

MODEL PRIMENE INTEGRISANOG SISTEMA MENADŽMENTA U FUNKCIJI RAZVOJA DOMAĆIH PREDUZEĆA

SAŽETAK: U radu su prikazani rezultati istraživanja sa ciljem da se utvrdi realno stanje u oblasti primene Integriranih sistema menadžmenta (IMS) i na osnovu toga je definisan model za unapređenje razvoja konkurentnosti domaćih preduzeća. Cilj ovog istraživanja ogleda se u činjenici da model treba da pruži adekvatno rešenje za pitanje postizanja, održavanja i unapređenja konkurentnosti u domaćoj privredi, uz otvaranje preduslova za uspešnije delovanje u tržišnom okruženju.

KLJUČNE REČI: IMS, menadžment, preduzeće, kvalitet, model.

1. Uvod

Savremene organizacije i preduzeća egzistiraju u vremenu brzog napretka u skoro svim oblastima života i rada izazvanih velikim, brzim i dinamičkim promenama. U takvim uslovima poslovni svet je primoran da se prilagođava nastalim promenama, ili da ih anticipira. Povećan nivo konkurentnosti na svetskom tržištu rezultirao je u povećanju organizacije i kao posledica toga pojam kvaliteta postalo je ključno pitanje poslovanja. Njegov značaj stalno raste, što ima za posledicu novi koncept kvaliteta, odnosno pojavu specijalizovane menadžment discipline kao što je upravljanje kvalitetom.

Prema Heleti [1] proširenje fokusa pažnje sa kvaliteta proizvoda i usluga na kvalitet menadžment sistema u kome se realizuju ovi proizvodi i usluge, mnoge menadžere zatiče potpuno nespremne. Koncept upravljanja kvalitetom nastao je kao istorijski i logički proces razvoja koncepta i razvoja kvaliteta. Novu filozofiju je doneo sistemski pristup upravljanju kvalitetom očišćen u seriji standarda ISO 9000 [2].

Prema Uzunoviću široka primena i neprekidan razvoj standarda serije ISO 9000 krajem XX veka, svedoči da najviše rukovodstvo organizacija prihvata zahteve standarda kao alat za unapređenje poslovanja i uspešnije upravljanje procesima [3].

2. Metodološki koncept rada

2.1. Predmet, cilj i karakter istraživanja

Poslovni subjekti koji prihvate neophodnost promene i kreiraju takvu strukturu i kulturu koja će omogućiti da se promene planiraju, da se njima upravlja i da se one pospešuju, jesu oni koji će unaprediti konkurentnost i kvalitet poslovanja. Dugoročni uspeh poslovnog subjekta biće moguć samo ako se bude zasnivao na kontinuiranim promenama i na kreiranju tržišta i tehnologija, ali i na sposobnost samog subjekta da veoma brzo implementira Integrirane menadžment sisteme. Cilj istraživanja je identifikovanje svih faktora koji definišu adekvatnu primenu IMS-a u domaćim preduzećima. Istraživanje ima empirijski karakter.

* ivatasic@ptt.rs

2.2. Zadatak istraživanja

Zadatak je da se dobiju relevantni stavovi o primeni Integrisanih sistema menadžmenta (IMS) od rukovodilaca iz domaće industrije.

2.3. Hipoteze istraživanja

2.3.1. Glavna hipoteza

Glavna hipoteza koja treba da se proveri jeste, da li je kreiranjem teorijskog modela za primenu Integrisanih sistema menadžmenta (IMS) u domaćim preduzećima, koji će u sebi integrisati zahteve i potrebe tržišno orijentisanih preduzeća kao i potrebe korisnika njihovih usluga, moguće obezbediti njihovo funkcionisanje u uslovima tržišne konkurentnosti. Hipoteza će biti testirana sa stanovišta iskustava preduzeća koja već imaju uvedene sisteme menadžmenta kvalitetom. Drugi način testiranja hipoteze biće sa stanovišta mogućnosti primene standarda u preduzeća koja ih još nemaju.

2.3.2. Pomoćne hipoteze

Pomoćna hipoteza 1:

Integrisani sistemi menadžmenta (IMS) se nedovoljno primenjuju u preduzećima u Republici Srbiji.

Pomoćna hipoteza 2:

Integrisani sistemi menadžmenta (IMS) unapređuju konkurentnost preduzeća u Republici Srbiji.

Shodno postavljenim ciljevima i zadacima rada, primenjena je odgovarajuća metodologija istraživanja koja je zasnovana na prikupljanju podataka specifičnih za oblast Integrisanih sistema menadžmenta (IMS). Korišćena je metoda anketiranja rukovodioca iz domaćih preduzeća.

2.4. Metode istraživanja

U analizi i interpretaciji podataka i izvođenju zaključaka kombinovano je nekoliko metoda:

- Za obradu i analizu podataka korišćena je statistička metoda, tabeliranje i ukrštanje podataka,
- Za interpretaciju rezultata istraživanja korišćena je metoda analize i sinteze i deskriptivna metoda da bi se objasnili stavovi ispitanika i proverile hipoteze istraživanja,
- Metoda analize i sinteze, metoda sistemske analize, metoda modelovanja i deskriptivna metoda da bi se kreirao model za obezbeđivanje zadovoljenja zahteva korisnika, koji su u
- skladu sa uslovima, zahtevima i ograničenjima.

2.5. Uzorak istraživanja

Uzorak istraživanja je projektovan na 30 jedinica, i to 30 rukovodilaca iz oblasti upravljanja kvalitetom. Anketiranje je vršeno kako u velikim sistemima, tako i u malim i srednjim preduzećima u Severno i Zapadno-bačkom okrugu.

2.6. Organizacija i tok istraživanja

Istraživanje je podeljeno u 2 faze:

1. Razvojna faza – konceptualna studija i anketa
2. Faza izrade modela – analiza rezultata, uopštavanje stečenih znanja i izrada modela.

Konceptualna studija ima zadatak da izdvoji potrebna znanja u vezi sa ovom oblašću. Pri izradi ovog rada korišćeni su sledeći indikatori: Udžbenici iz oblasti upravljanja kvalitetom, časopisi koji tretiraju problem implementacije IMS-a, Zbornici radova i publikacija sa domaćih i međunarodnih naučnih skupova, standardi, zakoni, odluke i programi globalne politike koji se odnose na Integrisane sistema menadžmenta (IMS) i druga naučna i stručna izdanja koja se bave ovom problematikom. Anketa kao druga podfaza treba da obezbedi prikupljanje informacija o iskustvima u ovoj oblasti.

2.7. Načini i nivoi obrade statističkih podataka

Obrada dobijenih rezultata podrazumeva analizu učešća odgovora koje su dali ispitanici, a u praktičnim smislu realizovana je po osnovu posebno projektovanog modela na bazi upitnika u MS Excel-u.

3. Rezultati istraživanja sa diskusijom

1. Veći broj anketiranih rukovodilaca su osobe muškog pola (73 %), dok su žene rukovodioci zastupljene u uzorku (27 %).
2. U zavisnosti od veličine preduzeća u kojem rade rukovodioci, većina ih radi u velikom preduzeću (50 %), u srednjem radi (30 %), dok u malim radi (20 %).
3. Sistem upravljanja kvalitetom je uveden u organizaciju, u kojoj rukovodioci rade, iz razloga koji su navedeni u tabeli 1.

Tabela 1. Razlozi uvođenja sistema kvaliteta

| | |
|---|------|
| Jačanja pozicije preduzeća u narednom periodu | 56 % |
| Praćenja, kontrole i unapređenja kvaliteta | 8 % |
| Zbog poslovnih partnera | 8 % |
| Zbog izvoza proizvoda | 8 % |
| Potpuno zadovoljenje kupaca | 4 % |

4. Na pitanje koliko je bilo potrebno vremena da se uvede standard, rukovodioci su dali sledeće odgovore:

Tabela 2. Period uvođenja standarda

| | |
|----------------------|------|
| Manje od godinu dana | 16 % |
| Godinu dana | 50 % |
| Više od godinu dana | 34 % |

5. Da li su prilikom priprema za izvršenje sertifikacije, organizacije koristile usluge konsultanata ili konsultantskih firmi, rukovodioci su odgovorili potvrdno (100 %). Zaključak koji se može izvući iz ovog rezultata je da se naše firme ne usuđuju da samostalno krenu u pripreme za uvođenje prve standardizacije. Rezultat koji će se videti kada se dođe do pitanja o korišćenju konsultantskih usluga za nadogradnju postojećeg sistema nekim drugim standardom, idu u prilog tvrdnji da će u budućem periodu, narednim implementacijama naša preduzeća mnogo više koristiti sopstvene snage i kapacitete. Na taj način će firme biti daleko prilagodljivije i spremnije za buduće poslovne promene i iskušenja.

6. Na pitanje da li smatraju da bi postojeći sistem trebalo nadograditi sa još nekim standardom, većina rukovodilaca je odgovorila potvrdno (94 %) a odrično (6 %). Zaključak koji se može izvući iz gore navedenog je da su rukovodioci sigurni u opravdanost daljeg uvođenja i drugih standarda koji će olakšati, pospešiti i unaprediti poslovanje organizacije.

7. Da li bi koristili usluge konsultantskih firmi u slučaju nadogradnje postojećeg sistema nekim drugim standardom, rukovodioci su odgovorili (82 %) potvrdno, a (18 %) negativno. Kod rukovodilaca polako dolazi do saznanja da bi u sledećoj pripremi za standardizaciju sopstvenim snagama mogli izvršiti svi poslovi.

8. Na pitanje postoje li vidljiva poboljšanja poslovanja u odnosu na period kada nije bilo implementacije QMS-a, 97 % rukovodilaca je dalo potvrđan odgovor, a 3 % negativan. Kod rukovodilaca polako dolazi do saznanja da bi u sledećoj pripremi za standardizaciju, sopstvenim snagama mogli izvršiti sve poslove oko resertifikacije postojećeg sistema i implementacije budućeg standarda. Iz navedenog se može zaključiti da neka preduzeća već razmišljaju da bi prilikom uvođenja još nekog standarda bili oslonjeni na sopstvene snage i resurse, što navodi na razmišljanje da bi u bliskoj budućnosti većina preduzeća pripreme za sertifikaciju nekog novog standarda bila u mogućnosti da izvrši sama. Rezultat dobijen ovim pitanjem eliminiše svaku sumnju u potrebu standardizacije.

9. Oblasti poslovanja koja su doživela poboljšanja posle implementacije QMS, po mišljenju rukovodilaca su predstavljena u tabeli 3.

Tabela 3. Oblasti poboljšanja

| | | |
|----|---|------|
| 1. | Odnosi sa kupcima | 0 % |
| 2. | Smanjenje reklamacija i broja neusaglašenih proizvoda | 0 % |
| 3. | Menadžment | 6 % |
| 4. | Servis | 12 % |
| 5. | Prodaja | 26 % |
| 6. | Proizvodnja | 50 % |
| 7. | Nabavka | 6 % |

10. Oblasti poslovanja u kojoj je implementacija QMS-a išla najteže je po mišljenju rukovodilaca je data u tabeli 4. Rezultat prethodnog i ovog pitanja potvrđuje stav rukovodilaca da se najveći problemi implementacije kao i najveća poboljšanja javljaju u oblasti proizvodnje.

Tabela 4. Oblasti najteže implementacije

| | | |
|----|-------------------|------|
| 1. | Odnosi sa kupcima | 10 % |
| 2. | Proizvodnja | 40 % |
| 3. | Servis | 30 % |
| 4. | Nabavka | 0 % |
| 5. | Prodaja | 20 % |

11. Obuka sa zaposlenima po pitanjima QMS-a u organizacijama se po mišljenju rukovodilaca izvodi u vremenskim intervalima koji su predstavljeni u tabeli 5. Iz navedenog se može zaključiti da se obuka još uvek ne izvodi u dovoljnoj meri, obzirom da naša preduzeća nemaju dovoljno iskustva sa standardizacijom.

Tabela 5. Izvođenje obuke sa zaposlenima

| | |
|-----------------------|------|
| Ne izvodimo obuku | 18 % |
| Jednom godišnje | 18 % |
| Jednom u devet meseci | 0 % |
| Jednom u šest meseci | 36 % |
| Jednom u tri meseca | 28 % |
| Jednom mesečno | 0 % |

12. Na pitanje koliko zaposleni stvarno poznaju implementirani standard, rukovodioci su dali odgovore koji su predstavljeni tabelom 6.

Tabela 6. Poznavanje QMS-a od strane zaposlenih

| | |
|------------|------|
| Dovoljno | 80 % |
| Površno | 16 % |
| Nedovoljno | 4 % |

13. Koji vremenski period je stvarno potreban da bi implementirani standard zaživeo u organizaciji, pitanje je na koje su rukovodioci dali odgovore predstavljenje u tabeli 7. Iz rezultata na odgovore, vidi se da je prosečni period da se preduzeće adaptira na novouvedeni standard od jedne do dve godine, što se poklapa sa svetskim prosekom.

Tabela 7. Period implementacije

| | |
|--------------------------|------|
| Do jedne godine | 15 % |
| Od jedne do druge godine | 50 % |
| Preko dve godine | 35 % |

14. Reakcije poslovnih partnera na uvedeni standard su veoma pozitivne (36 %), pozitivne (42 %), nema reakcije (17 %) i raznolike (5 %).

15. Po mišljenju anketiranih rukovodilaca, uvedeni sistem kvaliteta je olakšao situaciju u radu sa poslovnim partnerima, 16 % rukovodilaca smatra da nema razlike, 51 % smatra da im je uvedeni sistem kvaliteta olakšao situaciju u radu sa poslovnim partnerima, a 33 % se veoma slaže sa ovom tvrdnjom. Iz poslednja dva pitanja može se izvući zaključak da je u odnosu na poslovne partnere potrebno uvesti i sertifikovati što veći broj standarda, u zavisnosti od polja delatnosti svakog preduzeća.

16. Kakvi su efekti poslovne saradnje nakon uvođenja standarda? Na ovo pitanje rukovodioci su dali odgovore koji su predstavljeni tabelom 8. Zaključak koji se može izvući je da preduzeća koja imaju sertifikovane sisteme lakše komuniciraju što dovodi do novih poslovnih saradnji.

Tabela 8. Efekti poslovne saradnje

| | | |
|----|--|------|
| 1. | Povećana strana ulaganja | 8 % |
| 2. | Dobijanje franšize | 0 % |
| 3. | Povećanje izvoza | 15 % |
| 4. | Povećana kupovina proizvoda (akcija) preduzeća | 15 % |
| | Potpisivanje raznih ugovora o saradnji | 39 % |
| 6. | Bolja organizaciona klima | 15 % |
| 7. | Nikakvi | 8 % |

3. Projektovanje modela IMS u funkciji unapređenja konkurentnosti domaćeg preduzeća

3.1. Analiza konkurentnosti domaćeg preduzeća

Analizirajući privredu Srbije može se konstatovati daje ona nasledila ekonomski sistem koji ne obezbeđuje stabilnost i visok stepen konkurentnosti, za šta postoje mnogi razlozi kao što su neodgovarajuća vlasnička struktura, zastarele tehnologije proizvodnje, smanjivanje tržišta, znatan broj viška radnika itd. Domaća privreda nasledila je nepotpunitržišnisistem (funkcionisanje tržišta roba/usluga, bez postojanja tržišta radne snage i tržišta kapitala), kao i relativno razuđen model vlasništva nad privrednim subjektima(državno, društveno, privatno i zadružno vlasništvo, koje je paralelno egzistiralo, ali u nejednakoj proporciji).

Relativno kasni ulazak u intenzivni proces tranzicije stvorio je mogućnost za usvajanje različitih iskustava (usvajanje pozitivnih rešenja i izbegavanje negativnih rešenja u domenu ekonomskog sistema) zemalja koje su završile proces tranzicije nacionalne ekonomije. Naime, planско delovanje, uz ulaganje velikih finansijskih i marketing napora, pogotovu u oblasti promotivne aktivnosti, predstavlja osnovu za postizanje konkurentne prednosti na međunarodnom tržištu. Može se konstatovati daje kod najvećeg broja domaćih poslovnih subjekata, bez obzira na njihovu trenutnu tržišnu poziciju i finansijsku snagu, potrebno izvršiti reinženjering poslovnih procesa na efikasnijim osnovama. Jedino oni domaći poslovni subjekti koji svoje poslovanje usklade sa zahtevima tržišta, globalnim promenama i baziraju se na najnovijim konceptima menadžmenta, uvažavajući sva inostrana iskustva, kako razvijenih, tako i drugih zemalja u tranziciji, mogu očekivati uspešan nastup na međunarodnom tržištu. Posmatrano iz aspekta poslovnog subjekta, to

znači da su neophodne sledeće vrste transformacije: tržišna, tehnološka, organizaciona i vlasnička.

To znači da poslovni subjekti moraju da primene sve savremene koncepte u domenu marketinga, unapređivanja kvaliteta poslovanja, da osnaže istraživačko-razvojne funkcije, da permanentno rade na inoviranju znanja, posebno u domenu informacionih tehnologija, da se okrenu ka poslovima i procesima koji funkcionišu u praksi, kao i da promene vlasničku strukturu u funkciji povećanja efikasnosti i odgovornosti poslovanja.

Tržišna transformacija podrazumeva okretanje tržišnom poslovanju u praksi, prihvatanje marketing koncepta i marketing logike, uvažavanje globalnog marketinga, kao i koncepta društvene odgovornosti marketing funkcije, unapređivanje kvaliteta poslovanja (prevažodno kroz implementaciju serije standarda ISO 9000).

Tehnološka transformacija pretpostavlja osnaživanje istraživačko-razvojne funkcije i njeno strateško pozicioniranje u poslovnom subjektu, inoviranje znanja u poslovnom subjektu i upotrebu informacionih tehnologija u funkciji upravljanja poslovnim subjektom, unapređivanje znanja svih zaposlenih, pogotovu onih koji su najodgovorniji za poslovanje poslovnog subjekta.

Organizaciona transformacija podrazumeva okretanje poslovima i procesima koji funkcionišu u praksi i odbacivanje onih koji ne funkcionišu (zamenjivanje postojećih procesa superiornijim), kao i stvaranje odgovornih zaposlenih pojedinaca (od svakog zaposlenog stvoriti pojedinca koji doprinosi poslovanju poslovnog subjekta). Vlasnička transformacija odnosi se na promene vlasničke strukture poslovnog subjekta u funkciji povećanja efikasnosti i odgovornosti poslovanja.

Jedna od mogućih varijanti unapređenja poslovanja poslovnih subjekata jeste proces implementacije inostranih iskustava i unapređivanja znanja u funkciji unapređivanja kvaliteta poslovanja i postizanja konkurentne sposobnosti, gde koncept reinženjeringa ima izuzetno važno mesto. Ovo dobija poseban značaj ukoliko se uzme u obzir da su glavni problemi domaćih poslovnih subjekata poslovanje koje se zasniva nazastarelim menadžment principima, neprilagodljivost tržišnim promenama, neprihvatanje integralnog menadžment koncepta, neprihvatanje marketing logike, neadekvatno tretiranje ulaganja u znanje, neuvažavanje inostranih iskustava.

3.3. Metodološki okvir modela

Model koncepta Integriranih menadžment sistema treba da se fokusira na unapređenje efikasnosti poslovanja, da polazi od potrošača i njihovih zahteva, a krajnji rezultat upotrebe koncepta predstavlja unapređenje konkurentnosti poslovnih subjekata.

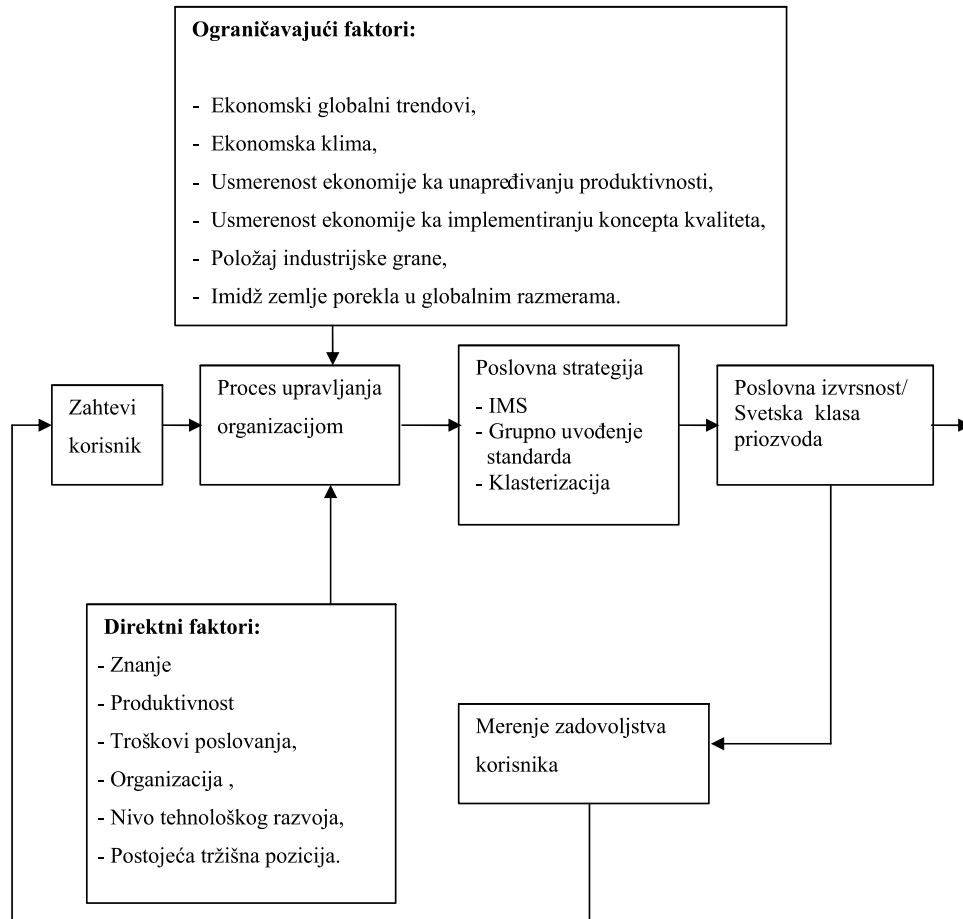
Model Integriranih menadžment sistema podrazumeva sledeće elemente:

- Zadovoljenje zahteva korisnika
- Delovanje faktora opredeljujućeg dejstva
- Delovanje faktora usmeravajućeg dejstva,
- Proces upravljanja organizacijom,
- Poslovna strategija,
- Postizanje poslovne izvrsnosti.

Prilikom realizacije koncepta IMS, kao procesa koji se fokusira na unapređenje efikasnosti poslovanja, mora se početi od potrošača, odnosno korisnika. Kupci, potrošači i korisnici usluga,

predstavljaju početnu i završnu tačku bilo koje tržišne aktivnosti. Svaka poslovna organizacija mora svoje delovanje da usmeri ka potrošačima i da u formulisanju svojih poslovnih aktivnosti pođe od potreba, želja i zahteva korisnika da bi se zadovoljili navedeni zahtevi kao donja granica, odnosno da bi se prevazišla očekivanja samih korisnika.

Grafički prikaz metodološke osnove modela (SS model) dat je na slici 1.



Slika 1. SS model

Direktni faktori koji deluju na organizaciju jesu oni koji se odnose na kvalitet interne ekonomije organizacije, kao i na poziciju u okruženju. To su:

Znanje, produktivnost poslovanja, troškovi poslovanja, organizacija, nivo tehnološkog razvoja, postojeća tržišna pozicija.

Ograničavajući faktori koji deluju na organizaciju su:

Poslovna strategija, IMS, grupno uvođenje standarda, klasterizacija, proces upravljanja organizacijom, zahtevi korisnika, ekonomski globalni trendovi, ekonomska klima, usmerenost ekonomije ka unapređivanju produktivnosti, usmerenost ekonomije ka implementiranju koncepta kvaliteta, položaj industrijske grane, imidž zemlje porekla u globalnim razmerama, merenje zadovoljstva korisnika

Direktni faktori: znanje, produktivnost, troškovi poslovanja, organizacija, nivo tehnološkog razvoja, postojeća tržišna pozicija, poslovna izvrsnost/svetska klasa proizvodova, ekonomski globalni trendovi, ekonomska klima, usmerenost ekonomije ka unapređivanju produktivnosti, usmerenost ekonomije ka implementiranju koncepta kvaliteta, položaj industrijske grane, imidž zemlje porekla u globalnim razmerama.

Polazeći od potreba, želja i zahteva korisnika u odnosu na delovanje dve identifikovane grupe faktora (faktori opredeljujućeg i usmeravajućeg dejstva) organizacije postižu poslovnu izvrsnost na osnovu primene Integriranih menadžment sistema zasnovanih na principu stalnog poboljšanja sistema kvaliteta.

Radi stalnog unapređenja kvaliteta poslovanja potrebna su merenja, analize i unapređivanje procesa, proizvoda i usluga. Posebna pažnja mora se posvetiti merenju zadovoljstva korisnika.

4. Zaključna razmatranja

Unapređivanje kvaliteta postaje imperativ savremenog tržišta i globalnih tokova. Krajnji cilj poslovanja jeste postizanje poslovne izvrsnosti preduzeća i postizanje svetske klase proizvoda [4]. Istraživanje sprovedeno u ovom radu je dalo rezultate koji prikazuju potpuno zadovoljenje zadatih ciljeva. Domaći eksperti i rukovodioci su ocenili da primena IMS-a dovodi do poboljšanja u svim oblastima poslovanja (naročito u proizvodnji). Takođe su rukovodioci obuhvaćeni ovim istraživanjem konstatovali da je ostvarena veoma pozitivna reakcija poslovnih partnera na njihovu implementaciju standarda, kao i da su ostvarena poboljšanja u radu sa njima. Nivo znanja i obuke ne može da zadovolji zahteve obavljanja poslova na IMS, pa su potrebna određena ulaganja u usavršavanje zaposlenih za obavljanje ovih poslova i zapošljavanje mladih kadrova koji poseduju multidisciplinarnost u obrazovanju. Primena IMS-a u poslovanju dovodi do povećanja produktivnosti poslovanja i unapređenja komunikacije, ali treba uvesti i određene mere zakonske regulative koje će dovesti do povećanja pouzdanosti i sigurnosti poslovanja.

Deskripcijom koncepta IMS omogućeno je top menadžmentu da se upozna sa znanjima koja dovode do unapređenja konkurentnosti. Model unapređenja konkurentnosti i kvaliteta poslovanja predstavljen u ovom radu integriše tržišne, tehničke, ekonomske, organizacione i etičke aspekte poslovanja u multifunkcionalan koncept.

LITERATURA

- [1] Helete, M. (1995). *Kvalitetom u svet*. Beograd: Magenta Z.I.
- [2] Andre, P. (1996). *ISO 9000 – Ocenjivanje sistema kvaliteta*. Beograd: Kuća štampe.
- [3] Uzunović, R. (2005). *Integrirani sistemi menadžmenta*, časopis *Kvalitet*.
- [4] Đorđević, D., Čočkalović, D. (2004). *Upravljanje kvalitetom*. Zrenjanin: TF Mihajlo Pupin.

Ivan Tasić, Ph. D.

MODEL OF THE APPLICATION OF AN INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM IN DEVELOPMENT OF DOMESTIC ENTERPRISES

Summary

The paper presents the results of research in order to determine the real situation in the field of application of integrated management systems and their improvement, and based on that model, the competitiveness of domestic enterprises is defined. The aim of this research is reflected in the fact that the model should provide an adequate solution to the issues of achieving, maintaining and improving the competitiveness of the local economy, with the opening of the prerequisites for more successful activities in the market environment.

Key words: IMS, management, company, quality, model.