

ЭКОНОМИКА

УДК 658.562:005

**Интегрированная система
менеджмента промышленного
предприятия: синергетический
ПОДХОД****Н. Б. Акатов¹, Д. Ю. Брюханов²,
А. Н. Иванова¹**¹Пермский национальный исследовательский
политехнический университет²ЯрГУ им. П.Г. Демидова

E-mail: alex@rmc.edu.ru, bruch@uniyar.ac.ru, mim.pstu@yandex.ru

Научная статья

В статье рассмотрены теоретико-методологические аспекты формирования и развития интегрированных систем менеджмента промышленных предприятий. Предпринята попытка систематизировать проблемы понимания и формирования интегрированных систем менеджмента на основе современной концепции «бизнес – модель предприятия», продемонстрирована многоаспектность, многоуровневость, большая размерность и уникальность понятия «интегрированная система менеджмента». Для снижения сложности восприятия и формирования условий для практической работы с критерием «интегрированность» авторами предложен синергетический подход, включающий алгоритм работы с использованием конфигуратора, определяющего уровень организационной зрелости предприятия и параметры целостности системы менеджмента, обеспечивающие требуемые стратегией гибкость, инновационность и взаимодействие с партнерами. В качестве основы для развития компетенций менеджмента предложено использовать систематизированную модель бизнеса. Результативность применения описанных авторами подходов связывается с наличием активного субъекта управления, обладающего навыками самодиагностики и уместным аппетитом для принятия ответственности за реализацию сложных проектов развития предприятия.

**Integrated industrial enterprise
management system: synergetic
approach****N. B. Akatov¹, D. Yu. Bryukhanov²,
A. N. Ivanova¹**¹Perm National Research Polytechnic University²P.G. Demidov Yaroslavl State University

Scientific article

The article considers theoretical and methodological aspects of the formation and development of integrated management systems for industrial enterprises. An attempt has been made to systematize the problems of understanding and forming integrated management systems based on the modern concept of the "business model of the enterprise" and demonstrated the multidimensionality, multilevel dimension, large dimension and uniqueness of the concept of "integrated management system". The authors suggested using a synergetic approach to reduce the complexity of perception and create conditions for practical work with the criterion of "integration". This approach includes an algorithm for working with a configurator that determines the level of organizational maturity of the enterprise and the integrity parameters of the management system that provide the flexibility, innovation and interaction required with the strategy. As a basis for the development of management competences, it is suggested to use a systematized business model. The effectiveness of application of the approaches proposed by the authors is associated with the presence of an active management subject with the skills of self-diagnosis and an appropriate risk-appetite for taking responsibility for the implementation of complex enterprise development projects.

Для цитирования: Акатов Н. Б., Брюханов Д. Ю., Иванова А. Н. Интегрированная система менеджмента промышленного предприятия: синергетический подход // Социальные и гуманитарные знания. 2017. Том 3, № 2. С. 95–105.

For citation: Akatov N. B., Bryukhanov D. Yu., Ivanova A. N. Integrated industrial enterprise management system: synergetic approach. *Social'nye i gumanitarnye znaniya*. 2017; 3 (2): 95–105. (in Russ.)

Ключевые слова: промышленное предприятие; интегрированная система менеджмента; бизнес-модель предприятия; синергетическое моделирование; фактор, целостность системы менеджмента; организационное восприятие интегрированной системы менеджмента

Keywords: industrial enterprise; integrated management system; business model of the enterprise; synergetic modeling; factor, integrity of the management system; organizational perception of an integrated management system

Промышленные предприятия, имеющие современный технологический уровень и потенциал освоения новых высоких технологий, обоснованно рассматриваются в качестве локомотивов, «драйверов» развития и новой индустриализации страны [1]. При этом современные исследования показывают, что предприятия, обладающие значительными конкурентными преимуществами, имеют выраженные компетенции лучшим образом объединять, интегрировать различные аспекты и виды деятельности для достижения своих стратегических целей, поэтому деятельность по созданию интегрированных систем менеджмента оказалась в «мейнстриме» развития систем менеджмента, а интеграционные компетенции менеджмента рассматриваются как важнейшее его достоинство.

Сам термин «интегрированная система менеджмента» (далее ИСМ) стал активно входить в управленческую практику в конце 90-х годов прошлого столетия в связи с разработкой систем, отвечающих высоким требованиям признанных международных стандартов (как официальных, так и ставших таковыми де-факто) менеджмента – MSS (Management System Standards). Преимущества ИСМ значительны, и в качестве мотивов создания ИСМ обычно указываются: обеспечение большей согласованности действий внутри организации; снижение функциональной обособленности и разобщенности; более результативное реагирование на риски; упорядочение регламентации; повышение возможности для сертификации на соответствие международным стандартам; создание лучших условий для достижения баланса интересов стейкхолдеров, вовлечения персонала и наделяния его полномочиями, что в итоге приводит к достижению большей результативности и получению значимых синергетических эффектов [2; 3; 4].

Несмотря на наличие существенного прогресса в понимании сути ИСМ с момента издания PAS-99:2006 [5], введения стандарта ГОСТ Р 53893-2010 «Руководящие принципы и требования к интегрированным системам менеджмента» [6], определения ИСМ, закрепленного в PAS-99:2012 [7], научная дискуссия по данному вопросу не стихает. В табл. 1 показаны представления об ИСМ и направления исследований в данной области.

Таблица 1

Подходы к определению понятия «интегрированная система менеджмента»

Источник	Интерпретация понятия	Ключевые аспекты понятия
PAS-99:2006 [5]	Совокупность не менее двух систем менеджмента, отвечающих требованиям двух и более стандартов, ориентированных на различные заинтересованные стороны и функционирующих в организации как единое целое.	Совокупность систем менеджмента, ориентированных на заинтересованные стороны
Яськин А.Н. [9]	Комплексная целевая система менеджмента, отвечающая требованиям двух или более международных стандартов в области управления, которая ориентирована на реализацию бизнес-целей, обеспечение качества и конкурентоспособности, создание условий для устойчивого развития организации, а также на удовлетворение потребностей всех сторон, заинтересованных в результатах ее деятельности.	Система менеджмента, ориентированная на бизнес-цели, обеспечение качества и конкурентоспособности
Назарова И.Г. [10]	Система, направленная на удовлетворение потребностей различных заинтересованных сторон, среди которых, в первую очередь, потребители, поставщики, персонал организации, владельцы и акционеры, государство и общество. Одно из ключевых предназначений данной системы менеджмента – это выявление и изучение реальных потребностей каждой из сторон.	Удовлетворение потребностей заинтересованных сторон

Продолжение Таблицы 1

Источник	Интерпретация понятия	Ключевые аспекты понятия
Калита П. [11]	«Понятия «интеграция систем менеджмента», «интегрированные» или «интегральные» СМ – в большей мере надуманные. Логичнее говорить о единой развивающейся и непрерывно совершенствующейся целостной системе менеджмента организации». «Однако возможен и другой альтернативный способ изменить ситуацию к лучшему. Путем систематического осуществления общей оценки и совершенствования организаций с использованием фундаментальных концепций совершенства и моделей совершенных (идеальных) организаций, в первую очередь Модели EFQM, широко распространенной в Европе».	Подход на основе системных параметров целостности, например применении систематизированных моделей
Воробьев Д.О. [12]	Часть системы общего менеджмента, отвечающая требованиям двух или более международных стандартов и функционирующая как единое целое. При этом ИСМ не следует отождествлять с системой общего менеджмента организации, объединяющей все аспекты деятельности организации, поскольку ИСМ не затрагивает вопросы финансового, инвестиционного менеджмента, менеджмента ценных бумаг.	Часть системы менеджмента, функционирующая как единое целое
Романова А.Н. [13]	Предполагает разработку и внедрение системы, обеспечивающей совместное развитие менеджмента качества, экологического менеджмента, менеджмента в области производственной безопасности и охраны труда.	Совместное развитие систем менеджмента
Меркушова Н.И. [14]	Часть общей системы менеджмента, элементы которой отвечают, в том числе, комплексу требований двух или более международных стандартов в области управления, функционирующая как единое целое, направленная на достижение общих целей организации.	Система, направленная на достижение общих целей организации
Козицына Н.В. [15]	Инструмент удовлетворения требований и ожиданий не только потребителей, но и других заинтересованных сторон.	Удовлетворение ожиданий заинтересованных сторон
Седикова И.А. [16]	Объединение функциональных областей, взаимосвязанных в процессе достижения общеорганизационных целей, дающее совокупный результат выше, чем сумма результатов ее функционирующих разрозненно частей.	Объединение функциональных областей, дающее синергетический эффект
Гуськова Н.Д., Салимова Т.А., Фалько С.Г., Родина Е.Е. [3]	«Интеграция систем управления – это процесс развития системы управления, отражающей состав и структуру функций, их сочетание и совместимость, взаимодействие функций и структурных подразделений, полноту информационного обеспечения, технологию процесса управления».	Определение приоритетных векторов интеграции в рамках функций, процессов, структур, информации, ...
Владимирцев А.В., Марцынковский Д.А., Степанов Р.В., Шеханов Ю.Ф., Эсмуханова Ж.Ж. [17]	Совокупность не менее двух систем (подсистем) менеджмента организации, ориентированных на различные заинтересованные стороны и, как следствие, отвечающих требованиям стандартов на системы менеджмента, имеющих полностью или частично объединенные элементы, которые функционируют в организации как единое целое.	Совокупность не менее двух систем, ориентированных на заинтересованные стороны и имеющих объединенные элементы
Гуськова Н.Д., Родина Е.Е., Мамаев Д.Е. [18]	Интегрированная система управления является методом, инструментом управления, то есть выступает программой или последовательной процедурой разрешения противоречия хозяйствующих субъектов.	ИСМ – это метод, инструмент для разрешения противоречий хозяйствующих субъектов

Продолжение таблицы 1

Источник	Интерпретация понятия	Ключевые аспекты понятия
Jana Jaďud'ová, Ján Zelený, Iveta Marková, Judita Tomaškinová, Jana Hroncová Vicianová [19]	ИСМ – это часть менеджмента организации, которая должна гарантировать максимальную степень удовлетворенности заинтересованных сторон с минимальными затратами.	Часть системы управления организацией, которая гарантирует удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон
Patience, 2008 [20]	Интегрированная система менеджмента представляет собой единую структуру, используемую организациями для управления своими процессами, которые преобразуют исходные ресурсы в продукт или услугу, которые отвечают целям организации и на справедливой основе удовлетворяют требованиям заинтересованных сторон, здоровья, безопасности, охраны окружающей среды, безопасности, этическим требованиям или любым другим требованиям.	Единая структура для управления процессами, отвечающая целям организации
Marieta Olaru. Diana Nicoară. Andreea Maier (2014) [21]	Интегрированная система менеджмента представляет собой систему управления, которая сочетает в себе все компоненты бизнеса в одну целостную систему таким образом, чтобы способствовать достижению цели и миссии организации.	Система управления, которая сочетает все составляющие бизнеса в единую целостную систему
Thorsten Eidenmuller. Andreea Maier (2015) [22]	Интегрированная система менеджмента представляет собой логический и системный подход к управлению, позволяющий принимать оптимальные стратегические и оперативные решения, учитывающие все существенные аспекты, которые приводят к эффективному функционированию организации как с точки зрения качества, так и с учетом требований со стороны окружающей среды, охраны здоровья и безопасности или других систем управления.	Логический и системный подход к управлению, учитывающий все существенные аспекты, приводящие к эффективному функционированию организации
Đekić, V. et al (2012) [23]	Интегрированная система менеджмента определяется как всеобъемлющий инструмент управления, который связывает все элементы бизнес-системы в уникальную и комплексную систему управления процессами в организации в целях удовлетворения потребностей заинтересованных сторон.	Всеобъемлющий инструмент управления, который связывает все элементы бизнес-системы организации
Karapetrovic (2003) [24]	ИСМ осмысливается как единый комплекс взаимосвязанных процессов, которые разделяют уникальное объединение человеческих, информационных, материальных, инфраструктурных и финансовых ресурсов для достижения комплексных целей, связанных с удовлетворением требований различных заинтересованных сторон.	Единый комплекс взаимосвязанных процессов
Sten Abrahamsson Jonas Hansson Raine Isaksson (2011) [25]	ИСМ представляет собой систему, включающую в себя все потребности заинтересованных сторон в сети взаимодействия от первого поставщика до последнего клиента, такая система должна быть способна предложить концептуальную основу, представляющую возможность для интеграции всей системы управления.	Система, способная предложить концептуальную основу для интеграции всей системы управления
PAS 99:2012 [7]	Интегрированная система менеджмента представляет собой систему управления, которая объединяет все системы и процессы организации в одну целостную основу, позволяющую организации работать как единое целое с едиными целями.	В отличие от PAS 99:2006 ИСМ интерпретируется как целостная основа, позволяющая организации работать как единое целое с едиными целями

Среди обозначенных в табл. 1 подходов к построению ИСМ в качестве одного из последних и наиболее часто применяемых предлагается подход на основе бизнес-модели. Действительно, если для понимания сущности интегрированной системы менеджмента использовать представление о бизнес-модели предприятия, то появляется возможность рассматривать базисные характеристики бизнес-модели как приоритетные векторы принятия решения по интегрированию.

Среди множества определений бизнес-модели предприятия выделим то, которое задает современное представление о данном понятии. Таков, например, операционный вариант определения, принятый Международным советом по интегрированной отчетности (МСИО): «Бизнес-модель организации представляет собой систему трансформации ресурсов через ее коммерческую деятельность в продукты и результаты, направленную на достижение стратегических целей организации и создание стоимости на протяжении краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного периодов» [8].

Рассмотрим основные составляющие БМ (рис. 1) с точки зрения проблемы интеграции. Важнейшим условием результативной и взаимосвязанной (интегрированной) работы всех компонентов БМ выступает контекст, задающий предназначение бизнеса. Это своеобразный метаярвонень, который трудно регламентировать, но полностью определяет эффективность и результативность всех реализационных функций и процессов [26]. Действительно, «степень достигаемой организацией интеграции напрямую зависит от создаваемого ею вдохновения, духовного единства и сплоченности участников» [27].

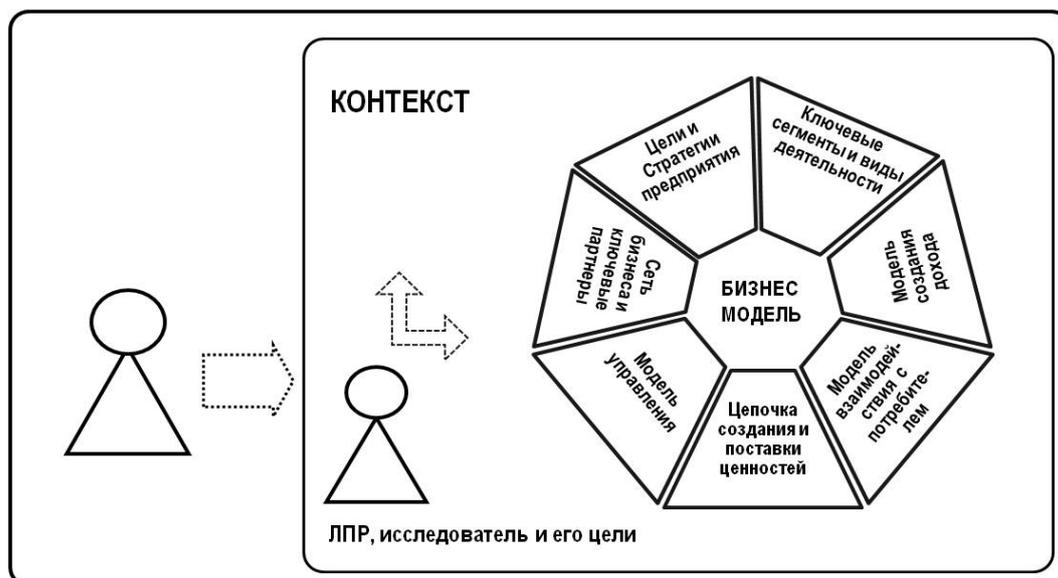


Рисунок 1. Бизнес-модель предприятия и ее восприятие лицом, принимающим решение (ЛПР).

Основные системные характеристики бизнес-модели, которые могут дать о ней целостное представление и которые преимущественно используются в различных исследованиях и на практике, могут быть представлены следующими семью компонентами:

– цели и стратегии предприятия. Установление целей выполняет системообразующую функцию для бизнес-модели. Существующие модели целевых картин решают важнейший вопрос создания интегрированного набора целевых показателей, например, системы сбалансированных показателей (ССП). Вместе с этой задачей должна быть обеспечена интегрированность СПП с миссией предприятия, а с другой стороны, с группой декомпозированных целевых показателей по направлениям и структурным подразделениям предприятия;

– ключевые рыночные сегменты и виды деятельности. В данном направлении выполняется работа по конкретизации рынка, его сегментов, целевых потребителей, объемов поставок и главных конкурентов. Формируется конкурентная стратегия, обеспечивающая достижение и удержание преимуществ перед конкурентами. Понимание

настоящих и будущих потребностей и ожиданий потребителей и интеграция их в стратегию и механизмы реализации стратегии являются проявлением важнейшей интеграционной проблемы;

– сеть бизнеса и ключевые партнеры. Выявление важнейших заинтересованных сторон (потребители, партнеры, поставщики, инвесторы и др.), а также позиция компании в этой сети. Одной из приоритетных интеграционных проблем является понимание интересов независимых участников, их согласование и интегрирование в совместные виды деятельности и проекты развития;

– модель управления. Интегрированные структуры промышленных предприятий обычно двухмерные (матричные или дивизиональные структуры). Вместе с тем реальная практика требует наличия большего количества «срезов» деятельности, что позволяет говорить о развитии многомерных структур управления с интеграцией работ по важнейшим критериям, например, ресурсы, территории, рынки, партнеры, потребители. Ключевой отличительной чертой многомерности выступает уместная автономность, высокая самостоятельность и ответственность подразделения (группы) с персонализированными, четко фиксируемыми и измеряемыми мерами результативности и эффективности [28]. Структура управления в этой ситуации будет представлена сочетанием широкой автономии и использования лучших стандартов качества деятельности с высоким потенциалом достижения эффектов синергии на уровне интегрированной структуры;

– цепочка создания и поставки ценностей. Необходимость воспроизвести цепочку создания ценности и поставки дополнительных ценностей для потребителя и обеспечить ее устойчивое развитие требует соответствия и согласованности компетенций ключевого персонала и ключевых компетенций предприятия. Фактически речь идет о владении предприятием способностями (компетенциями), позволяющими конкурировать в глобальном масштабе. По образному выражению Хэмела и Прахалада, в этой ситуации следует говорить о «ключевых компетенциях», которые они определяют как «интегрированные наборы навыков, умений и технологий» [29]. Компетентный работник обладает комплексной компетентностью как результатом интегрирования конкретных компетенций;

– модель взаимодействия с потребителем. Могут быть реализованы различные подходы к интеграции с потребителем. От традиционных транзакционных взаимодействий, включая системы стратегического взаимодействия и партнерства, до действий по совместному созданию стоимости – «co-creation»;

– модель создания дохода (формирования стоимости), механизм формирования дохода и его распределения. «Достижение стратегических целей организации и создание стоимости на протяжении краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного периодов» [30] предполагает выделение факторов стоимости и их интеграции в итоговый стоимостной показатель, характеризующий способность предприятия удовлетворять интересы акционеров с учетом их сформировавшегося отношения к риску.

В зависимости от применяемых методов оценки могут быть получены различные оценки бизнес-модели. Критерии оценки можно отразить общими, базовыми характеристиками и специфическими, уникальными для конкретного предприятия. При этом базовые характеристики отражают общую сущность многих бизнес-моделей, а специфические – особенные, эксклюзивные подходы к формированию базовых элементов. Именно специфические характеристики являются определяющим для успешности бизнес-модели. Модель на уровне общих характеристик может быть без особого труда скопирована конкурентами, однако высокая сложность копирования специфических характеристик обуславливает уникальность конкурентоспособных предприятий.

Рассматривая БМ как эпицентр общего представления о предприятии, можно заметить, что в каждом содержательном компоненте БМ могут быть идентифицированы актуальные интеграционные проблемы, которые, соответственно, будут определять интеграционные характеристики системы менеджмента предприятия. Кроме того, выбор БМ сопровождается базовой оценкой ее восприятия: интеграционная БМ; БМ «дирижирования», рассчитанная на создание партнерской сети с реализацией стратегии «формирования» [28], и т. д. Следует отметить и то, что у одного предприятия может быть несколько БМ.

Таким образом, представленная на рис. 1 схема только подтверждает тот факт, что целесообразно иметь методологическую основу для сборки всех интеграционных харак-

теристик предприятия, и этой основой может быть БМ. С другой стороны, многоаспектность, многоуровневость, большая размерность и, конечно, уникальность [31] не снижает сложности, а, скорее, ее увеличивает, оставляя термин «ИСМ» как уникальную характеристику системы менеджмента, которой необходимо строго соответствовать и к которой следует стремиться.

Для резюме по анализу целесообразности применения БМ для формирования ИСМ в большей степени подходит образное высказывание Акира Мори, одного из самых известных и богатых бизнесменов Японии: «Мы должны заново изобретать самих себя, отвечая на меняющиеся времена инновационными бизнес-моделями», что фокусирует наше внимание на проблемах саморазвития и роли активного субъекта управления. Одновременно именно это высказывание актуализирует проблему рассмотрения ИСМ с позиций развития системы менеджмента, переходов системы на более высокие в конкурентном аспекте уровни. Хотя в рамках работ по системному мышлению «интеграция» уже давно рассматривается в сопоставлении с «дифференциацией», а сам выбор – это работа в рамках множества антитез менеджмента. «Развитие организации представляет собой целенаправленный переход к более высокому уровню интеграции и дифференциации одновременно. Для каждого уровня дифференциации должен существовать минимальный уровень интеграции, ниже которого система просто распадется на части и превратится в хаос. И наоборот, для более высоких уровней интеграции необходима большая степень дифференциации, чтобы система не превратилась в бесплодную пустыню» [27].

В итоге, на наш взгляд, для ответа на вопросы о том, какой уровень интегрированности должен присутствовать при реализации стратегии предприятия, как он должен видоизменяться, с помощью какого инструментария можно оценить интеграционную зрелость предприятия и насколько данный параметр может быть важен для управления реализацией стратегии, нужны подходы, позволяющие справляться с данным уровнем сложности. В качестве такого подхода авторы предлагают применять синергетический подход.

Для конкретизации особенностей применения синергетического подхода введем несколько стартовых условий. Прежде всего для работы в качестве базового определения бизнес-модели будем использовать определение: «Бизнес-модель – это целостный облик того, как восприятие нас нашими клиентами трансформируется в итоговый финансовый результат» [32]. В основе этого определения лежит идея управления целостностью и выделения группы специфических системообразующих факторов, которые формируют и удерживают целостность. Интегрированность выступает одним из таких параметров наряду с гибкостью (способностью к быстрому реагированию), инновационностью и способностью сотрудничать.

По нашему мнению, проблему создания ИСМ целесообразно также соотнести с ключевыми вопросами Г. Хэмела: «Как перестроить всю систему управления, чтобы она не отставала от стремительно меняющейся жизни? За что браться в первую очередь?» [33]. В этой ситуации вопрос о принятии адекватного управленческого решения зависит от того, какие методы используют управленцы для понимания ситуации, адекватность данных методов, и, главное, сами эти методы становятся гарантией уместности принимаемых решений. Вопрос о понимающем восприятии становится ключевым [34]. Поэтому следующий вектор оценки интегрированности системы менеджмента – это подходы и методы, используемые менеджментом для установления ситуации. Здесь важным становится не сама БМ, а подходы, процессы и организация диагностики, идентификация параметров порядка, которые снимают множественность информации о системе. Известен широкий спектр применяемых подходов: использование преимущественно классических подходов; применение систематизированных моделей организации, например, EFQM и оценочных систем типа RADAR [35], создание интегрированных оценочных систем для стратегической оценки организации [36], разработка подходов к экспресс-оценке [37]. Вместе с тем события развиваются так стремительно, что традиционные методы анализа могут быть не только неадекватны, но и просто не успевают за темпами изменений и давать совершенно неприемлемые результаты для принятия решений. Современные подходы базируются на позиции о том, что «предсказать будущее невозможно, можно только подготовиться к нему» [38]. Подготовиться можно, развивая уникальные организацион-

ные способности, например, «создавая систему раннего оповещения, которая была бы способна выявлять те перемены, на которые вам нужно быстро отреагировать» [38].

Следует отметить еще один принципиальный аспект, предъявляющий вызов понимающему восприятию: проблемы, требующие для своего разрешения совершенно нетрадиционных методов анализа, соседствуют с обычными проблемами, находятся с ними в «одном портфеле», их также необходимо идентифицировать и принимать по ним решение.

Резюмируя проблему понимающего восприятия, актуальности владения организационным ресурсом, обеспечивающим адекватный взгляд лиц, принимающих решение по оценке ситуации, и их способность инициировать действия на основании лучших модельных представлений, возникает, как нам представляется, ключевой вопрос: как на все это смотреть. Иными словами, требуется задать импульс (вектор), при котором наша логика понимающего восприятия, «система раннего оповещения» не находилась бы в лихорадочном поиске того, с чем мы имеем дело и с чего начать, а смогла осуществлять осознанные действия, реализовать «прожекторный», а не «бадейный» тип поведения. Представляется, что, используя методологию синергетического моделирования, можно с большей уверенностью справиться с возникающей сложностью.

Для целей синергетического моделирования будем рассматривать конкурентное развитие предприятия как «целенаправленный переход к более высокому уровню интеграции и дифференциации» [27]. При этом приоритетным условием создания и удержания гармоничного баланса интеграции и дифференциации будем считать развитость механизмов самоорганизации и саморазвития. Движение к более высокому уровню зрелости системы менеджмента будем рассматривать с позиций достижения гармоничного баланса интеграции и дифференциации. «Для каждого уровня дифференциации должен существовать минимальный уровень интеграции, ниже которого система просто распадется на части и превратится в хаос. И наоборот, для более высоких уровней интеграции необходима большая степень дифференциации, чтобы система не превратилась в бесплодную пустыню» [27].

В качестве параметров развитости данных механизмов предлагается рассматривать уровень организационного совершенства как способность применять соответствующие подходы и методы по гармонизации интеграции и дифференциации; субъектность как способность инициировать изменения по переходу к более высокому уровню организационной зрелости, вовлекать персонал в процессы изменений, брать на себя риски и ответственность за изменения; вовлеченность персонала и его восприятие стратегии развития организации и механизмов ее реализации; итеративность как наличие и развитость регулярных процедур самодиагностики и принимаемых решений по ее результатам.

При этом в качестве параметра оценки вовлеченности персонала могут быть использованы показатели восприятия персоналом качества своей трудовой занятости по параметру отношения к вовлеченности. Так, в исследованиях EPSI¹ одной из компаний, занимающейся оценкой восприятия персонала, дается градация уровней зрелости менеджмента на основании оцениваемых индексов удовлетворенности (ESI), табл. 2:

Таблица 2

Характеристика результатов значений оценок ESI

Шкала оценки, от 0 до 100 %	Характеристика диапазона удовлетворенности персонала вовлеченностью, ESI
0–55	Неприемлемый уровень удовлетворенности
55–60	Очень слабый результат
60–65	Слабый результат
65–75	Средний результат
75–80	Хороший результат
80–85	Очень хороший результат
85–100	Выдающийся результат

¹ EPSI Research Services Ltd, 33 St. James's Square, London SW1Y4JS, England, Web-site: www.epsi-rating.ru, E-mail: info@epsi-rating.com. – p. 5.

Конфигуратор для оценки уровня развития предприятия, его целостности с точки зрения интеграции и дифференциации представлен в табл. 3.

Таблица 3

Конфигуратор уровней развития системы менеджмента предприятия

Уровень	Название	Характеристики и организационное восприятие интеграции и дифференциации (И-Д)
5	Оптимизация	Задача по реализации стратегии формулируется как активизация саморазвития и достижение гармоничного баланса И-Д на основе усиления субъектности управления, вовлечения персонала и развития процессов инициирования. Приоритетная проблема – управление переходом. Требуемый уровень $E > 750$. Вовлеченность персонала $> 0,8$.
4	Управляемость	Задача по реализации стратегии формулируется как действие, обеспечивающее повышение гарантий достижения целей, повышение устойчивости и адаптации, управление рисками, сохранение требуемого баланса И-Д. Приоритетная проблема – сохранение целостности. Уровень E в диапазоне 550-750. Вовлеченность – 0,75-0,8.
3	Регламентация	Стратегическая задача по формированию баланса И-Д формулируется как направление создания интегрированной системы менеджмента, ориентированной на снятие проблем рассогласования внедряемых подсистем менеджмента и отдельных стандартов. Приоритетная проблема – создание системы менеджмента, отвечающей требованиям стандартов. Уровень E в диапазоне 350-550. Вовлеченность – 0,65-0,75.
2	Перспективный	Стратегическая задача в отношении баланса И-Д формулируется как направление улучшения функционирования отдельных систем и процедур. Приоритетная проблема – сокращение затрат, нормирование и лимитирование отдельных функций и процедур. Уровень E в диапазоне 150-350. Вовлеченность – 0,6-0,65.
1	Начальный	Стратегическая задача в отношении баланса И-Д не сформулирована и осознается не в полной мере. Приоритетная проблема – выживание и определение приоритетов развития. Уровень E в диапазоне до 150. Вовлеченность до 0,6.

Проведенный анализ позволил сделать ряд выводов:

- содержание понятия «интегрированная система менеджмента» следует трактовать как особое состояние системы менеджмента, отвечающее требованиям реализации стратегии предприятия и обеспечивающее повышение гарантий достижения стратегических целей за счет результативных действий по идентификации и применению приоритетных интеграционных факторов, развивающих и удерживающих конкурентоспособность предприятия;

- целесообразно давать оценку зрелости системы менеджмента предприятия с точки зрения ее возможностей по идентификации и применению приоритетных интеграционных факторов, от снятия рисков несогласованности действующих на предприятии подсистем менеджмента до принятия решений по стратегии достижения гармоничного баланса И-Д на основе усиления субъектности управления, вовлечения персонала и развития процессов инициирования;

- позиция предприятия в отношении стратегии интегрирования требует освоения предприятиями современных механизмов диагностики, «понимающего восприятия», которые могут повышать гарантии идентификации приоритетных факторов интегрирования и создавать условия для выбора обоснованных приоритетов стратегии интегрирования;

- развитию организационных компетенций предприятия по выявлению и применению приоритетных интеграционных факторов может способствовать выбор в качестве инструментария комплексной самодиагностики модели совершенства EFQM. Модель обеспе-

чивает целостный взгляд на организацию, может исполнить роль объединяющей структуры и ускорить формирование методологических компетенций менеджмента предприятия;

- созданию и поддержанию стратегически обоснованного уровня интегрированности системы менеджмента, при котором реализуются требуемые гибкость, инновационность, автономность подразделений, сотрудничество, сохранение допустимой целостности системы, будет способствовать использованию синергетического подхода к моделированию и применению предложенного в статье конфигуратора, позволяющего объективно оценить зрелость системы менеджмента и выбрать приоритетные действия по переходу на более высокий уровень развития.

Ссылки / Reference

- [1] Конкурентоспособность социально-экономических систем: вызовы нового времени / под науч. ред. А. И. Татаркина и В. В. Криворотова. М.: Экономика, 2014. 466 с.
- [2] Дрофа В. В., Дюжева М. Б. Переход предприятия на интегрированную систему менеджмента // СТЭЖ. 2009. № 9. С. 69-71.
- [3] Интеграция концепций всеобщего управления качеством и контроллинга / Н. Д. Гуськова, Т. А. Салимова, С. Г. Фалько, Е. Е. Родина М.: Контроллинг. 2010. № 3 (36). С. 74-79.
- [4] Павлова А. Г. Проблема интеграции систем экологического менеджмента и систем менеджмента качества // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2013. Т. 3, № 2. С. 90-94.
- [5] PAS 99:2006 Specification of common management system requirements as a framework or integration. London: BSI, 2006. P. 15.
- [6] ГОСТ Р 53893-2010 Руководящие принципы и требования к интегрированным системам менеджмента. М.: Стандартиформ, 2011.
- [7] PAS 99:2012 BSI British Standards. Specification of common management system requirements as a framework for integration. BSI, 2012. 45 p.
- [8] Курда О. Раскрытие темы «Бизнес-модель». URL: http://ir.org.ru/attachments/article/137/Бизнес-модель_01.12.pdf (дата обращения: 12.12.2016).
- [9] Яськин А. Н. Оценка рисков и экономической целесообразности внедрения интегрированных систем менеджмента на промышленных предприятиях // Вестник ВУиТ. 2012. № 3. С. 74-79.
- [10] Назарова И. Г. Методические подходы при разработке интегрированных систем менеджмента. URL: <http://www.subcontract.ru/Docum/DocumUplShow.asp?DocumUplID=1017>. – Заглавие с экрана.
- [11] Калита П. Интегрированные системы управления: что и куда интегрируем. URL: <http://quality.eup.ru/MATERIALY14/isu.htm>.
- [12] Воробьев Д. О. Интегрированные системы менеджмента – понятия и опыт разработки. URL: <http://quality.eup.ru/materialy13/ism2.htm> (дата обращения: 11.08.2016).
- [13] Романова А. Н. Блок-схемы разработки и внедрения интегрированных систем менеджмента в организациях // Альманах современной науки и образования. 2012. № 6. С. 137-142.
- [14] Меркушова Н. И. Совершенствование управления качеством при формировании интегрированных систем менеджмента на предприятиях: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Санкт-Петербургский гос. университет экономики и финансов, СПб., 2012.
- [15] Козицина Н. В. Оценка интегрированной системы менеджмента в контексте управления качеством в организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Санкт-Петербургский гос. университет экономики и финансов, СПб., 2007.
- [16] Седикова И. А. Механизм формирования интегрированной системы менеджмента на предприятиях атомной энергетики: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Саратовский государственный социально-экономический университет, Саратов, 2009.
- [17] Подходы к оценке и сертификации интегрированных систем менеджмента / А. В. Владимирцев, Д. А. Марцынковский, Р. В. Степанов, Ю. Ф. Шеханов, Ж. Ж. Эсмуханова. URL: https://www.rusregister.ru/upload/iblock/9c4/pub_podhody_SMK.pdf.

- [18] Принципы интеграции контроллинга и менеджмента качества / Н. Д. Гуськова, Е. Е. Родина, Д. Е. Мамаев. URL: <https://www.science-education.ru/pdf/2014/6/158.pdf>.
- [19] Stakeholder Management as Part of Integrated Management System in the Furniture Industry / J. Jačud'ová, J. Zelený, I. Marková, J. Tomaškinová, J. Hroncová Vicianová // Procedia Economics and Finance. 2015. Volume 34. P. 129-133.
- [20] Patience A. Integrated Management Systems - A qualitative study of the levels of integration of three Danish Companies, Thesis submitted for the degree of Master of Science in Engineering in Environmental management. URL: http://projekter.aau.dk/projekter/files/14167463/10th_semester_thesis.doc (дата обращения: 15.01.2017 г.).
- [21] Establishing the basis for Development of an Organization by Adopting the Integrated Management Systems: Comparative Study of Various Models and Concepts of Integration / M. Olaru, D. Maier, D. Nicoară, A. Maier // Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2014. Volume 109. P. 693-697.
- [22] Innovation as a part of an existing integrated management system / D. Maier, A. M. Vadastreanu, T. Keppler, T. E. A. Maier // 4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM, Procedia Economics and Finance, 2015.
- [23] Importance of inter operability information and information systems in the implementation of the model IMS / V. Đekić [et al.] // Internacional Scientific Conference Managment, Mladenovac, Serbia, 2012. P. 171-175.
- [24] Karapetrovic S. Musings on integrated management systems // Measuring Business Excellence. Vol. 7. Issue: 1. P. 4-13. DOI: 10.1108/13683040310466681.
- [25] Integrated management system: testing a model for integration. URL: https://www.researchgate.net/publication/279501261_Integrated_Management_Systems_testing_a_model_for_integration (загл. с экрана).
- [26] Конти Т. Самооценка в организациях. М.: ИИА «Стандарты и качество», 2000. 328 с.
- [27] Gharajedaghi J. Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity. Morgan Kaufmann is an imprint of Elsevier, 2011. 351 p.
- [28] Стратегии тоже нужна стратегия / М. Ривз, К. Хаанес, Д. Синха; [пер. с англ. под редакцией А. Лазурского, Г. Милова]. М.: Эксмо, 2016. 272 с.
- [29] Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. 288 с.
- [30] International Integrated Reporting Council ('IIRC'), 2013. 40 p. URL: www.theiirc.org.
- [31] Поташева Г. А. Синергетический подход к управлению: Монография. М.: ИНФРА-М, 2013. 160 с.
- [32] От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента: монография / Н. Б. Акатов, С. В. Комаров, А. В. Молодчик, Н. Ю. Бухвалов [и др.]. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2013. 257 с.
- [33] Хэмел Г. Менеджмент 2.0: Новая версия для нового века // Harvard Business Review (HBR), октябрь 2009. С. 91-100.
- [34] Интеллектуальная организация. Привнеси будущее в настоящее и преврати творческие идеи в бизнес-решения / Моше Ф. Рубинштейн, Айрис Р. Фирстенберг. М.: ИНФРА-М, 2003. 192с.
- [35] Meyer F. A. Radarise your business for success: EFQM, Brussels Representative Office, 2005. 280 p.
- [36] Integrated Evaluation System for the Strategic Management of Innovation Initiatives in Manufacturing Industries / H. Kohla, R. Orthb, O. Riebartschb*, F. Hecklaub Procedia // 13th Global Conference on Sustainable Manufacturing. Decoupling Growth from Resource Use. Published by Elsevier, 2016. P. 335-340. Available online at www.sciencedirect.com.
- [37] Модель совершенства: создание основ эффективной организационной диагностики / Н. Б. Акатов, Н. Ю. Бухвалов, А. А. Сафонов // Экономика и предпринимательство. 2015. № 12 (ч. 3). С. 691-697.
- [38] Хэммер М. Готовьтесь к непредсказуемому будущему: создание системы раннего оповещения. URL: <http://www.elitarium.ru/>.