

Л.В. КОНСТАНТИНОВА, канд. техн. наук, проф.,
А.В. КЛИМЕНКО (г. Харьков)

ИНТЕГРИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Запропоновано підходи до побудови інтегрованих систем менеджменту відповідно вимогам міжнародних стандартів. Наведено модель інтегрованої системи. Описано етапи її розробки та впровадження.

The approaches to the construction of the integrated management systems according the international standards are considered. Model of the integrated systems is given. Stages of her elaboration and inculcation are considered.

С конца 90-х годов прошлого века многие организации, как за рубежом, так и в Украине проявляют все больший интерес к интегрированным системам менеджмента (ИСМ). В общепризнанном понимании, ИСМ – это часть системы общего менеджмента предприятия, отвечающая требованиям двух или более международных стандартов на системы менеджмента и функционирующая как единое целое. К числу наиболее широко используемых для построения ИСМ стандартов относятся: стандарты *ISO* серии 9000 на системы менеджмента качества, серии 14000 на системы экологического менеджмента, стандарты *OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series)* серии 18000 на системы менеджмента промышленной безопасности и охраны труда, стандарт *SA (Social Accountability)* 8000 на системы социального и этического менеджмента. В этот перечень также включают стандарты, разработанные на основе *ISO* серии 9000 для применения в конкретных отраслях, в том числе стандарты на системы управления безопасностью пищевой продукции, базирующиеся на принципах *HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points* – анализ рисков и критические контрольные точки) и на принципах *GMP (Good Manufacturing Practice* – надлежащая производственная практика).

Наиболее эффективным и широко используемым способом совершенствования управления предприятием в настоящее время является внедрение интегрированных систем менеджмента, созданных на основе требований стандартов *ISO 9001* [1], *ISO 14001* [2], *OHSAS 18001* [3] и некоторых других.

Интеграция создает основу для планирования и выделения ресурсов, определения общих целей и оценки общей эффективности организации. Внутренний аудит используется для оценки соответствия собственным требованиям организации по всем направлениям деятельности.

Интегрированные системы менеджмента строятся на основе системного подхода к управлению предприятием, позволяющего связать в единое целое различные аспекты деятельности, оказывающие в итоге значимое влияние на

успешную работу всего предприятия. Деятельность любого предприятия связана с рисками, которые определяют основные потери. Целью создания интегрированной системы менеджмента является совместное оптимальное управление рисками, что обеспечивает сокращение материальных и организационных ресурсов.

Создание ИСМ строится на принципах, установленных международными стандартами. При этом из восьми основных сформулированных в стандартах *ISO* серии 9000 принимаются в качестве базовых следующие четыре принципа:

- процессный подход;
- системный подход;
- лидерство руководителя;
- вовлечение работников.

Реализация этих принципов позволяет наилучшим образом обеспечить интеграцию отдельных стандартов в единую систему.

Организационно-методическим фундаментом для создания интегрированных систем служат стандарты *ISO* серии 9000. Это обусловлено тем, что базовые понятия и принципы, сформулированные в этих стандартах, в наибольшей мере соответствуют понятиям и принципам общего менеджмента. При этом особую значимость представляет процессный подход, который не опосредованно (как это имеет место при функциональном подходе), а непосредственно отражает реальные процессы, осуществляемые в современном бизнесе. Немаловажно и то, что введение в действие стандартов *ISO* серии 9000 в исторической ретроспективе предшествовало введению в действие других международных стандартов на системы менеджмента и во многом предопределило методологию их построения.

В настоящее время Международная организация по стандартизации *ISO* сделала первый шаг в создании универсального стандарта, подготовив рекомендации для разработчиков стандартов на системы менеджмента, в которых определены основные принципы и общие элементы этих систем [4].

Согласно этим рекомендациям, к основным принципам, на которых должны основываться системы менеджмента, отнесены: процессный подход и подход на основе так называемого динамического цикла Деминга-Шухарта «Планируй – Делай – Проверь – Действуй» (*PDCA*). К общим элементам систем менеджмента относятся: политика, планирование, внедрение и функционирование, оценка деятельности, улучшение, анализ руководства.

С учетом сформулированных подходов базовая модель ИСМ, объединяющая системы менеджмента: качества, экологических аспектов и безопасности персонала, – может быть представлена в следующем виде (рис. 1).

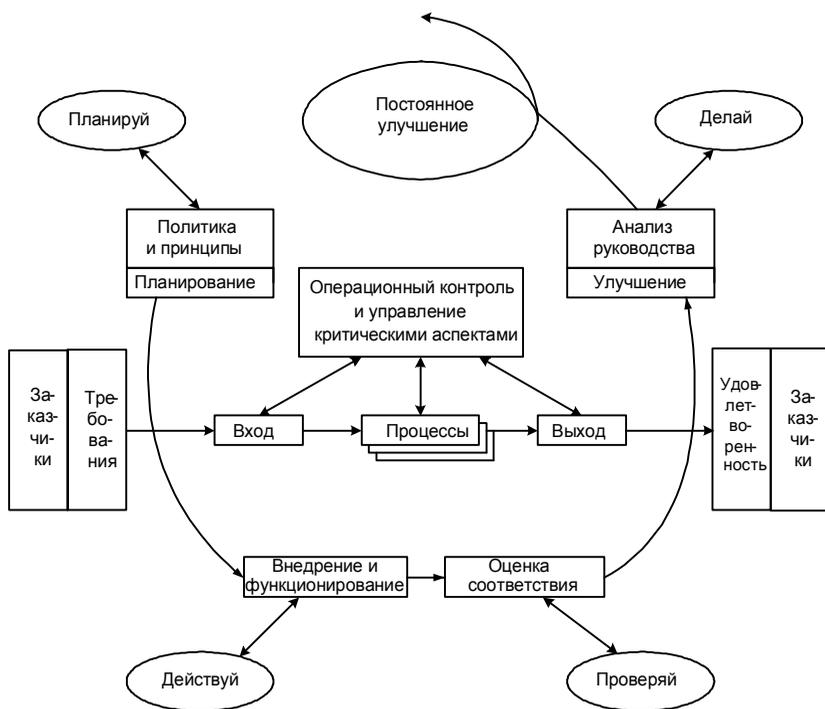


Рис. 1. Модель интегрированной системы менеджмента

Порядок создания ИСМ может быть таким же, как и при создании СМК согласно стандартам *ISO* серии 9000. В общем случае этот порядок предлагается изобразить в виде пяти этапов (рис. 2).

На первом этапе, приступая к разработке системы, высшее руководство должно проанализировать не только явные выгоды от внедрения системы, но и возможные риски, а также масштаб, сложность и продолжительность работы. Важно оценить уровень компетентности своих менеджеров и специалистов для успешного выполнения этой работы, определить целесообразность привлечения внешних консультантов. При этом исключительно важно предпринять меры, направленные на обеспечение психологической устойчивости персонала организации. На этом этапе формируется рабочая группа по разработке ИСМ, организуется ее обучение; проводится оценочный аудит существующей в организации системы управления.

На этапе проектирования выбираются международные стандарты системы менеджмента; формулируется политика высшего руководства в

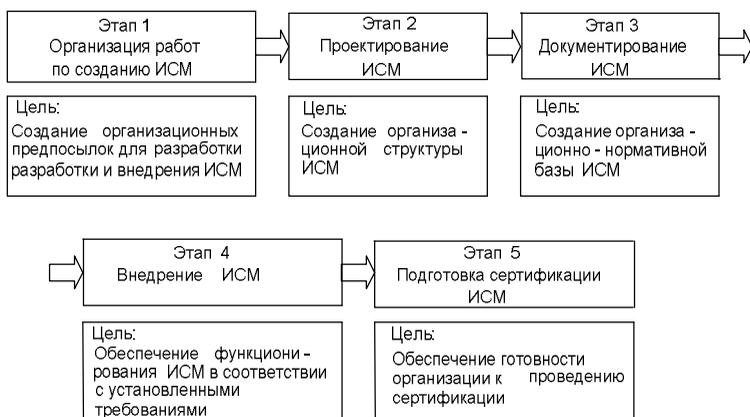


Рис. 2. Этапы создания ИСМ

области распространения ИСМ; устанавливаются измеримые цели; идентифицируются процессы организации, на которые распространяется действие ИСМ; определяется их последовательность и взаимодействие; назначаются владельцы и руководители процессов, ответственные за их результативное и эффективное управление; определяются конкретные требования международных стандартов на проектируемую ИСМ, которые должны выполняться в каждом процессе (решение данной задачи является ключевым при разработке ИСМ); устанавливаются параметры мониторинга процессов; определяются методы и средства для проведения мониторинга, измерений и анализа процессов; формируются критерии оценки результативности и эффективности процессов и ИСМ в целом. По сути дела, речь идет о реализации процессного подхода в соответствии с требованиями стандарта *ISO 9001:2000*.

Целью документирования является создание организационно-нормативной основы для построения, функционирования и постоянного улучшения ИСМ. Качественное документирование ИСМ должно обеспечить решение таких задач, как установление требований к осуществлению процессов, правильное понимание этих требований, воспроизводимость, прослеживаемость процессов и оценивание достигнутых результатов. Документирование ИСМ предусматривает определение состава и структуры документов ИСМ, установление правил их разработки и идентификации и подготовку этих документов.

На этапе внедрения важно добиться, чтобы спроектированная система заработала и вошла в режим стабильного функционирования. При этом первостепенную роль начинает играть служба внутреннего аудита. Ее главной задачей становится проверка степени практического выполнения требований, установленных в документах ИСМ. Для решения этой задачи служба внутреннего аудита должна адаптировать рекомендации *ISO 19011*, распростра-

няющиеся на аудит систем менеджмента и экологии, ко всем видам деятельности организации, охватываемой интегрированной системой.

Сертификацию разработанной и внедренной в организации ИСМ следует рассматривать как логическое завершение работ по ее созданию. Объективное подтверждение соответствия ИСМ требованиям международных стандартов на системы менеджмента может стать одним из условий успешного продвижения организации на международных рынках, повысить предсказуемость бизнес-процессов организации и доверие к ней со стороны инвесторов, кредитных и страховых компаний вследствие отнесения организации к категории наименьшего риска. Нельзя не учитывать и того, что успешная сертификация, как правило, вызывает эмоциональный подъем в коллективе от качественно выполненной сложной работы.

В ходе подготовки к сертификации осуществляются: выбор органа по сертификации ИСМ, проведение предсертификационного аудита силами внутренних аудиторов и внешних консультантов, подготовка персонала к взаимодействию с внешними аудиторами.

Сертифицировать ИСМ может один или несколько органов путем последовательной сертификации входящих в нее систем менеджмента. Однако наиболее предпочтителен для организации вариант сертификации ИСМ в целом одним органом. В настоящее время подобные сертификационные услуги в Украине предлагает ряд международных организаций.

По завершению внедрения ИСМ руководство должно осознавать, что интегрированная система менеджмента не является заменой общей системы менеджмента организации. Регулятивная область ИСМ ограничивается только тем кругом вопросов, для решения которых внедрялись *ISO 9001*, *ISO 14001* и *OHSAS 18001*. Однако это не говорит о том, что интегрированная система менеджмента не эффективна для всей организации в целом. Финансовый менеджмент, менеджмент персонала, инновационный менеджмент, менеджмент рисков, менеджмент ценных бумаг и другие структурные элементы компании по-своему регулируются в рамках каждого из описанных выше стандартов.

Создание и обеспечение эффективного функционирования ИСМ дает организации много преимуществ:

- повышает согласованность действий внутри организации, усиливая тем самым синергетический эффект, заключающийся в том, что общий результат от согласованных действий выше, чем простая сумма отдельных результатов;
- минимизирует функциональную разобщенность в организации, возникающую при разработке автономных систем менеджмента;
- обеспечивает более высокую степень вовлеченности персонала в улучшение деятельности организации;
- способность ИСМ учитывать баланс интересов внешних сторон организации выше, чем при наличии параллельных систем;

- обслуживание ИСМ, как правило, значительно менее трудоемко, чем нескольких параллельных систем;
- число внутренних и внешних связей в ИСМ меньше, чем суммарное число этих связей в нескольких системах;
- объем документов в ИСМ значительно меньше, чем суммарный объем документов в нескольких параллельных системах;
- затраты на разработку, функционирование и сертификацию ИСМ ниже, чем суммарные затраты при нескольких системах менеджмента.

В настоящее время в мире быстро распространяется практика разработки и внедрения ИСМ, которые дают организациям дополнительные преимущества в конкурентной борьбе, содействуют укреплению авторитета в обществе и среди партнеров, обеспечивают экономию ресурсов, минимизируют расходы, повышают удовлетворенность персонала и заказчиков, готовность к аварийным ситуациям, уменьшают вредное воздействие на окружающую природную среду и создают основу для устойчивого развития организации.

Список использованной литературы: 1. ISO 9001: 2000. Системы менеджмента качества. Требования. 2. ISO 14001: 2004. Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению. 3. OHSAS 18001: 2007. Система менеджмента в области промышленной безопасности и охраны труда. Требования. 4. www.stq.ru

Поступила в редколлегию 10.06.2008