является важнейшим фактором повышения экономической эффективности, конкурентоспособности и уровня экологизации производств, вносящим существенный вклад в социально-экономическое развитие как отдельных предприятий, так и страны в целом.

Данное направление уже получило некоторое развитие в различных публикациях. Так, проблемы формирования интегрированных систем экономико-экологического управления промышленными предприятиями рассмотрены в работе Хачатурова-Тавризяна А.В. [1]. Вступление Украины в ВТО, а также эффективность предприятий представлены в работах Шубиной Г. [2], Якубовского В. [3]. Статья Карякина Р.А. посвящена компании, в которой отсутствуют принципы менеджмента качества [5], а в работе Шестопал Ю., Щетининой Н. рассматривается конкурентоспособность и качество предприятий как один из первых шагов к интеграции страны в мировую экономическую систему [6]. Низкий уровень внедрения систем менеджмента на украинских предприятиях по сравнению с другими экономически развитыми странами, а также анализ законодательства в сфере качества приведены в работе Паракуды В., Огирко Р., Сухенко А. [7]. Чепурной Ю.В. анализирует мотивационные аспекты внедрения, развития и сертификации интегрированных систем менеджмента (ИСМ) [8].

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Хотя в настоящее время внедрению интегрированных систем в организациях и предприятиях посвящено достаточно много публикаций, вопросы влияния этих систем менеджмента на конкурентоспособность украинских предприятий почти не рассматриваются. Поэтому целью статьи является анализ проблемы влияния интегрированных систем менеджмента на конкурентоспособность и качество украинских предприятий.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Эффективное развитие промышленных предприятий Украины в настоящее время существенно затрудняется тем, что в существующих системах управления недостаточно внимания уделяется комплексному использованию совокупности ключевых экономических, природоохранных и социальных показателей перехода к устойчивому развитию, среди которых важное место занимают: показатели эффективности организационных структур, качества бизнес-процессов и производимой продукции; показатели ресурсо- и энергоэффективности технологических процессов; показатели надежности и безопасности производств; показатели рациональности природопользования и состояния окружающей среды в зоне влияния организаций. Использование этих показателей при разработке систем управления способствует повышению конкурентоспособности предприятий, оказывает существенное влияние на формирование механизмов социально-экономического развития предприятий [1]. Кроме того, при комплексном решении multifunctional задач экономики, организации и управления на промышленных предприятиях возникают серьезные трудности, обусловленные тем, что специалисты на различных уровнях управления по-разному подходят к решению конкретных задач. Специалисты с техническим образованием действуют преимущественно с точки зрения технологических аспектов; менеджеры — с точки зрения управленческой, экономической и социальной значимости. Однако, задачи интегрированного управления необходимо ставить и решать комплексно, объединяя процессы организационно-управленческого, экономического, технологического и природоохранного управления, взаимно усиливая положительные эффекты, получаемые от системной реализации совокупности экономических, организационных, управленческих программ деятельности предприятий [1].

В современных рыночных условиях, когда степень глобализации экономики очень велика, для всех компаний неизбежной становится необходимость эффективно работать в условиях, предполагающих конкурен-

цию с иностранными компаниями, не только на их, но и на своей территории. Отечественным компаниям сложно конкурировать с компаниями развитых стран по размеру капитала и уровню инвестиций. По мнению экспертов, предприятия постсоветских стран, к которым относится Украина, по производительности отстают от мировых лидеров в среднем в 10 раз, а по «дефектности» опережают их почти в 1000 раз [2]. Так, по интегральному индексу конкурентоспособности Всемирного экономического форума, Украина занимает всего лишь 89 место среди 139 государств, намного отставая от всех промышленно развитых стран (таблица 1) [3], [4]. А по темпам роста промышленности (производство стали) Украина занимает 8 место (таблица 2, рис. 1). Но, при этом, возможно конкурировать с ними в динамизме, адаптивности, качестве систем менеджмента [1].

Таблица 1
Рейтинг глобальной конкурентоспособности стран в 2010-2011 гг. [4]

Экономика	Глобальный индекс конкурентоспособности 2010-2011 гг.	Глобальный индекс конкурентоспособности 2009-2010 гг.	Изменение позиций 2009-2010 гг.
	Рейтинг	Рейтинг	Изменение
Швейцария	1	1	0
Швеция	2	4	2
Сингапур	3	3	0
США	4	2	-2
Германия	5	7	2
Япония	6	8	2
Финляндия	7	6	-1
Нидерланды	8	10	2
Дания	9	5	-4
Канада	10	9	-1
Гонконг (Китай)	11	11	0
Великобритания	12	13	1
Тайвань	13	12	-1
Норвегия	14	14	0
Франция	15	16	1
.....			
Польша	39	46	7
Испания	42	33	-9
Италия	48	48	0
Турция	61	61	0
Россия	63	63	0
Румыния	67	64	-3
Греция	83	71	-12
Украина	89	82	-7
Молдова	94	нет данных	нет данных
Венесуэла	122	113	-9

Доли стран по производству в процентах представлены на рис. 1.

Ключевыми причинами низкой конкурентоспособности и качества продукции украинских предприятий заключаются в следующем [6, с. 62]:

1. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятий не становится необходимостью в их деятельности.

2. Отсутствует мотивация к созданию эффективной системы менеджмента организации, базирующейся на процессном подходе, составной частью которой является система менеджмента качества (СМК).

3. Недостаточный уровень конкурентоспособности производимой продукции.

4. Неэффективный механизм рыночного ценообразования.

5. Отсутствие мотивации использования ресурсосберегающих технологий.

6. Невостребованность украинских продуктов на мировых рынках.

Исходя из выше указанных причин следует, что существуют следующие проблемы внедренных и

Таблица 2
Производство стали в мире [9; 10]

№ п/п	Страна	Производство стали в 2010 г. (млн. т)	Производство стали в 2011 г. (млн. т)
1	Китай	323,172	525,735
2	Япония	54,573	81,015
3	США	41,007	64,682
4	Индия	32,529	53,906
5	Россия	32,685	51,87
6	Южная Корея	28,339	50,628
7	Германия	22,744	34,139
8	Украина	16,380	26,372

действующих (для «галочки») систем менеджмента качества на предприятиях [5]:

1. «Неориентация на потребителя». Потребитель в такой компании «вынесен за скобки» и мешает ей работать. Претензии заказчиков воспринимаются с большим недоумением, и реакция на них крайне агрессивная.

2. В компании не реализован принцип «Лидерство руководства». Отсутствие четкого видения будущего и ясных, достижимых целей побуждает сотрудников компании работать, опираясь на свое понимание того, для чего существует компания и к чему лично им надо стремиться. Такая компания иногда будет демонстрировать хорошие результаты, но только благодаря отдельным сотрудникам. Отсутствие четкого видения у

руководства всех уровней обернется «размытостью» критериев принятия управленческих решений. Принятие руководством непоследовательных, взаимопротиворечащих решений, неоднократный их пересмотр или отмена — это только симптомы отсутствия стратегии компании. Они свидетельствуют об отсутствии четкой структуры и расплывчатости обязанностей и прав, что только усложняет ситуацию.

3. Деятельность сотрудников приходится постоянно контролировать, а в качестве вознаграждения возможны только деньги, успешно применялся до начала XX века.

Мотивация деньгами работает до определенного предела, а дальше необходимо переходить к нематериальной мотивации. В такой компании принято «перекладывать» работу на других. При этом руководство не исполняет своих прямых служебных обязанностей — стратегическое планирование и совершенствование компании. Вместо этого оно вынуждено посвятить себя контролю над сотрудниками [5, с. 20].

4. Отсутствие в компании процессного подхода. Прежде всего, это проблемы на стыках функциональных зон управления, т.е. несоответствие результатов работы требованиям внутренних потребителей. Как следствие — большие внутренние потери на исправление. В результате — себестоимость продукции становится крайне высокая, делая компанию менее конкурентоспособной, уменьшая сегодняшнюю прибыль и ставя под вопрос будущее развитие компании.

5. Отсутствие в компании системного подхода. Это противоречащие или взаимоисключающие цели различных направлений деятельности, процессов или функциональных подразделений компании, что провоцирует неразбериху при их достижении. Это попытки руководства усовершенствовать процессы, пытаясь найти и устранить причины проблем, которые могут носить случайный характер, вместо того, чтобы проводить анализ и воздействовать на системные факторы. Это принятие управленческих решений без учета их последствий. Последствия игнорирования данного принципа будут варьироваться от незаметных до катастрофических.

6. Принцип «Улучшение». Улучшение — это всегда перемены и связанные с этим проблемы. Технический прогресс, свободный обмен информацией, интеграция стран в систему мировой торговли привели к нестабильности окружающей среды, в которой вынуждены существовать компании. И если компания не сумела приспособиться к таким условиям, то ее вытеснит с рынка более сильный конкурент [5, с. 21-22].

7. Принцип «Принятие решений на основе фактов». В результате принимаемых «навскидку» решений вместо устранения одной проблемы возникает ряд новых, что в свою очередь оказывает неблагоприятное воздействие на развитие компании.

8. Принцип «Взаимовыгодное отношение с поставщиками». Украинская практика показывает, что монопольный потребитель может поставщикам «диктовать» свои условия, в том числе и в вопросах качества. Возможным решением в такой ситуации будет изменение характера взаимодействия со своими поставщиками — аутсорсинг. Через механизм аутсорсинга компания может непрофильные виды бизнеса отдать специализированным организациям. За счет узкой специализации аутсорсеры сделают эту работу лучше и дешевле, а освободившиеся ресурсы компании будут направлены на более доходный бизнес [5, с. 23].

Конкуренция должна стать действенной силой, заставляющей предприятия бороться за выживаемость, за улучшение конкурентных позиций. Внешняя конкуренция работает в полной мере, поэтому многие наши товары и не могут выйти на мировой рынок. Внутренняя конкуренция недостаточна и все еще обессилена неравными условиями и скрытым монополизмом [6, с. 62].

Многие руководители украинских предприятий, особенно тех, которые экспортируют свою продукцию, твердо уверены, что их продукция высококлассная, а компания является конкурентоспособной, ведь они внедрили на своем производстве и сертифицировали систему менеджмента качества по международному стандарту ISO 9001:2008. Смогут ли они утверждать, что их показатели, такие, как себестоимость, производительность, дефектность и др., позволят им конкурировать с лучшими мировыми производителями? Конечно же нет. При выводе наших товаров на внешние рынки основное внимание обращается на обеспечение их качества, что требует пересмотра концепции их производства с ориентацией на создание СМК. Во многих организациях, кроме разрозненных элементов, нет единой системы менеджмента и все попытки управлять качеством на основе ISO 9001:2008 вызывают недоверие. В настоящее время наличие на украинских предприятиях СМК, отвечающей требованиям международного стандарта ISO 9001:2008 — это уже лишь минимальное условие, которое может повысить для них вероятность сохранения места на рынке, (как свидетельствует статистика только 20% компаний остаются на рынке спустя 2 года после их создания, тогда как 50% предприятий, которые по данным журнала Fortune, десять лет назад входили в число крупнейших в мире, сегодня не существуют), а если говорить о более существенных целях предприятий: сотрудничестве с сильными зарубежными компаниями, получение инвестиций, конкурентоспособность и качество продук-

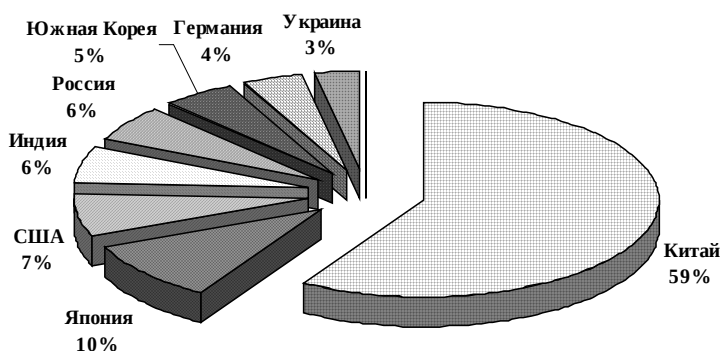


Рис. 1. Доля стран в мировом производстве стали

ции, необходимо внедрять на производстве ИСМ. В то же время акционерам, собственникам, инвесторам, и всем остальным заинтересованным сторонам важна эффективность не отдельных систем менеджмента предприятия, а результативность всех сторон его деятельности, обеспечивающая бизнес-эффективность компании в целом [3].

Проблемы менеджмента качества на государственном уровне:

1. Низкая осведомленность отечественных предприятий о возможностях и эффективном функционировании ИСМ, влияния их на инвестиционную привлекательность производства, расширения рынка сбыта, повышения качества и спроса на продукцию (товар), завоевание доверия покупателя.

2. Недостаточный уровень финансирования научно-методических разработок ИСМ.

3. Низкая эффективность координации работ по обеспечению реализации государственной политики в сфере управления качеством как составной общегосударственного подхода к повышению конкурентоспособности, качества и безопасности отечественных товаров [7, с.49].

Международный опыт свидетельствует, что усовершенствование менеджмента качества с широким применением общепризнанных принципов и методов постепенно приведет к радикальной перестройке сознания руководства, пересмотра корпоративной культуры управления. Поэтому вопросы широкого многоуровневого обучения по вопросам менеджмента качества должны стать важным элементом Государственной программы повышения качества в Украине.

ВЫВОДЫ

Таким образом, несмотря на множество причин, делающих работу по внедрению интегрированных систем менеджмента на предприятиях сложной, многим предприятиям необходимо пройти этот путь, если они хотят выйти из кризисного состояния и повысить качество и конкурентоспособность выпускаемой продукции до мирового уровня, а ИСМ — реальный инструмент повышения эффективности бизнеса, квалифицированное применение которого не может не дать реально ощутимых результатов повышения бизнес-эффективности любой сферы деятельности (особенно промышленности).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Хачатуров-Тавризян А.Е. Методологические основы формирования интегрированных систем экономико-экологического управления промышленными предприятиями: дис...доктора эк.наук: 08.00.05. / А.Е. Хачатуров-Тавризян. — М., 2006. — 276 с.
2. Шубина Г. ВТОржение или захват? / Г. Шубина. — Электронный ресурс. — Режим доступа: <http://www.meatbusiness.ua/article.php?p=354&j=2>
3. Якубовский В. От эффективных систем менеджмента к бизнес-эффективности предприятия / В. Якубовский, В. Цопа. — Электронный ресурс. — Режим доступа: <http://deming.com.ua/index.php?id=65>
4. Всемирный экономический форум: рейтинг глобальной конкурентоспособности 2010-2011. — Электронный ресурс. — Режим доступа: <http://gtmarket.ru/news/state/2010/09/09/2668>
5. Карякин Р.А. Будущее компании, в которой отсутствуют принципы менеджмента качества / Р.А. Карякин // Методы менеджмента качества. — 2006. — №3. — С. 19-23.
6. Шестопал Ю. Конкурентоспособность и качество / Ю.Шестопал, Н. Щетинина // Стандарты и качество. — 2010. — №2. — С. 62-65.
7. Паракуда В. Запровадження сучасних систем управління / В. Паракуда, Р. Огірко, А. Сухенко, Л. Шишкіна. // Стандартизація, сертифікація, якість. — 2008. — №3. — С. 47-51.
8. Чепурной Ю.В. Мотивационные аспекты внедрения, развития и сертификации интегрированных систем / Ю.В. Чепурной. — Электронный ресурс. — Режим доступа: <http://quality.eur.ru/MATERIALY12/motiv-smk.htm>
9. Worldsteel: Производство стали в мире. — Электронный ресурс. — Режим доступа: <http://www.rbc.ua>
10. Экономика. Украина удержалась в топ-10 крупнейших производителей стали. — Электронный ресурс. — Режим доступа: <http://www.utro.ua/ru>

Стаття надійшла до редакції 6 грудня 2011 року