

УДК 65.014.1

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРИ
РЕОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Якунин М.В.

научный руководитель канд. техн. наук Секацкий В.С.

Сибирский Федеральный Университет

Под структурой предприятия понимается его внутреннее устройство, состав и взаимодействие его подразделений друг с другом и внешней средой. И то, как выстроена структура управления, производственная и организационная, непосредственно сказывается на способности и скорости предприятия адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям рынка. И если учесть, что большинство ошибок в работе возникает из-за неправильно выстроенной системы управления и организации труда, то одной из главных задач высшего руководства – это регулярно анализировать действующую структуру предприятия на ее эффективность.

И одним из способов кардинальным образом трансформировать действующую структуру компании является реорганизация. Реорганизация – это юридическая процедура по преобразованию структуры организации, сопровождаемая внесением изменений в правоустанавливающие документы, передачей прав и обязанностей другим юридическим лицам при сохранении активов и производственного потенциала реорганизуемого предприятия.

Причин для реорганизации компании ее собственниками может быть множество, но наиболее часто встречающиеся:

- изменение состава учредителей;
- рост масштабов бизнеса;
- ухудшение финансового положения;
- разделение бизнеса между владельцами;
- поглощение конкурента или присоединение к нему;
- оптимизация налогообложения;
- изменение законодательной базы страны.

Какая бы причина не послужила основанием для реорганизации предприятия, главная ее цель – повысить конкурентоспособность, эффективность деятельности фирмы, обеспечить удобство управления ею с учетом потребностей рынка.

Все правовые аспекты, связанные с процессом реорганизации, установлены статьями 57-60 Гражданского Кодекса Российской Федерации. И в соответствии с 57 статьей ГК РФ, реорганизация юридического лица может осуществляться несколькими способами:

- слияние – объединение двух предприятий, в результате которого образуется новое предприятие — их правопреемник. Все имущество, имущественные права и обязанности реорганизуемых предприятий переходят к предприятию-правопреемнику. Основная цель при слиянии – укрупнение бизнеса и увеличение доли рынка;
- присоединение – прекращение деятельности одного или нескольких предприятий как юридического лица и передача всех имущественных прав и обязанностей другому предприятию;
- разделение – ликвидация предприятия с одновременным созданием на его базе двух или более новых самостоятельных компаний;
- преобразование – смена организационно-правовой формы или формы собственности фирмы;

– выделение – создание одного или нескольких предприятий без прекращения деятельности последнего.

Таким образом, всякая реорганизация подразумевает преобразование системы управления фирмой. В общую систему менеджмента предприятия, как правило, входит несколько различных подсистем, например: система производственного менеджмента, система финансового менеджмента, система менеджмента охраны окружающей среды и система менеджмента качества (далее – СМК), в основе которой лежат международные стандарты ISO серии 9000. В результате реорганизации фирмы каждая из этих подсистем менеджмента в той или иной степени подвергается изменениям. И каждое такое изменение должно осуществляться в определенном порядке с соблюдением некоторых правил для достижения положительных результатов. И в качестве примера рассмотрено изменение СМК организации.

Первый шаг заключается в выявлении необходимости внесения изменений в СМК и принятии организационных мер. На этой стадии издается приказ от лица высшего руководства о начале модификации СМК, устанавливаются сроки выполнения работ, производится оценка стоимости преобразований и назначается ответственный за проведение изменений. В качестве ответственного, как правило, выступает представитель высшего руководства в области качества, например, директор по качеству.

Второй, самый важный шаг – это комплексный анализ масштабов и области изменений СМК. Данный этап подразумевает проведение внутренних аудитов, оценку новой организационной структуры, распределения полномочий. Также могут привлекаться сторонние консультанты. Именно на основе полученных данных производится планирование изменений и их реализация в соответствующих процессах и документации. Масштабы и область изменений СМК напрямую зависят от наличия уже действующих СМК на реорганизуемых фирмах и от вида реорганизации предприятий. Такая форма реорганизации, как преобразование (например, из ООО в ОАО) не вносит никаких изменений ни в объем и структуру используемого имущества (активов), ни в структуру компании. В итоге, изменение СМК носит формальный характер – редактируются только реквизиты документации СМК. Другая ситуация обстоит с остальными формами реорганизации, особенно объединением предприятий в форме их слияния или присоединения. Существует несколько видов объединения организаций по отраслевому признаку:

– горизонтальное объединение, в процессе которого интегрируются предприятия одной отрасли;

– вертикальное объединение, в процессе которого интегрируются предприятия смежных отраслей (например, автомобильный и шинный заводы);

– конгломератное объединение, в процессе которого интегрируются предприятия, не связанные между собой ни отраслевыми, ни технологическими особенностями.

Наибольшую сложность при изменении СМК представляют вертикальные и конгломератные объединения, потому что в таком случае приходится полностью менять схемы взаимодействия процессов СМК и пересматривать требования к ним.

Третий шаг в преобразовании СМК – это разработка новой документации и переработка уже имеющейся. Составляется план-график разработки и переработки документированных процедур, формулируются задания и назначаются ответственные за разработку и переработку.

Руководствуясь п.4.2.1 ГОСТ ISO 9001-2011, комплект документации СМК можно представить в виде пирамиды, в вершине которой расположены документы 1-го уровня (Политика и Цели в области качества). Ниже следуют документы: 2-го уровня – Руководство по качеству; 3-го – 6 обязательных документированных процедур; 4-го уровня – Стандарты организации, Положения о подразделениях, Рабочие инструкции и

т.д. А в основе пирамиды лежат документы 5-го уровня – записи (приказы, отчеты, журналы, протоколы и т.д.).

При реорганизации предприятия в первую очередь, могут измениться стратегические цели компании, а значит, и цели отдельно взятых бизнес-процессов. Это находит отражение в уставе предприятия, Политике и Целях в областях качества для компании в целом и для структурных подразделений в частности, а также в технических документах, регламентирующих выполнение процессов, например, технологических картах.

Кроме того, в результате реорганизации может измениться сфера деятельности компании, подходы к обеспечению ресурсами, процессы жизненного цикла продукции, организационная структура, распределение ответственности и полномочий. Подобные аспекты хозяйственной деятельности фирмы отражаются в Руководстве по качеству – документе, целью которого является дать наиболее общее, полное представление о действующей в организации СМК. Оно обычно содержит большой объем информации, и каждый его раздел рекомендуют помещать на отдельной странице, чтобы в будущем его было легче редактировать.

Четвертый шаг – это непосредственно внедрение преобразованной СМК. На данной стадии персонал ознакамливается с обновленной документацией СМК, при необходимости производится его обучение. Для оценки эффективности внедрения СМК и обнаружения возможных отклонений как минимум 1 раз проводится внутренний аудит. При обнаружении несоответствий предпринимаются корректирующие и предупреждающие действия, а также при необходимости дорабатывается документация СМК.

Завершающая стадия преобразования СМК – это ее сертификация. Если до реорганизации на предприятии имелся сертификат соответствия на СМК, то после реорганизации компания обязана известить орган по сертификации об изменении организационно-правовой формы и сферы своей деятельности. После чего пройти повторную сертификацию в установленном порядке.

Для эффективного изменения СМК в рамках реорганизации фирмы необходимо выполнение следующих условий:

- обеспечение непротиворечивости всей системы;
- правильность и своевременность принятых управленческих решений в области качества;
- согласованность и синхронность вносимых изменений.

В качестве примера изменения СМК по причине реорганизации можно взять ОАО «КЗХ «Бирюса». За последние несколько лет данное предприятие претерпело ряд структурных преобразований в форме выделения, при этом сузилась сфера деятельности компании до производства только бытовых холодильников и морозильников вертикального исполнения. Были внесены поправки в учредительный документ – устав, были переориентированы стратегические цели. Так как изменилась организационная структура и специализация фирмы, были внесены существенные изменения в Руководство по качеству:

- была разработана новая Политика в области качества;
- изменилось содержание пунктов, описывающих процессы жизненного цикла продукции, например, были пересмотрены схема взаимодействия с потребителями и процесс закупок;
- были отредактированы матрица ответственности, схемы процессов СМК, а также список действующей документации в области качества, приведенные в Приложениях к Руководству.

Кроме того, как того требует методика, было произведено ознакомление персонала с обновленной СМК через проведение так называемых «Часов качества».

Какова бы не была форма реорганизации предприятия, она потребует временных и финансовых затрат. Однако в условиях жесткой рыночной конкуренции подобные издержки себя оправдывает в части повышения эффективности и прибыльности управления, в том числе в области качества. Соблюдение приведенной в статье методики и условий по адаптации СМК под реорганизованную структуру фирмы может гарантировать надлежащее качество предлагаемых товаров и услуг, а значит успех компании.

Список использованной литературы:

- 1 Гражданский Кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.11.1994 г. №51-ФЗ;
- 2 Системы, методы и инструменты менеджмента качества. Учебное пособие / М.М. Кане [и др.]; отв.ред. А.Алехна. СПб.: Питер, 2008. 560 с.