

УДК 338.242.2

## СТАНДАРТИЗАЦИЯ – ИНСТРУМЕНТ ПРИМЕНЕНИЯ ЗНАНИЙ И ЛУЧШИХ ПРАКТИК ПРИ СОЗДАНИИ ПОДДЕРЖИВАЮЩИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

**В. И. Шевченко**

кандидат экономических наук

Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники

*Приводится подход к реализации функций по обеспечению стабильного качества продукции и услуг, безопасности для людей и окружающей среды, эффективных и безопасных коммуникаций, экономии энергоресурсов, развития инноваций путем создания интегрированной поддерживающей системы менеджмента на основе международных стандартов. Обосновано утверждение о том, что применение стандартов на системы менеджмента оптимизирует затраты на реализацию поддерживающих функций организации.*

**Ключевые слова:** знания организации, система менеджмента, оптимизация затрат.

### Введение

Наиболее распространенные целевые показатели коммерческих организаций связаны с экономическими результатами деятельности, например увеличение объемов продаж и прибыли, снижение себестоимости и т. п. Общеизвестно, что для получения максимальной прибыли необходимо минимизировать затраты на обеспечение деятельности организации. В то же время для организации важными являются результаты, которые если непосредственно и не носят явно выраженный экономический характер, но влияют на конкурентоспособность, создают условия для существования организации на рынке и формируют отношение к ней общества.

Поэтому, наряду с затратами, связанными с выполнением основных процессов производства и управления, организации несут расходы на выполнение определенных поддерживающих функций, к которым относится обеспечение: качества процессов и их результатов, безопасности для людей и окружающей среды, эффективных и безопасных коммуникаций, экономии энергоресурсов и других. Разработка для этого необходимых процедур и их внедрение требует определенных затрат. Эта работа может быть выполнена только профессионально подготовленными специалистами в соответствующих областях деятельности, которых в организациях иногда нет. Кроме того, она может занять много времени, что тоже связано с расходованием финансовых ресурсов.

В связи с этим перед организациями стоит задача – найти оптимальные способы реализации поддерживающих функций, то есть на достаточном уровне результативности и с наименьшими затратами. Одним из способов выполнения этой задачи является использование уже известных, значит стандартных решений, потому, что они доказали свою эффективность на практике и экономят ресурсы. Кроме того, объединяя схожие элементы обеспечивающих функций можно создать интегрированную поддерживающую систему менеджмента организации. Такая интеграция позволяет исключить дублирование ряда процедур при реализации этих функций и тем самым сэкономить средства на управление ими.

### Основная часть

Ставя задачу экономии средств при разработке поддерживающих процедур, целесообразно использовать знания, которые были признаны специалистами как полезные, а их эффективность, как ресурса, доказана практикой применения этих знаний. Поэтому при ориентации организации на лидерство по издержкам на важные позиции выходит приоритетность использования имеющихся знаний в соответствующих областях, так как это позволит снизить затраты на организацию и осуществление любой деятельности. Это вытекает из трудов зарубежных исследователей М. Полани, П. Ф. Друкера, Х. Такеучи, Б. З. Мильнера и ряда белорусских ученых, в частности Е. В. Воронцова.

Одно из научных определений понятия «знания» гласит, что «знание – проверенный общественно-исторической практикой и удостоверенный логикой результат процесса познания действительности, адекватное ее отражение в сознании человека в виде представлений, понятий, суждений, теорий» [1]. Знания, которые сформировались в организации или получены извне, в рыночной экономике приобретают статус ресурса, обеспечивающего эффективность использования других ресурсов организации. В многочисленных научных трудах делается вывод о том, что одним из основных факторов, оказывающих влияние на развитие современного производства, стало увеличение значимости интеллектуальных ресурсов по сравнению с материальными ресурсами [1].

Очевидно, что для использования ценны те знания, которые содержат наиболее эффективные способы решения стоящих задач. В результате многовекового развития производительных сил и конкуренции люди осознали, что выгодно использовать знания, описывающие известные решения, механизмы и инструменты, а не изобретать каждый раз «велосипед». Это привело к появлению и развитию стандартизации. Этот термин можно отождествлять со словом «единообразие», то есть повторение в той или иной степени ранее созданного. Согласно определению Международной организации по стандартизации (ISO) и Международной электротехнической комиссии (IEC), стандартизация – деятельность, направленная на достижение оптимальной степени упорядочения в определенной области посредством установления положений для всеобщего и многократного использования в отношении реально существующих или потенциальных задач [2]. Это наталкивает на мысль о том, что, используя в практической работе подходы на основе стандартизации, мы можем применять имеющиеся знания для решения схожих задач.

В современной науке управления утверждается, что в основе эффективного менеджмента лежит системный подход. Это можно отнести и к решению одной из базовых задач стратегии организации – реализации поддерживающих функций. Системный подход при этом создает возможность персоналу успешно осуществлять свою роль изо дня в день с наибольшей эффективностью и безопасностью в различных ее аспектах. Это приводит к необходимости разработки и внедрения в организациях поддерживающих систем менеджмента в таких областях, как качество, безопасность для людей и окружающей среды, эффективные и безопасные коммуникации, экономия энергоресурсов, развитие инноваций и др. Каждая из них по отдельности и в комплексе обеспечивает достижение целей, стоящих перед организацией. При этом важным является внедрение наилучших практик и техник для обеспечения постоянного развития и совершенствования организации.

Безусловно, не во всех организациях целесообразно наличие всех перечисленных поддерживающих систем. Например, в организациях с низким уровнем потребления энергоресурсов система энергетического менеджмента может быть неактуальной. На энергоемком производстве такая система поможет создать условия для экономии ресурсов и тем самым повысить экономическую эффективность деятельности организации.

История создания систем менеджмента прошла длинный путь эволюции и совершенствования. В итоге были выработаны подходы, показавшие лучшие результаты в ходе многолетнего использования в передовых компаниях по всему миру. В результате накопления знаний, изучения и обобщения опыта применения систем менеджмента международные организации по стандартизации ISO и ИЕС разработали ряд стандартов, описывающих эти системы. К ним можно отнести международные стандарты: ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества. Требования»; ISO 14001:2017 «Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению»; ISO 50001:2018 «Системы энергетического менеджмента. Требования и руководство по применению»; ISO 45001:2018 «Системы менеджмента здоровья и безопасности при профессиональной деятельности. Требования и руководство по применению»; ISO/IEC 27001:2013 «Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Системы менеджмента информационной безопасности. Требования». Все эти стандарты легли в основу разработки и принятия идентичных государственных стандартов Республики Беларусь (СТБ).

В 2018–2020 годах ISO принята серия стандартов 56000, которые позволят помочь организациям внедрить признанные в мире лучшие практики в области менеджмента инноваций. На основе международных стандартов из этой серии в 2021 году в Беларуси приняты государственные стандарты: СТБ ISO 56002-2021 «Менеджмент инновационный. Система инновационного менеджмента. Руководство» и СТБ ISO 56003-2021 «Менеджмент инноваций. Инструменты и методы для партнерства в области инноваций. Руководство».

По информации Госстандарта, на конец января 2023 года в организациях Республики Беларусь внедрено и сертифицировано 7198 поддерживающих систем менеджмента, основанных на государственных стандартах, идентичных международным. Сведения о количестве организаций Республики Беларусь, создавших и сертифицировавших такие системы менеджмента, приведены в таблице 1.

Всего в Республике Беларусь насчитывается порядка 100 тыс. организаций различных форм собственности и численности. Приведенная информация говорит о том, что только около 7 % организаций используют системный подход при реализации поддерживающих функций в практике управления. Это говорит о том, что, с одной стороны, в нашей стране описываемые в приведенных стандартах системы менеджмента признаны, как действенные инструменты выполнения необходимых поддерживающих функций, с другой – далеко не все организации видят в стандартных подходах способ решения задач обеспечения таких функций. Отчасти это можно объяснить недостатком средств организаций на создание и внедрение таких систем менеджмента. Сэкономить средства на создание систем менеджмента на основе приведенных стандартов можно, используя унифицированный подход к формированию систем, что нашло отражение в структуре этих стандартов.

Таблица 1 – Сведения о количестве организаций Республики Беларусь, создавших и сертифицировавших поддерживающие системы менеджмента

Вид системы менеджмента	Количество
СТБ ISO 9001-2015 (менеджмент качества)	5 018
СТБ ISO 14001-2017 (менеджмент окружающей среды)	366
СТБ ISO 45001-2020 (менеджмент здоровья и безопасности при профессиональной деятельности)	1 778
ГОСТ ISO 50001-2021 (энергетический менеджмент)	7
СТБ ISO/IEC 27001-2016 (менеджмент информационной безопасности)	29

Для международного стандарта на системы менеджмента качества по ISO 9001:2015 была разработана новая структура верхнего уровня систем менеджмента. Модели всех последующих стандартных систем менеджмента стали приводить к виду, аналогичному модели по стандарту ISO 9001:2015, как показано на рисунке 1.

Данная модель соотносится с фазами цикла «Plan-Do-Check-Action» (PDCA), ориентированного на постоянное улучшение деятельности, и состоит из унифицированных разделов, содержащих требования к системам.

Общность подходов к созданию перечисленных систем позволяет объединить их в интегрированную поддерживающую систему менеджмента организации. Такая интеграция позволяет создать единые процедуры для отдельных подсистем и тем самым сэкономить средства на их разработку и управление ими.

На рисунке 2 показана взаимосвязь элементов отдельных поддерживающих подсистем на основе международных стандартов.

Элемент «Планирование», как предусмотрено в 1-й фазе цикла PDCA, посвящен разработке целей в соответствующих областях деятельности: в области качества, экологии, энергосбережения, охраны здоровья и безопасности труда, информационной безопасности, инноваций. В рамках этого элемента определяются задачи и планируются мероприятия по достижению поставленных целей.



Рисунок 1 – Модель системы менеджмента качества по стандарту ISO 9001:2015 [3]

В элементе «Средства обеспечения и деятельность» общими могут быть процедуры управления ресурсами: персоналом, инфраструктурой, средствами для мониторинга и измерений, средой функционирования процессов, знаниями и коммуникациями организации. Также достаточно просто можно унифицировать правила управления документированной информацией, необходимой для поддержки функционирования процессов и пригодности подсистем.

Оценивать результаты функционирования подсистем можно совместно по всем направлениям деятельности. Это позволит сэкономить ресурсы, необходимые для обеспечения функционирования поддерживающих подсистем. Оптимизировать затраты позволит: комплексное проведение внутреннего аудита по всем аспектам деятельности организации; сбор информации о потребностях в улучшении по всем направлениям; общая оценка удовлетворенности заинтересованных сторон.

Говоря об улучшении, следует подходить с позиции взаимовлияния всех аспектов деятельности на общие результаты работы организации. Принимая решения по направлению средств на улучшение необходимо учитывать риски и возможности по всем аспектам деятельности и выявлять из них наиболее важные для достижения главных целей организации. Комплексный подход к разработке действий, направленных на улучшение, позволит обеспечить оптимальность вкладывания в это ресурсов.

Общим и связующим звеном для всех подсистем является элемент «Лидерство». Руководители (лидеры) обеспечивают организацию работ во всех подсистемах, устанавливают ответственность и полномочия персонала. Известно, что у большинства работников их трудовая функция не ограничивается участием в основных процессах. У них также есть обязанности в части обеспечения безопасности для людей, окружающей среды, использования информации и другие. В то же время есть персонал, для которого это является основной функцией. Определение ролей в разных элементах деятельности требует сбалансированного подхода с учетом пределов компетенции работников, служебной и экономической целесообразности. Объединяя поддерживающие подсистемы в единую интегрированную систему, эту функцию руководителей можно реализовать более рационально.

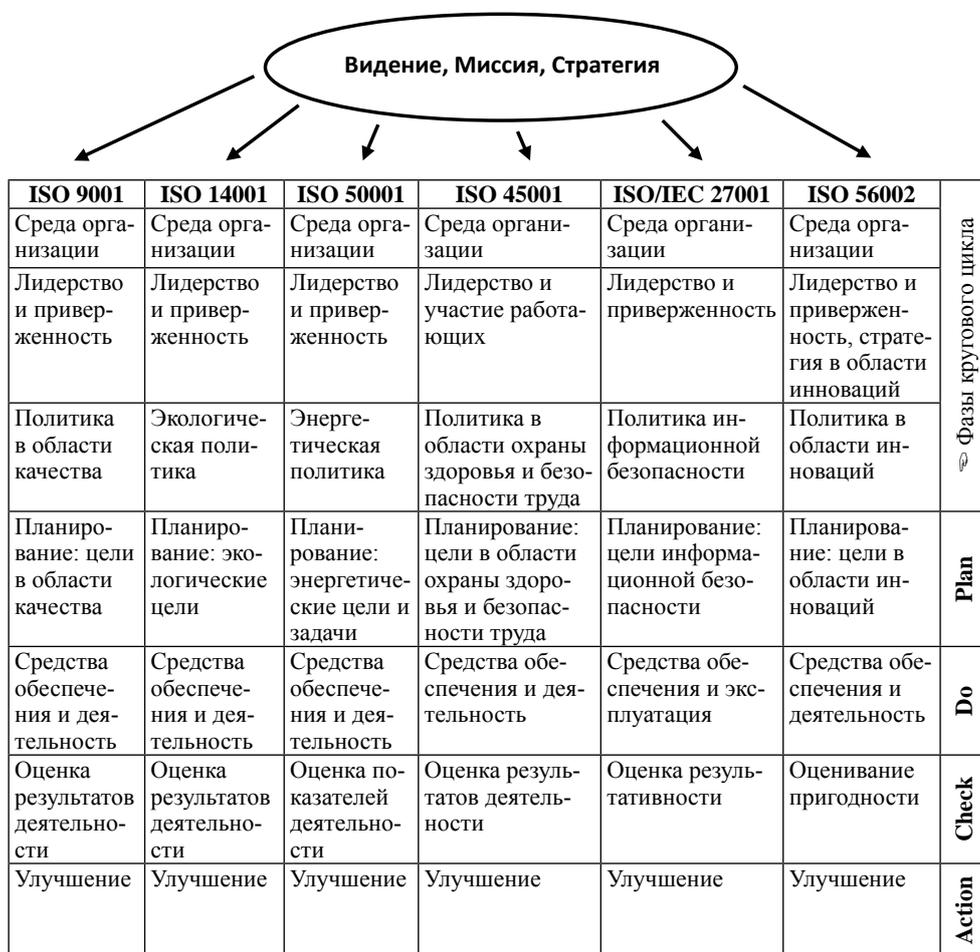


Рисунок 2 – Взаимосвязь элементов отдельных подсистем в интегрированной поддерживающей системе [4]

Все это демонстрирует возможность и целесообразность подхода с позиции стандартизации при создании поддерживающих подсистем и объединения их в единую интегральную поддерживающую систему и на этом экономить средства на обеспечение поддерживающих функций организации.

### Заключение

Накопление и обобщение знаний в различных областях деятельности создает основу формирования единообразных, то есть стандартных инструментов и методов для решения прикладных задач. Использование международных стандартов при создании поддерживающих подсистем в рамках формирования стратегий развития организаций гарантирует внедрение наилучших практик в различных аспектах деятельности для достижения поставленных целей. Реализация каждой поддерживающей подсистемой своих целей способствует достижению бизнес-целей организации и обеспечивает выполнение функций менеджмента в целом.

Это позволяет утверждать, что подход с позиций стандартизации является рациональным способом реализации поддерживающих функций организации. Интеграция отдельных поддерживающих подсистем в единую систему дает возможность исключить дублирование ряда процедур, помогает оптимизировать затраты и экономить средства, затрачиваемые на обеспечение качества процессов и их результатов, безопасности для людей и окружающей среды, эффективных и безопасных коммуникаций, экономии энергоресурсов и других важных аспектов деятельности.

Вместе с тем вопросы результативного и эффективного функционирования поддерживающих систем остаются актуальной темой исследований в области практического менеджмента организаций.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. **Воронцов, Е. В.** Управление знаниями : учебное пособие / Е. В. Воронцов. – Минск : Высшая школа, 2016. – 351 с.
2. Стандартизация и смежные виды деятельности. Общий словарь : ISO/IEC GUIDE 2:2004 (E/F/R). – Женева : Бюро авторских прав ИСО, 2004. – 74 с.
3. Системы менеджмента качества. Требования: СТБ ISO 9001–2015. – Минск : Государственный комитет по стандартизации Республики Беларусь: Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2015. – 32 с.
4. **Шевченко, В. И.** Роль поддерживающих систем в реализации стратегии организации / В. И. Шевченко // Управление и цифровизация: национальное и региональное измерение : сборник материалов II национальной научно-практической конференции с международным участием, Брянск, 20 мая 2022 г. [Электронный ресурс] / Брянский гос. университет. – С. 188–193. Режим доступа: <https://brgu.ru/science/publikatsii/sborniki-trudov/ltog%20sbornik%20konferencii%202022.pdf>.

Поступила в редакцию 14.04.2023 г.

Контакты: shevchenko-v@yandex.ru (Шевченко Владимир Иванович)

### **Shevchenko V. I. STANDARDIZATION AS A TOOL FOR APPLYING KNOWLEDGE AND BEST PRACTICES IN CREATING SUPPORTING MANAGEMENT SYSTEMS**

*The article highlights the approach used to implement the functions ensuring stable quality of products and services, safety for people and the environment, efficient and secure communications, energy savings, innovation development and others by creating an integrated supporting management system based on international standards. The statement that the application of standards for management systems optimizes the costs of implementing supporting functions of the organization is substantiated.*

**Keywords:** knowledge of the organization, management system, cost optimization.