

С.Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық университетінің 60 жылдығына арналған «Сейфуллин оқулары– 13: дәстүрлерді сақтай отырып, болашақты құру» атты Республикалық ғылыми-теориялық конференциясының материалдары = Материалы Республиканской научно-теоретической конференции «Сейфуллинские чтения – 13: сохраняя традиции, создавая будущее», посвященная 60-летию Казахского агротехнического университета имени С.Сейфуллина. - 2017. - Т.1, Ч.4. – С.70-74

## **ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

*Джумашев Б.Ж.*

В современном мире при любой деятельности необходимо руководствоваться определенными стандартами. Принятие взвешенных решений и управление предприятием зиждутся на систематизированном механизме, который должен работать вне зависимости от поставленной цели или выполняемых задач. Таким образом в мировой практике образовалась и используется по сей день интегрированная система управления (ИСУ) предприятием. Если ранее, к примеру, во времена великого кризиса в Соединенных Штатах Америки даже речи не могло идти о безопасности работников и ответственности за экологическое состояние местности и негативного влияния предприятия на окружающую среду в целом, то сегодня ИСУ позволяет широко смотреть на все предпосылки и последствия любого действия как компании в целом так и каждого сотрудника в частности.

Интегрированная система управления основывается на четырех основных постулатах. Это Безопасность, Здравоохранение, Экология и Качество. Каждый из вышеперечисленных пунктов является своеобразным стандартом в своей сфере и влияет на деятельность предприятия в самой полной мере. К примеру, предприятие, занимающееся нефтедобычей, обязательно должно соблюдать стандарты безопасности для своих сотрудников (OHSAS 18001 – международный стандарт, Закон РК «О Гражданской защите», включающий в себя требования промышленной безопасности). Также предприятие обязано соблюдать Экологический кодекс РК и ISO 14001, являющийся международным стандартом в области экологии. В сфере охраны здоровья сотрудников компания руководствуется разными документами, в числе прочих – трудовой кодекс РК, ну а качество регулируется стандартами ISO 9001 а также Казахстанским аналогом ИСО [1].

Интегрированная система управления (ИСУ) состоит из нескольких компонентов, которые охватывают весь спектр деятельности компании и являются так называемым «Скелетом» в сфере управления деятельностью организации. Предполагаемая структура установленная в различных промышленных предприятиях состоит в основном из 6 пунктов:

1. Политика компании – это уставной документ, включающий в себя обязательства работодателя перед работниками (предоставление безопасного рабочего места, безопасного оборудования, безопасных методов выполнения работ и обучения, переобучения, подготовки и переподготовки сотрудников),

цели и задачи, ценности, организационную структуру подразделений компании а также лиц, ответственных за исполнение руководящих или надзорных обязанностей и меры безопасности принятые во внимание и установленные на рабочем месте для безопасного выполнения любой деятельности в рамках исполняемых сотрудниками предприятия. Политика компании подписывается высшим лицом в организации, не может противоречить законодательству страны в котором производит свою деятельность предприятие и возлагает ультимативную ответственность за соблюдение а также нарушение правил установленных политикой компании.

2. Организационная структура предприятия – это четкая иерархия организации в целом, структур и подразделений и ответственных лиц в частности с заранее прописанными ролями и ответственностями каждого из вышеуказанных сотрудников. Включает в себя также порядок отчетности между сотрудниками и подразделениями, для удобной коммуникации.

3. План – это начальная и достоверно полная оценка рисков, включающая в себя идентификацию всех опасностей прямо или косвенно связанных с деятельностью предприятия а также оценка рисков. Риск, в свою очередь, является совокупностью вероятности возникновения происшествия и тяжести вероятных последствий. Таким образом план организации охватывает информацию о том что может угрожать сотрудникам, окружающей среде, имуществу (компании и частному), репутации компании, людям, не являющихся частью компании, местности, городу или стране, в которой производит свою деятельность предприятие.

4. Оценка – это стадия системы управления, на которой производится оценка эффективности вышеупомянутых пунктов. Дает возможность убедиться, работает ли в полной мере то, что написано в официальной документации. Оценка может производиться в 2 вариантах – преактивный и реактивный. В первом случае оценка производится по предполагаемым оценкам опасной деятельности сотрудников (оценка качества выполняемой работы, проверка знаний процедур и уставных документов). Во втором случае оценка производится за счет анализа происшествий, совершенных в организации (несчастные случаи, небезопасные действия, явные нарушения предписаний, отсутствие сотрудников по медицинским показаниям).

5. Действия для корректировки – это список действий, обязательных к исполнению, который составляется после оценки. Список может составляться на короткий срок (неделя, месяц) или на длинный (год, 3 года), а также может быть и комплексным или открытым (дополняется при обнаружении нарушений). В зависимости от степени расхождений с уставной документацией и серьезности нарушений меры могут применяться абсолютно разного характера и на разный срок.

6. Аудит – это критическая и систематическая оценка системы управления производством для того чтобы найти сильные и слабые стороны менеджмента(ИСУ). Аудит должен проводиться не реже чем 2 раза в год (1 внешний, 1 внутренний). Проводится такая проверка в 3 этапа, 1 – проверка документации, 2 – интервью с сотрудниками, 3 – проверка рабочих мест.

Такая проверка руководствуется исключительно теми стандартами, на основании которых работает предприятие, и проверяет его на соответствие этим стандартам.

Система управления, которая состоит из этих 6 компонентов является универсальной и может быть применима в абсолютно любой компании. Более того она может видоизменяться и позволяет подстраиваться под современные реалии внешних внутренних факторов. Также в такой системе используется цикл постоянного улучшения (Рис 1.1).

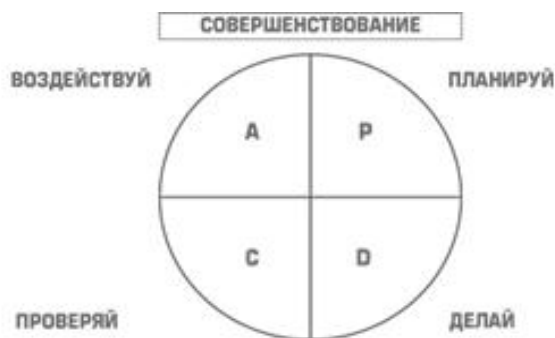


Рис 1.1 - Цикл Деминга - Шухарта

Таким образом систему управления можно считать практически автономной. Любые отклонения от заданного курса компании можно локализовать и устранить практически моментально без каких либо серьезных последствий, что позволяет в свою очередь сократить непредвиденные расходы на борьбу с несоответствиями [2].

Негативной же стороной является тот факт, что система требует большого количества уставных документов, а также практически каждый раз при обнаружении ошибок системы дополняется приказами и дополнениями к уставу, что может как улучшить систему так и усложнить выполнение определенных видов работ. Например, возьмём строительную компанию «ААА». Для того чтобы закрутить лампочку необходимо:

1. Составить заявку на замену лампочки;
2. Подписать у линейного руководителя;
3. Отдать в канцелярию сервисного отдела;
4. Сервисный отдел заполняет форму наряда –допуска на выполнение работ;
5. Утверждает наряд –допуска в отделе ОЗТОС;
6. Сотрудник сервисного отдела, собрав все необходимые документы, проходит целевой инструктаж по замене лампочки;
7. Сотрудник СО собирает со склада все необходимое оборудование (в том числе лампочку);
8. Выполняет поставленную задачу;
9. Подписывает бланк заявки у заказчика операции о закрытии;
10. Закрывает заявку в системе.

Таким образом система управления контролирует каждый шаг выполняемой работы, и не позволяет проводить работу небезопасным образом и с угрозой жизни и здоровью людей. Но в то же время, выполнение даже самой простой работы превращается в бюрократический поход за подписями [3].

Это ни в коем случае не означает что система сложна в эксплуатации или неминуемо приведет к постоянным задержкам выполнения тех или иных работ. Это означает лишь необходимость использовать сложные процессы верификации для более сложных и комплексных задач, а повседневные задачи выполнять по общим положениям, прописанным в инструкциях организации. Для этого и существует процесс постоянного улучшения. Пересмотр системы управления производится ежегодно. Динамика изменений может быть как незначительной и незаметной, так и кардинальной. Зависеть это также будет от того, насколько сильно процессы затрудняют выполнение задач.

Практическая же сторона использования такой системы несет в себе лишь положительные результаты. Так как высшее лицо в организации несет полную ответственность за любую деятельность предприятия и сотрудников, а также за охрану здоровья и труда своих подопечных, то количество несчастных случаев, травматизма или профессиональных заболеваний сокращается. Стоит заметить, что подобные условия влияют не только на качество выполняемых работ, но также и на эмоциональное состояние персонала, так как стабильность организации позволит повышать заработные платы (следствие снижения непредвиденных расходов), улучшать состояние рабочего места, снизить потерю профессиональных кадров и т.д..

Использование ИСУ не ограничивает организацию в реализации только безопасного выполнения работ. ИСУ также позволяет внедрять периферийные системы управления, такие как финансовые, технические, технологические или др.. Таким образом, нагрузка на управление подразделениями и отделами возлагается на ряд линейных руководителей, что позволяет каждому отделу работать как в связке с другими так и индивидуально, вне зависимости от процессов в других подразделениях. Линейные руководители в свою очередь производят полную отчетность перед генеральным директором (либо эквивалентным лицом) по всем аспектам своей деятельности в рамках своих компетенций. Удобство такой системы заключается в том, что каждый сотрудник на своем уровне несет частичную ответственность за каждое проделанное действие внутри процесса. Также люди, контролирующие исполнение тех или иных процессов, не допускают на начальных этапах развитие процессов, исполняемых с ошибками [4].

В итоге мы получаем систему управления, которая может адаптироваться в зависимости от состояния организации на сегодняшний день, цели и задач, ценностей и других факторов. Система проста в применении и ведет к неизбежному улучшению состояния компании и, что важнее всего, качества выполняемых работ. На сегодняшний день многие

предприятия, в том числе промышленные, в Казахстане стараются перестроить свою структуру управления под международные стандарты. ИСУ одно из оптимальных решений, применимых уже сейчас. Учитывая гибкость системы, можно с уверенностью сказать, что внутренняя перестройка предприятий не отнимет много времени, сил и средств, но, при этом, качество исполнения работ будет на совсем другом уровне.

### Список литературы

1. ENICodeofEthics, OPIMSG 231, rev 00 published: 2012 – Кодекс Этик и компании ЭНИ с. 35-41

2. Rizzi, Luis Ignacio; Maza, Cristóbal De La; Cifuentes, Luis Abdón; et al. “Valuing air quality impacts using stated choice analysis: Trading off visibility against morbidity effects” –Journal of environmental management pages 1-11 published: 2014 webofscience –  
[<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25199601>] последний просмотр 27.02.2017

3. ENIHSE Policies and Procedures 2017 rev 07– политики и процедуры компании ЭНИ 2017 изд 07 с. 14-22

4. Л.И.Кошкин, А.Е.Хачатуров, И.С.Булатов «Менеджмент на промышленном предприятии», гл.б., 2000

*Научный руководитель: Балкибаева А.М., к.э.н. доцент*