

УДК 658.562

НЕДОСТАТКИ И ПРОБЛЕМЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ**Момот А. И.**, д.э.н, профессор, ГВУЗ «Донецкий национальный технический университет»**Мартынюк Е. С.**, аспирант, ГВУЗ «Донецкий национальный технический университет»**Момот О. І., Мартинюк О. С. Недоліки і помилки функціонування систем менеджменту на підприємствах.**

Проведений аналіз проблем і помилок, яких підприємствам все ще не вдасться уникнути як при впровадженні системи менеджменту якості, так і після успішної сертифікації підприємства. Розглянуті показники, які є негативними на дорозі підвищення ефективності СМЯ і конкурентоспроможності підприємства. На багатьох підприємствах, як показує практика, приділяється мало уваги систематичному поліпшенню якості, попри те, що забезпечення якості впливає на рентабельність, конкурентоспроможність підприємства, організації. Результативність і ефективність системи менеджменту є однією з необхідних, ключових умов виходу на світовий рівень. Керівникам підприємства при впровадженні систем якості у себе в організації необхідно особливу увагу приділити саме комплексності і послідовності робіт в цій області. Якщо система функціонально не придатна, то причини цього не у вживаних вимогах, методах і інструментах, а в системності, комплексності, послідовності і якості їх застосування. У статті узагальнені проблеми з якими стикаються підприємства і рішення, запропоноване СМЯ, а також проаналізовані результати проведених аудитів на вітчизняних підприємствах на відповідність міжнародним стандартам ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001. Успішному розвитку і функціонуванню систем менеджменту на підприємствах сприяє в першу чергу чітке розуміння керівником підприємства вимог, що пред'являється до СМЯ. Проте, ця проблема навіть за щирого бажання керівника налагодити управління якістю, він не може збудувати цей напрям діяльності так, щоб воно виправдовувало надії, що покладаються, через нестачу знань, нерозуміння загальних законів функціонування систем. На жаль, сьогодні досить рідко можна зустріти такого керівника, який розумів би свою роль в СМЯ, так і роль інших працівників.

Момот А. И., Мартынюк Е. С. Недостатки и проблемы функционирования систем менеджмента на предприятиях.

Проведен анализ проблем и ошибок, которых предприятиям всё ещё не удаётся избежать как при внедрении системы менеджмента качества, так и после успешной сертификации предприятия. Рассмотрены показатели, которые являются отрицательными на пути повышения эффективности СМК и конкурентоспособности предприятия. На многих предприятиях, как показывает практика, уделяется мало внимания систематическому улучшению качества, несмотря на то, что обеспечение качества влияет на рентабельность, конкурентоспособность предприятия, организации. Результативность и эффективность системы менеджмента является одним из необходимых, ключевых условий выхода на мировой уровень. Руководителям предприятия при внедрении систем качества у себя в организации необходимо особое внимание уделить именно комплексности и последовательности работ в этой области. Если система функционально не пригодна, то причины этого не в применяемых требованиях, методах и инструментах, а в системности, комплексности, последовательности и качестве их применения. В статье обобщены проблемы с которыми сталкиваются предприятия и решения, предлагаемое СМК, а также проанализированы результаты проведенных аудитов на отечественных предприятиях на соответствие международным стандартам ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001. Успешному развитию и функционированию систем менеджмента на предприятиях способствует в первую очередь чёткое понимание руководителем предприятия требований, предъявляемым к СМК. Однако, эта проблема даже при искреннем желании руководителя наладить управление качеством, он не может выстроить это направление деятельности так, чтобы оно оправдывало возлагаемые надежды, из-за недостатка знаний, непонимания общин законов функционирования систем. К сожалению, сегодня достаточно редко можно встретить такого руководителя, который понимал бы свою роль в СМК, так и роль других работников.

Momot O., Martyniuk E. Disadvantages and problems in the functioning of management systems in enterprises.

The analysis of problems and errors is conducted. Enterprises still do not succeed to avoid them both during the introduction of the quality management system and after the successful enterprise certification. It has been done proposition of indexes which allow increasing the efficiency of QMS and competitiveness of enterprise. On many enterprises little attention is spared to the systematic improvements of quality, in spite of the fact that providing of quality influences on profitability, competitiveness of the enterprise and organizations. Effectiveness and efficiency of the management system are necessary conditions of entering a world market. Management of the enterprise during the introduction of the systems of quality in their organization should pay special attention to the complexity and sequence

of works in this area. If the system functionally is not suitable, then reasons of dysfunction are concluded not in the requirements, methods and instruments, but in the system, complexity, sequence and quality of its application. In the article the problems of the enterprises summarized and decisions of its improvement offered by QMS, and also the results of the conducted audits are analyzed on domestic enterprises in accordance to the international standards of ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001. Successful development and functioning of the management systems on the enterprises are assisted first of all by the clear understanding by the management of enterprise and its requirements to QMS. However, this problem even at the sincere desire of managers to improve quality management, can not follow this direction of activity in the constructive way, because of the lack of knowledge, misunderstanding of common laws of system functioning. Unfortunately, today you can rarely find a manager, who would understand his personal role in the QMS, so as roles of other employees.

Постановка проблеми. Проблема ефективного управління знову стала актуальна для керівників українських організацій, підприємств. Многі всерйоз задаються питанням, як зробити виробництво найбільш ефективним і конкурентоспособним на вітчизняному і міжнародному ринку, як потрібно грамотно модернізувати процес управління підприємством, цілеспрямовано вложити засоби в перспективу його подальшого розвитку [1, С.30].

Аналіз останніх досліджень. Питанням ефективного управління підприємствами, а також їх конкурентоспособністю на вітчизняному і міжнародних ринках присвячена стаття Рачковського А.Я. [1]. Хармс К.Ю. в своїй роботі аналізує проблеми покращення і забезпечення якості на промислових підприємствах [2]. Роль працівників підприємств і їх відношення до системи менеджменту якості, підвищення почуття відповідальності і ініціативності працівників, розглядає Набіт Л.А. [3]. Стаття Чухиль В.Н. присвячена реальним проблемам, з якими стикаються машинобудівні підприємства при створенні Систем менеджменту якості (СМК), відповідуючих ISO 9001 [4]. Застосовність підходів, практик, методів і інструментів в інтегрованих системах менеджменту розглядає Василевська С.В. [5].

Виділення нерешених раніше частей проблеми. В теперішній час достатньо багато публікацій присвячено проблемам СМК на підприємствах, однак питання внутрішніх процесів СМК, проблеми і помилки, з якими стикаються підприємства при їх впровадженні мало описані в літературі.

Ціль статті. Проведення аналізу проблем і помилок при впровадженні СМК на промислових підприємствах.

Основний матеріал. Підприємства старанно роблять хорошу роботу і виробляють хорошу продукцію. Але що потрібно зробити, щоб досягти оптимального якості за прийнятною ціною? Чи потрібно робити краще конкурента, щоб виграти і/або збільшити отримуваний прибуток? Чи слід підприємствам не забувати про покращення виробництва в таких заходах як: економія витрат; прибуток; покращення продукції або послуг; краще сприйняття клієнтами.

По тому кожне нове заходження повинно бути заздалегідь добре продумано, потім проаналізовано: яким чином його можна здійснити, щоб воно виправдало себе. Однак практика показує, що на більшості підприємств не завжди послідовно займаються систематичним покращенням якості, незважаючи на те, що забезпечення якості має значний вплив на рентабельність підприємства [2, С.85].

Як зауважує спеціаліст з якості, аудитор Хармс К.Ю. сьогодні для промислових підприємств вирішальне значення має не тільки якість контактів або інформаційний обмін, але і забезпечення якості. І воно тим важливіше, чим більше виробляється продукції і ширше пропонується послуг. В промисловості, системи якості і процедури сертифікації застосовуються вже достатньо довго. Але не менш, підприємствам ще не вдається уникнути деяких помилок як при впровадженні системи менеджменту якості (СМК), так і після успішної сертифікації підприємства.

За думкою Хармса К.Ю. на промислових підприємствах існують наступні помилки СМК [2, С.85-86]: якщо керівник організації сам постійно не цікавиться якістю власної продукції і якістю виробів своїх конкурентів, то якість ніколи не стане частиною філософії організації; покращення і нові результати повинні швидко проявлятися і стають очевидними як для співробітників, так і для клієнтів. Співробітники мотивуються і можуть себе ідентифікувати відносно покращених досягнень; сьогодні немає надійних, отримавши наукову оцінку висновків про те, чи застосовувати процедуру ISO 9000, дійсно покращити якість. Швидше можна передбачити, що фірми, розробивши і впровадивши СМК, повинні брати до уваги ослаблення своєї позиції на ринку. Величезні бюрократичні витрати часто призводять до втрати мотивації співробітників, а також до відтоку грошових засобів і ресурсів з інших важливих сфер.

Експерт Л.А.Набіт з причин неефективності СМК на підприємстві вважає відсутність ефективного механізму стимулювання праці персоналу, який якщо включений в процес, то безрезультатно. Сьогодні працівники не хочуть ефективно включитися в процес впровадження СМК, вважаючи, що через видимі покращення «срезають» витрати і скоротять чисельність персоналу. Таким чином, будь-яка ідея (проект) втілюється в життя, якщо її персонал буде в цьому матеріально зацікавлений [3, С.66-68].

На підприємствах присутні три шкідливі показники на шляху покращення ефективності СМК і конкурентоспособності: висока собівартість товарів і послуг при низькій якості; низька зарплатна плата працівників; небажання працівників брати участь в процесі нововведень. На перший погляд, перший і

второй показатели нельзя улучшить при пагубном влиянии третьего. Третий показатель имеет место, так как каждый работник пытается найти возможность дополнительного дохода и чаще всего находит. В результате, нововведения заставят отказаться от дополнительного дохода. Отсюда и неприятие всего нового [3, С.68].

Среди проблем при внедрении системы менеджмента качества на промышленном предприятии следует выделить такие, которые являются по мнению Чухилия В.Н. главными [4, С.68]:

- после принятия решения на высшем уровне о создании СМК служба качества готовит приказ «О создании Координационного Совета по качеству», в состав которого включаются заместители директоров, главные специалисты, руководители структурных подразделений, отделов (кроме цехов). Необходим совсем другой приказ – «О создании координационно-рабочей группы по разработке СМК предприятия», включающий в эту группу специалистов из всех структурных подразделений;

- создавать работоспособный стандарт предприятия (СТП) могут только опытные специалисты, знающие описываемый процесс – начальники отделов, подразделений, ведущие специалисты, инженеры высших категорий;

- специалисты производственных отделов почему-то оказываются далеки от проблем качества. Они затрудняются описать свою деятельность и свои процессы;

- необходимость контроля выполнения приказа о создании СМК по ISO 9001 со стороны 1-го руководителя или уполномоченного им лица. Если приказ никем не контролируется, то поставленные в нем задачи обычно не выполняются, дорогое время уходит и все думают, что это уже не нужно.

Препятствием к внедрению систем менеджмента, в том числе к внедрению интегрированных систем менеджмента (ИСМ), является недостаточность строгих количественных доказательств их выгоды для бизнеса и недальновидное обоснование необходимости ИСМ только необходимостью выполнения требований стандартов ISO.

Соблюдение требований стандартов ISO само по себе не может являться методической основой создания ИСМ. ИСМ – это большая система, управлять которой необходимо с учётом фундаментальных свойств больших систем. Интеграция требований стандартов, равно как и интеграция систем менеджмента, может быть основана только на научных подходах, ведущими из которых являются системный и процессный.

Эффективность ИСМ определяется не только правильно выбранной моделью, но и содержательностью наполнения системы. И здесь также важно избегать формального подхода («применяем то, что перечислено в целевом стандарте») при выборе практик и инструментов. Если система функционально не пригодна, то причины этого не в применяемых требованиях, методах и инструментах, а в системности и качестве их применения [5, С.5-9].

Таблица 1 - Проблемы, с которыми сталкиваются предприятия и решения, предлагаемое СМК [Составлено на основе 1, С. 30-31].

№ п/п	Проблема	Решение, предлагаемое СМК
1	Дефицит финансов для поддержания бизнеса	Анализ расходов, оптимизация ресурсов, акцент на ключевые процессы, выявление холостых и дублирующих процессов и устранение их, выявление скрытых внутренних ресурсов, снижение производственных потерь за счет своевременного контроля, анализа эффективности процессов с разработкой мероприятий по улучшению.
2	Спад продаж, финансовая несостоятельность постоянных заказчиков и отсутствие новых покупателей.	Настройка эффективной работы отдела продаж, использование продуктивных инструментов продаж. Постановка мероприятий по маркетингу, налаживание обратной связи с потребителем, ведение учета степени удовлетворенности потребителя, выявление дополнительных секторов сбыта продукции и услуг.
3	Необходимость оптимизации штатной структуры (сокращение штатных единиц в результате экономически неоправданного «раздувания» штата)	Исключение дублирующих действий между сотрудниками компании, оценка компетентности персонала, постановка системы мотивации и переподготовки специалистов, влияющих на результаты компании, грамотная кадровая политика, направленная на четкое распределение обязанностей между специалистами. «Каждый специалист – на своем месте, с четко прописанным функционалом».
4	Нехватка времени на выстраивание стратегии развития из-за текущих проблем. Необходимость изменения / переориентации бизнеса, развития бизнеса в условиях кризиса.	Грамотное распределение направлений деятельности между заместителями, делегирование полномочий топ-менеджерам компании без особого риска – по их способностям и специализации, с возможностью правильно и оперативно оценивать эффективность выполнения поставленных задач и поручений через конкретные критерии оценки. Способность масштабирования и гибкого изменения бизнеса в сторону потребностей рынка.
5	Ужесточение и учащение проведения оценок партнерами, ужесточение условий тендеров.	Готовность продемонстрировать прозрачную, эффективную и надежную систему управления по общим требованиям, понятным и известным всем заинтересованным сторонам. Возможность документально подтвердить выстроенность всех процессов и высокое качество работы компании, что станет весомым аргументом в пользу вашей компании при проведении тендеров при прочих равных условиях.
6	Возможность для Государственной поддержки.	Готовность продемонстрировать прозрачную, эффективную и надёжную систему управления. Открытость для внешних аудитов.
7	Трудности в привлечении инвестиций	Демонстрация готовности работать по мировым критериям качества, что, в частности, необходимо при заключении контрактов с иностранными инвесторами.

Распространённой ошибкой в разработке ИСМ, допускаемой в самом начале, связаны с неверной оценкой роли, состава и объема документирования ИСМ. Многие предприятия используют чужую документацию, а не «привязывают» модель документирования ИСМ к модели процессов ИСМ. Встречается и

другой вариант, когда в ходе аудита организации, которая вроде бы самостоятельно внедрила ИСМ, персонал не может объяснить, как связаны между собой схема процессов на одной странице Руководства по качеству и перечень документов системы на другой странице [6, С.6].

Таблица 2 - Анализ результатов аудитов систем менеджмента отечественных предприятий
[Составлено на основе 7].

№ п/п	Пункт стандарта	Описание проблемы
1	Общие требования	<ul style="list-style-type: none"> сотрудники не знают о создании системы менеджмента либо не ознакомлены с её требованиями; сотрудники не чувствуют заинтересованности руководителей в системе; руководство не проявляет требовательности к соблюдению процедур системы; не установлены в полном объеме критерии и методы, гарантирующие, что управление и контроль процессов осуществляются результативно; в основном, измеряются и анализируются технологические процессы; тип и величина контроля процессов, переданных по аутсорсингу, не определены в рамках системы менеджмента качества; в документации по качеству не в полной мере определены последовательность и взаимодействие процессов, не установлены критерии для обеспечения результативности, как при осуществлении, так и при управлении этими процессами; входные данные моделей процессов не содержат ссылок на процессы, выходные данные которых являются входом для данного процесса;
2	Политика	<ul style="list-style-type: none"> высшее руководство не придерживается политики; политика противоречит обязательствам на более высоком уровне; отсутствует механизм реализации политики; в политике не отражены все требования стандарта; сотрудники не знакомы с политикой; политика не отражает характер/экологические воздействия предприятия; не доводится до представителей, работающих на организацию; не пригодна для формирования экологических целей и задач.
3	Удовлетворенность потребителя	<ul style="list-style-type: none"> нет однозначной и полной оценки удовлетворенности потребителя; производственный персонал не информируется о результатах анализа рекламаций и пожеланий клиента;
4	Внутренний аудит	<ul style="list-style-type: none"> нет отметок о проверке результативности корректирующих действий; сложная отчетность по аудитам; разные процедуры/отчетность аудита ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001
5	Мониторинг процессов	<ul style="list-style-type: none"> отсутствуют однозначные и измеримые показатели результативности процессов; оценка процессов менеджмента и поддерживающих процессов производится формально.
6	Закупки	<ul style="list-style-type: none"> необходимость дифференцированного подхода к оценке поставщиков в зависимости от степени влияния на качество продукции.
7	Процессы, связанные с потребителем	<ul style="list-style-type: none"> в документации по качеству не регламентирован однозначно порядок согласования договоров и изменений к ним; спецификации к контрактам не содержат конкретных технических требований к поставляемой продукции.
8	Человеческие ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> не проходит обучение высшее руководство предприятия; персонал не знает, в каком процессе он работает, ему не известна структура процесса.
9	Проектирование и разработка	<ul style="list-style-type: none"> техническое задание или заявка на разработку не содержат всех требований к разрабатываемой продукции; не документирован анализ стадий проектирования.
10	Представитель руководства по качеству	<ul style="list-style-type: none"> в приказе и/или в должностной инструкции не определена ответственность и полномочия уполномоченного по качеству.
11	Определение опасностей, оценка рисков и определение мер управления	<ul style="list-style-type: none"> процесс идентификации опасностей не документирован соответствующим образом, и ряд рисков остался незамеченным; не учтены нештатные ситуации в работе оборудования; сотрудники не знают о результатах оценки опасностей и рисков
12	Экологические аспекты	<ul style="list-style-type: none"> не учтены аспекты: выбросы/сбросы/загрязнения почвы, связанные с продукцией. не учтены процессы: связанные с поведением поставщиков/подрядчиков; обращение с опасными веществами (перевозки, утилизация); закупки/сбыт/проектирование/доставка...(т.е.жизненный цикл продукции).
13	Функции, ответственность, полномочия	<ul style="list-style-type: none"> высшее руководство считает, что это его не касается; отсутствует механизм контроля исполнения работниками своей роли: по разработке, внедрению, поддержанию и отчетности руководству; по управлению отходами/взаимодействию с заинтересованными сторонами, контактные данные/готовности к аварийным ситуациям/перевозке и обращению с опасными грузами/получению и контролю лицензий
14	Компетентность, обучение, осведомленность	<ul style="list-style-type: none"> не весь персонал ознакомлен с политикой, целями, экологическими аспектами, процедурами и требованиями системы менеджмента; сотрудники, связанные с опасными работами, не обучены, не осведомлены о последствиях.

Как отмечает аудитор Рачковский А.Я. в кризисный период руководители многих предприятий ключевых отраслей экономики (строительная, машиностроение) обратились за услугами по внедрению СМК. Топ-менеджмент был вынужден решать вопросы сохранения компании в кризисных условиях, а также пути ее дальнейшего развития. Известно, что некоторые руководители пошли по пути сокращения затрат, что выразилось в сокращении производственных мощностей и персонала, однако не дало ощутимых результатов, и

многим так и не удалось сохранить компанию. В таблице 1 приведены некоторые проблемы, с которыми как считает [1, С.30-31] сталкиваются практически все предприятия, и решения, предлагаемые СМК. По мнению специалиста по системам менеджмента Кучкина В.И. о результатах проведенного анализа аудитов систем менеджмента отечественных предприятий, существуют проблемы действующих СМК, на соответствие международным стандартам ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, которые представлены в табл. 2.

Выводы. Таким образом, на большинстве предприятий СМК не в полной мере отвечает предъявляемым требованиям руководителей предприятия: конкурентоспособности и эффективности. Это является следствием непонимания, малой осведомленности, заинтересованности руководителей предприятия о системах менеджмента. К сожалению сегодня достаточно редко можно встретить такого руководителя, который четко понимает как свою роль в СМК, так и роль других руководителей, в том числе того, кто должен отвечать за построение и функционирование системы.

Список использованной литературы:

1. Рачковский А.Я. Качественное управление – залог успеха компании / Das Management.-2009.-№1.-С.30-31.
2. Хармс К.Ю. Некоторые аспекты менеджмента качества / Das Management.-2010.-№4.-С.85-87
3. Набит Л.А. Роль персонала / Стандарты и качество.-2007.-№7.-С.66-69.
4. Чухиль В.Н. Реальные проблемы при создании СМК по ИСО 9001 на предприятиях. Взгляд изнутри / Das Management.-2010.-№4.-С.68-70.
5. Василевская С.В. О применимости подходов, практик, методов и инструментов в ИСМ / Методы менеджмента качества.-2010.-№9.-С.4-9.
6. Василевская С.В. Преимущества системного подхода к документированию ИСМ / Методы менеджмента качества.-2010.-№8.-С.4-10.
7. Кучкин В.И. Анализ результатов аудитов систем менеджмента отечественных предприятий [Электронный ресурс].- Электрон. данные.- 1 CD-ROM

Ключові слова: система менеджменту якості, промислове підприємство, сертифікація, інтегрована система менеджменту, поліпшення, забезпечення якості, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.

Ключевые слова: система менеджмента качества, промышленное предприятие, сертификация, интегрированная система менеджмента, улучшение, обеспечение качества, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.

Keywords: system of management of quality, industrial enterprise, certification, integrated system of management, improvement, providing of quality, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.

УДК 656.01

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНУ: ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД

Жаворонков В.О., к.е.н., доцент, доцент кафедри економічної теорії, Національний авіаційний університет, м. Київ

Жаворонков В. О. Теоретичні засади діагностики транспортної інфраструктури регіону: інституціональний підхід.

Проаналізовано сутність понять «інституції» для суспільства та виокремлено їх основні виміри, значення для проведення економічних реформ. Визначено умови від яких залежать результати інституціональних змін в Україні та проведення запозичень елементів західних інституціональних систем, необхідних для створення сучасного цивілізованого ринкового інституціонального середовища. Розглянуто поняття «інфраструктура», як економічна категорія, визначено підхід, адекватний для її аналізу. Проведено аналіз понять «виробнича інфраструктура», «соціальна інфраструктура», «інфраструктура життєдіяльності населення» регіону з точки зору інституціонального підходу. Проаналізовано поняття «транспортна інфраструктура регіону», її значення для усієї інфраструктури регіонального господарства та основні складові. Розглянуто необхідність проведення комплексних діагностичних досліджень, основні завдання, принципи, напрями, методи, підходи, які використовуються під час досліджень. Узагальнені сучасні підходи, що передбачають оцінку соціально-економічного розвитку регіонів. Проаналізовано поняття діагностики транспортної інфраструктури регіону по відношенню до комплексної діагностики регіону, її зовнішні і внутрішні характеристики, основні узагальнені показники. Визначено інституціональні заходи необхідні для подолання інфраструктурних обмежень на транспорті. Зроблено аналіз Транспортної стратегії України до 2020 року та визначена необхідність щодо удосконалення розвитку транспортної інфраструктури. Визначено від