

## МЕТОДОЛОГІЯ СТВОРЕННЯ ІНТЕГРОВАНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ

*В статті приведений опис концепції та основи інтегрованих систем менеджменту, опис та порівняння систем які можна інтегрувати, а також методологія проектування, документування та впровадження інтегрованих систем менеджменту.*

З кінця 90-тих років минулого сторіччя багато організацій як за кордоном так і в Україні, виявляють все більшу цікавість до інтегрованих систем менеджменту (ИСМ) При цьому у багатьох з них поняття інтегрованої системи менеджменту асоціюється, по перше, з процесом об'єднання в одне ціле яких-небудь систем менеджменту, а по-друге, з найбільш ефективним способом управління організацією в умовах конкуренції, яка все більше зростає. Проте в загальновизнаному розумінні ІСМ — це лише частина системи загального менеджменту підприємства, що відповідає вимогам двох або більше міжнародних стандартів на системи менеджменту і що функціонує як єдине ціле. До найбільш актуальних стандартів на системи менеджменту відносяться: стандарти ISO серії 9000 на системи менеджменту якості [1], серії 14000 на системи екологічного менеджменту [2], стандарти OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) серії 18000 на системи менеджменту промислової безпеки і охорони праці [3], стандарт SA (Social Accountability) 8000 на системи соціального і етичного менеджменту [4]. Стандарти на системи менеджменту також включають стандарти, розроблені на основі ISO серії 9000 для застосування в конкретних галузях, а також стандарти на системи управління, що базуються на принципах HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points — аналіз ризиків і критичні контрольні точки) і на принципах GMP (Good Manufacturing Practice — належна виробнича практика).

Забезпечення якості є одним з найбільш складних завдань, з яким стикаються виробники продукції і послуг.

Конкурентоспроможність будь-якого підприємства, незалежно від форми власності і розмірів, залежить в першу чергу від якості продукції та сумірності ціни з пропонованою якістю, тобто від того, в якому ступені продукція задовольняє запитам споживача. Мотивація впровадження на своєму підприємстві тієї або іншої системи менеджменту, яка відповідає міжнародним стандартам, може бути пов'язана з амбіціями і цілями керівництва компанії. Наприклад, коли воно збирається проникнути на нові ринки, отримати переваги при кредитуванні і страхуванні, поліпшити репутацію і імідж, підвищити відповідальність персоналу. [5]

Одним з найбільш ефективних рішень цієї задачі є побудова системи менеджменту якості (СМК) відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 9000. З досвіду в побудові, спостереженні за сертифікацією і подальшому житті підприємства після отримання «Сертифікату на систему менеджменту якості» бачимо, що одним з основних питань серед українських підприємств є - «Чи може побудована відповідно до вимог система менеджменту якості навіть разом з екологічним стандартом і стандартом по соціальній відповідальності достатнім набором властивостей і можливостей, називатися системою менеджменту організації і ефективно виконувати своє основне призначення - служити бізнесу?». І тут безумовна відповідь – ні! Так що ж будують організації, впроваджуючи ISO 9001, ISO 14000 та інші стандарти? Систему, яка знаходиться ще в якійсь системі менеджменту? Так! І назва цієї системи «Інтегрована система менеджменту».

Ключовим елементом системи ми визначаємо «процес», коли методики управління і основні вимоги відповідають ISO 9001:2000, а стратегічне управління і збалансовані показники розглядаються як інструмент встановлення і вимірювання цілей. Інтегрована система менеджменту, заснована на застосуванні трьох базових явищ в теорії сучасного менеджменту, є предметом розгляду даної публікації.

**Впровадження інтегрованих систем менеджменту, заснованих на міжнародних стандартах.** Так звані інтегровані системи менеджменту, включають цілу сукупність систем. Це і система екологічного менеджменту, і менеджмент якості, і система менеджменту охорони праці і здоров'я персоналу. Таким чином, впровадження інтегрованої системи менеджменту на підприємстві означає впровадження відразу декількох систем, що відповідають вимогам

міжнародних або національних стандартів. Вітчизняні компанії, зокрема, все частіше впроваджують інтегровані системи менеджменту засновані на міжнародних стандартах ISO 9000, ISO 14000 і OHSAS 18000 або їх українських аналогах. Впровадження інтегрованих систем менеджменту може істотно зменшити витрати на підготовку та сертифікацію і функціонування загальної системи менеджменту організації.

Крім того, ІСМ дозволяє компаніям отримати серйозні переваги:

Підвищення загальної конкурентоспроможності компанії і підтвердження ефективності її діяльності на ринку;

Формування єдиної політики організації і забезпечення ефективного використання ресурсів;

Підвищення ефективності загального менеджменту підприємства і роботи персоналу;

Забезпечення більшої довіри до організації з боку клієнтів, потенційних інвесторів, страхових компаній і інших зацікавлених сторін;

Підвищення можливостей адаптації підприємства до умов, що змінюються;

Формування системи підготовки і розвитку персоналу та ін.

В Україні сертифікація інтегрованих систем менеджменту переважно здійснюється на основі наступних стандартів: ISO 14001:2004 Системи екологічного менеджменту. Вимоги і настанови щодо застосування; ISO 9001-2000 Систем менеджменту якості. Вимоги; OHSAS 18001:2007 Систем менеджменту охорони здоров'я і безпеки персоналу.

**Чому необхідно створювати і впроваджувати ІСМ?** В даний час необхідною умовою успішного функціонування організації у фінансовому, виробничому, природному і соціальному середовищі є створення, впровадження і сертифікація інтегрованої системи менеджменту. Це обумовлено тим, що інтегрована система органічно об'єднує в єдине ціле взаємодіючі і взаємозв'язані процеси, складові суті діяльності підприємства, а також направляють роботу його підрозділів на досягнення головної мети бізнесу — отримання прибутку шляхом задоволення вимог і очікувань споживачів. З впровадженням інтегрованої системи менеджменту підвищується конкурентоспроможність продукції та організації, ефективність її діяльності, а

також досягається синергичний ефект (загальний ефект системи перевершує сумарний ефект всіх компонентів, що діють окремо) і забезпечується економія всіх видів ресурсів. [6]

Окрім цього, споживачі в багатьох країнах, а зараз і в Україні, часто вимагають від організації сертифікати декількох систем менеджменту, а створення ІСМ є найбільш ефективним способом рішення даної проблеми, оскільки:

ІСМ мінімізує функціональну роз'єднаність в організації, що виникає при розробці автономних систем менеджменту;

обслуговування, тобто формування, документування і розвиток однієї системи набагато простіше, легше і менш витратне, ніж декількох паралельних систем;

проведення сумісного аудиту дозволяє скорочувати число аудиторських перевірок і знижувати витрати на них в порівнянні з сумарними витратами при декількох системах менеджменту;

у інтегрованій системі досягається вищий ступінь залучення персоналу в покращення діяльності організації;

поліпшується збалансованість інтересів зовнішніх сторін організації.

**Які системи інтегрувати?** У ІСМ можна об'єднувати декілька окремих систем менеджменту залежно від сфери діяльності організації і побажань, зацікавлених в її продукції сторін, враховуючи при цьому, як вимоги вище перелічених стандартів поєднуються із стратегією розвитку бізнесу. Необхідно індивідуально підходити до кожного процесу створення ІСМ залежно від ситуації на ринку, фінансових можливостей, вимог споживачів, впливу діяльності організації на навколишнє середовище і соціальну сферу. Для створення максимальної інтеграції доцільно об'єднувати в єдине ціле стільки систем менеджменту, скільки необхідно для опису всіх аспектів діяльності організації.

Якщо говорити про створення ІСМ взагалі, то, як показує світова і вітчизняна практика, найпростішою і найбільш розповсюдженою моделлю є інтегрована система менеджменту, що відповідає вимогам двох міжнародних стандартів, — ISO 9001 та ISO 14001. Вибір такої моделі ІСМ пояснюється тим, що:

наявність сертифікатів на системи менеджменту якості і екологічного

менеджменту виступає необхідною умовою успішної діяльності і розвитку будь-якої організації, а також служить своєрідним пропуском на міжнародні ринки;

принципи менеджменту по стандартах ISO 9001 і ISO 14001 мають багато загального і добре сумісні.

Стандарти ISO серій 9000 і 14000 є ефективним і часто використовуваним механізмом дій підприємства у відповідь на вимоги споживача. Проте в даних стандартах міститься лише обов'язковий мінімум вимог, без реалізації яких успішний розвиток організації неможливий. Тому спостерігається тенденція розширення області розповсюдження ІСМ за рахунок включення в них вимог міжнародних стандартів OHSAS 18001 і SA 8000 (часткове або повне). Така модель ІСМ буде складнішою і повнішою, ніж попередня.

Таким чином, для створення ефективною і нескладною моделі ІСМ підприємства необхідні три складові: система менеджменту якості, система екологічного менеджменту і система управління промисловою безпекою. Це витікає з тих переваг, які забезпечуються кожним з цих міжнародних стандартів.

### **Система менеджменту якості згідно вимогам ISO 9001:2000:**

є концептуальною основою формування ІСМ підприємства;

виконує функцію сполучної ланки для різних її складових;

дозволяє створити систему безперервного вдосконалення діяльності підприємства;

найповніше враховує вимоги і очікування споживачів.

Система екологічного менеджменту, заснована на вимогах стандарту ISO 14001:2004, є гарантією прихильності керівництва підприємства ідеям екологічного менеджменту і свідчить про бажання організації:

поліпшити свій імідж, заснований на відповідальності в області виконання природоохоронних вимог і екологічної благонадійності і спроможності;

продемонструвати клієнтам і громадськості відповідність системи екологічного менеджменту існуючим законодавчим і іншим вимогам;

підвищити ступінь довіри до діяльності організації, як у замовників, так і у законодавчих і наглядових органів;

забезпечити доступ на міжнародні ринки, на яких наявність сертифікату ISO 14001 є необхідною вимогою.

Система управління промисловою безпекою і охороною праці заснована на вимогах стандарту OHSAS 18001. Вона так само, як і попередні стандарти, дозволяє понизити прямі і непрямі витрати в бізнесі, поліпшити імідж підприємства, підвищує рівень культури і мотивації персоналу в цілому, покращує моральний клімат в організації, підвищує ступінь довіри громадськості до своєї діяльності, а крім того:

дає можливість керівництву організації продемонструвати свою прихильність до забезпечення безпеки і здоров'я працівників організації;

знижує небезпеки і ризики на робочих місцях, тим самим знижуючи вірогідність нещасних випадків і профзахворювань працівників;

зменшує вірогідність судових витрат.

**Система менеджменту безпеки продукції НАССР.** Система якості, в основу якої покладений принцип НАССР, орієнтована на управління чинниками, що впливають або можуть вплинути на безпеку виробництва, зберігання і транспортування харчових продуктів. Що ж до системи менеджменту якості на основі стандарту ISO 9001:2000, то завдяки закладеному в ній "процесному підході" вона охоплює всі можливі аспекти поліпшення діяльності підприємства в цілому, зокрема, звичайно, і все, що пов'язане безпосередньо з безпекою і якістю продукції.

Як відомо, однією з основних переваг, реалізованих в системі менеджменту якості згідно вимогам ISO 9001:2000, є фокусування на потребах, очікуваннях і задоволеності замовників. Саме тут, в першу чергу, можлива взаємна інтеграція системи менеджменту якості і системи управління безпекою продукції на основі НАССР. Адже одне з найбільш важливих очікувань споживача мати безпечні продукти.

Дослідження в даному напрямі дозволяють зробити висновок: застосування НАССР в рамках системи менеджменту якості, відповідної вимогам стандарту ISO 9001:2000, ефективніше для вирішення питань безпеки харчових продуктів, чим застосування для вирішення цього завдання окремо стандарту ISO 9001:2000 або системи НАССР.

Аналіз документів, що відносяться до НАССР, показав, що, як правило, вимоги НАССР формуються так, щоб забезпечити сумісність з вимогами стандарту ISO 9001:2000. Це досить добре реалізовано в ISO 22001:2005.

Таким чином можна констатувати, що розвиток систем управління розвивається у двох напрямках: універсалізації, що дозволяє забезпечити перевагу в бізнесі (моделі, засновані на принципах ISO 9001:2000), і спеціалізації, направлених на забезпечення безпеки (моделі виду НАССР). Поєднання цих двох моделей і їх інтеграція в єдину систему дозволяє забезпечити ефективність і результативність системи управління якістю на підприємствах.

**Варіанти створення інтегрованої системи менеджменту.** Практичне створення ІСМ здійснюється в одному з наступних варіантів:

1. Коли до базової системи, наприклад, системі менеджменту якості, послідовно додають інші системи менеджменту, наприклад, систему екологічного менеджменту, систему управління промисловою безпекою та ін. При застосуванні даного варіанту розрив між початком робіт по впровадженню однієї системи і початком впровадження наступною може складати від півроку до декількох років.

2. Коли система спочатку розробляється як повністю інтегрована модель, яка об'єднує в єдиному комплексі відразу декілька систем менеджменту.

Вибір того або іншого варіанту визначається, як правило, залежно від сфери діяльності, масштабу організації, специфічних законодавчих вимог і досвіду.

**Організація розробки ІСМ.** Особлива роль на даному етапі робіт повинна належати вищому керівництву організації, що ухвалює рішення про створення ІСМ. Приступаючи до розробки системи, вищому керівництву необхідно чітко уявляти собі не тільки явні вигоди від виконання цієї роботи, але й потенційні ризики, а також масштаб, складність і тривалість роботи. Важливо оцінити рівень компетентності своїх менеджерів і фахівців для успішного проведення цієї роботи, визначити доцільність залучення зовнішніх консультантів. При цьому виключно важливо реалізувати заходи, направлені на забезпечення психологічної стійкості персоналу організації.

Як свідчить сучасна практика, тривалість реорганізації менеджменту (особливо в тих випадках, коли вона носить радикальний характер) і віддалений прояв її результатів викликають втому, роздратування, а іноді і повне розчарування в середовищі менеджерів і фахівців організації. Це у свою чергу може стати причиною зниження їх творчої активності і працездатності.

**Проектування ІСМ.** На даному етапі: [1]

вибираються міжнародні стандарти на системи менеджменту, які використовуються при проектуванні ІСМ;

ідентифікуються процеси організації, на які розповсюджується дія ІСМ;

встановлюються послідовність і взаємодія ідентифікованих процесів;

призначаються власники і керівники процесів, відповідальні за їх результативне і ефективне управління;

визначаються конкретні вимоги міжнародних стандартів на системи менеджменту, які використовуються в ІСМ, які повинні виконуватися в кожному процесі (рішення даної задачі представляється ключовим при проектуванні ІСМ);

встановлюються параметри моніторингу процесів, пов'язані з вибраними міжнародними стандартами;

визначаються методи і засоби для моніторингу, вимірювань і аналізу процесів;

формується критерії оцінки результативності і ефективності процесів і ІСМ в цілому.

По суті справи, мова йде про реалізації процесного підходу відповідно до вимог стандарту ІСО 9001:2000.

**Документування ІСМ.** Метою документування є створення нормативно-організаційної основи для побудови, функціонування і постійного поліпшення ІСМ. Якісне документування ІСМ повинне забезпечити рішення таких завдань, як встановлення вимог до здійснення процесів, правильне розуміння цих вимог, відтворюваність, можливість прослідкувати за процесами та оцінювання досягнутих результатів. Документування ІСМ, подібно до документування будь-якої з систем за вимогами міжнародних стандартів з менеджменту, передбачає визначення складу і структури документів ІСМ, встановлення правил їх розробки і ідентифікації.

**Впровадження ІСМ.** Як свідчить практика, впровадження системи менеджменту, незалежно від охоплюваної нею сфери діяльності, не менш складний, чим її проектування. На даному етапі важливо добитися, щоб спроектована система запрацювала і увійшла до режиму стабільного функціонування. При цьому першочергову роль починає грати служба внутрішнього аудиту. Її головним завданням стає перевірка ступеня



практичного виконання вимог, встановлених в документах ІСМ.

**Підготовка до сертифікації ІСМ.** В ході підготовки до сертифікації здійснюються:

вибір органу з сертифікації;

проведення попереднього аудиту силами внутрішніх аудиторів і зовнішніх консультантів;

підготовка персоналу до взаємодії із зовнішніми аудиторами.

Сертифікувати ІСМ може один або декілька органів шляхом послідовної сертифікації систем менеджменту, які в неї входять. Проте найбільш переважний для організації варіант сертифікації ІСМ в цілому одним органом. В даний час подібні сертифікаційні послуги в Україні пропонує ряд міжнародних організацій, у тому числі і Бюро Верітас Сертифікейшн Україна.

Створення ІСМ — складний інноваційний проект, направлений на підвищення ефективності загального менеджменту організації. Очікувана результативність створення ІСМ може бути досягнута лише у разі досконалого управління цим проектом. При створенні ІСМ головна роль повинна належати менеджерам організації і, перш за все, — керівникам вищої ланки.

Інтеграція систем менеджменту (якості, екології і безпеки), що відповідають вимогам міжнародних стандартів, слід розглядати як передумову для стійкого розвитку організації.

**Організаційно - методичні підходи до створення інтегрованих систем менеджменту.** Абсолютно очевидно, що інтегровану систему менеджменту не слід ототожнювати з системою загального менеджменту організації, об'єднуючої всі аспекти діяльності організації. Навіть при впровадженні в організації всіх систем менеджменту, що діють в даний час, інтегрована система менеджменту не буде тотожна системі загального менеджменту організації, так, як область її розповсюдження поки що не включає фінансовий менеджмент, інноваційний менеджмент, ризик-менеджмент менеджмент цінних паперів і ін. Про тотожність понять "Інтегрована система менеджменту" і "система загального менеджменту" можна буде говорити лише після того, як будуть розроблені стандарти на всі області, що охоплюються загальним менеджментом організації.

**Таблиця 1**

**Міжнародні стандарти менеджменту, призначені для різних галузей**

Галузь промисловості	MSS
----------------------	-----

Автомобільна	ISO /TS 16949:2002 (QS 9000)
Аерокосмічна	AS 9100:2001
Телекомунікаційного обладнання	TL 9000:2001
Харчова	ISO 15161:2001(стандарти HACCP и GMP) ISO22000:2005
Медичного устаткування	ISO 13485:1996, ISO 13488:1996
Фармакологічна	Стандарти GMP
Лісова	Стандарти FSC

Тим часом можлива розробка єдиного міжнародного стандарту на систему загального менеджменту організації. Постановка такої задачі представляється достатньо обґрунтованою і реальною, якщо звернутися до вітчизняного досвіду створення ще на початку 80-х років минулого століття комплексу державних стандартів серії 24525 на управління виробничим об'єднанням і промисловим підприємством. За прийнятою в цьому комплексі методологією загальна система управління організацією повинна була охоплювати всі аспекти її діяльності і складатися з шести цільових підсистем з управління: виконанням плану виробництва і постачання продукції, ресурсами, технічним розвитком виробництва, соціальним розвитком колективу і навколишнім середовищем. Не важко встановити, що багато елементів з цієї системи в даний час повністю або частково регламентуються системами менеджменту. Доцільність створення максимально інтегрованих систем менеджменту не викликає сумнівів. До явних переваг таких систем можна віднести те, що інтегрована система забезпечує велику узгодженість дій усередині організації, підсилюючи тим самим синергетичний ефект, що полягає в тому, що загальний результат від узгоджених дій вищий, ніж проста сума окремих результатів (коли згідно парадоксу Аристотеля, "один плюс один більше двох");

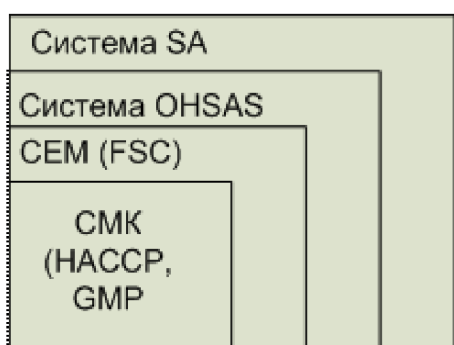
Організаційно-методичним фундаментом для створення інтегрованих систем можуть служити стандарти ISO серії 9000. Це обумовлено тим, що базові поняття і принципи, сформульовані в цих стандартах, в найбільшій мірі відповідають поняттям і принципам загального менеджменту. При цьому особливу значущість представляє процесний підхід, який не опосередковано (як це має місце при функціональному підході), а безпосередньо відображає реальні процеси, здійснювані в сучасному бізнесі. Важливо і те, що введення в дію стандартів ISO серії 9000 в історичній ретроспективі передувало введенню в дію

інших міжнародних стандартів на системи менеджменту і багато в чому зумовило методологію їх побудови. Простежується великий збіг структури і складу об'єктів стандартизації в ISO 9001, ISO 14001 і OHSAS 18001, а також частковий збіг з SA 8000. Загальним для ISO 9001, ISO 14001 і OHSAS 18001 стало використання циклу управління PDCA (Plan - Do - Check - Action), встановленої в теорії якості.

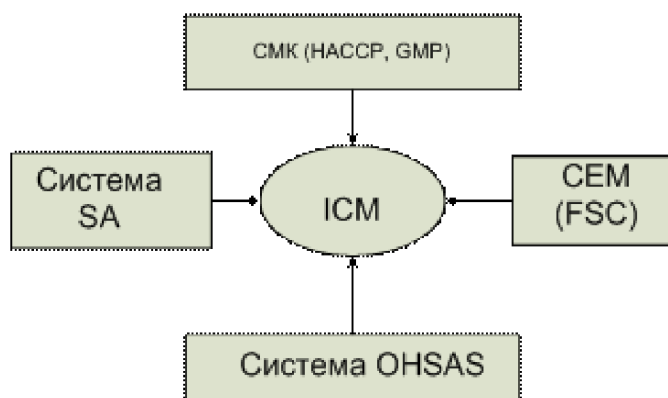
Як показує аналіз, практичне створення інтегрованих систем менеджменту здійснюється по одному з наступних варіантів:

створення адитивних (від латинського *additio* - збільшення) моделей ICM, коли до системи менеджменту якості (СМК), що виконує роль базової системи і в необхідних випадках використовує вимоги HACCP, GMP або FSC, послідовно додаються система екологічного менеджменту (СЕМ), система OHSAS (Рис. 1(а)). При застосуванні даного варіанту розриви між початком робіт по впровадженню однієї системи і початком впровадження наступної може складати від півроку до декількох років;

створення повністю інтегрованих моделей, коли всі системи менеджменту об'єднуються в єдиний комплекс одночасно (Рис. 1(б)).



*а. адитивна модель*



*б. модель одночасної*

*інтеграції*

**Рис. 1. Варіанти створення інтегрованих систем менеджменту**

**Таблиця 2**

**Відповідність між ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007 і SA 8000:2001 [1, 2 ,3 ,4]**

Об'єкти стандартизації	Розділи і пункти стандартів			
	ISO 9001-2000	ISO 14001-2004	OHSAS 18001-2007	SA 8000 - 2001
Документування системи:				

Створення документації	4.2, 4.2.1	4.4.4	4.4.4	9.1
Управління документацією	4.2.2	4.4.5	4.4.5	9.14
Управління записами	4.2.4	4.5.4	4.5.4	
Відповідальність керівництва:				
Політика	5.3	4.2	4.2	9.1
Цілі	5.4.1	4.3.3	4.3.3	
Планування	5.4.2	4.3	4.3	9.5
Відповідальність і повноваження	5.5.1	4.4.1	4.4.1	9.5
Представник керівництва	5.5.2	4.4.1	4.4.1	9.3
Внутрішнє інформування	5.5.3	4.4.3	4.4.3	
Аналіз з боку керівництва	5.6	4.6	4.6	
Менеджмент ресурсів	6.1, 6.2, 6.3, 6.4	4.4.1, 4.4.2,	4.4.1,4.4.2	
Надання послуг та виробництво продукції				
Визначення вимог, що відносяться до продукції	7.2.1	Охороні оточуючого середовища 4.3.1, 4.3.2	Промисловій безпеці та охороні праці 4.3.1, 4.3.2	
Управління основною діяльністю	7.3, 7.4, 7.5	4.4.6	4.4.6	
Управління	Невідповідною продукцією 8.3	діями в аварійних ситуаціях 4.4.7	діями в аварійних ситуаціях 4.4.7 4.5.3.1	
Моніторинг і вимірювання	7.6, 8.1, 8.2	4.5.1	4.5.1	
Внутрішній аудит	8.2.2	4.5.5	4.5.5	
Дії, що коригувальні і запобіжні дії	8.5.2, 8.5.3	4.5.3	4.5.3.2	9.11
Постійне поліпшення	8.5.1	4.3.3	4.3.3	9.1

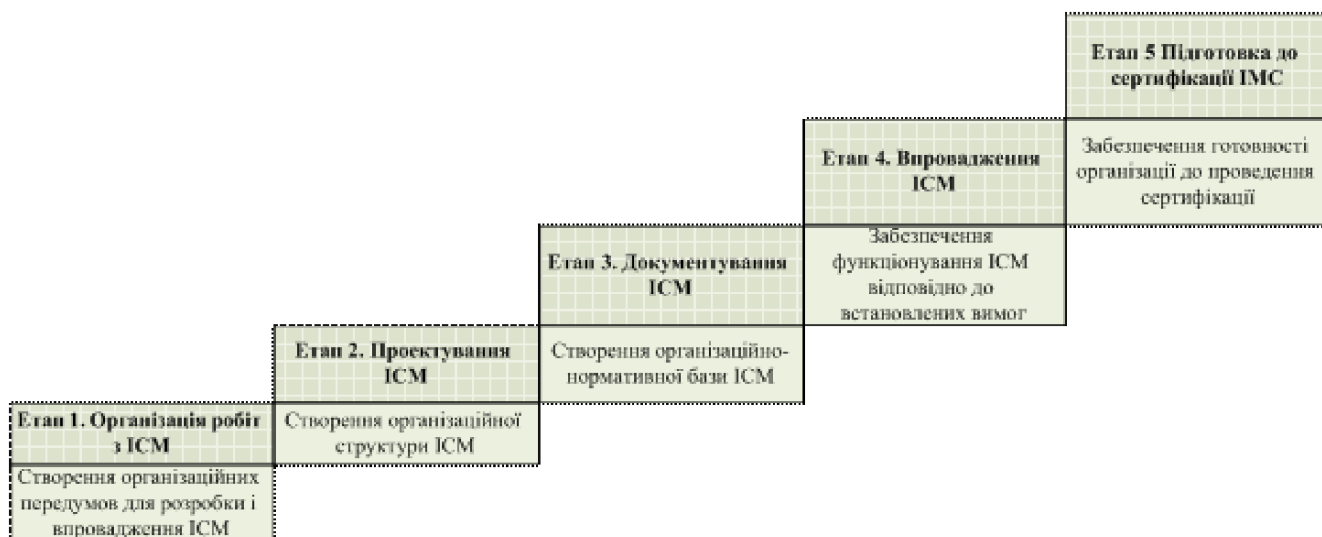
Не дивлячись на беззаперечні організаційні і економічні переваги другого

варіанту створення ICM, він зустрічається ще украй рідко, що пов'язане перш за все з тим, що поява систем менеджменту відбувалася впродовж тривалого періоду часу: стандарти ISO серії 9000 були введені в дію в 1987 р., принципи HACCP і GMP - на початку 90-х, стандарти ISO 14000 – 1996 р., стандарти OHSAS, SA і FSC - в кінці 90-х рр., ISO 22000 – 2005 р.

З погляду принципового проходження ідеології системи менеджменту, складно упроваджувати два-три стандарти одночасно. У організації починається каша. Абетка управління — це система менеджменту якості. Якщо вона жива, така, що діє, то компанія далі сама легко бере будь-який інструмент і впроваджує його. Це може бути екологічний менеджмент, промислова безпека, система збалансованих показників, концепція бережливого виробництва і маса інших. Поки єдиного міжнародного сертифікату, відповідного інтегрованій системі менеджменту, не існує. Але як тільки він з'явиться, компанії, які досягли успіху відразу в декількох областях менеджменту, очевидно, захочуть отримати його. «Зараз формальні вимоги у вигляді стандарту на інтегровану систему не розроблені. Першим їх випустило 24 серпня 2006 року МАГАТЕ в серії «Стандарти з безпеки». Будемо орієнтуватися на керівництво МАГАТЕ і перспективні вимоги стандартів ISO, які вийдуть в 2008–2012 роках.

Як показує практичний досвід аудитора з 100% стандартів підприємства (процедур) з систем менеджменту, до 80% відносяться до всіх трьох систем, 10-15 % стандартів — до ISO 14001 і OHSAS 18001. І лише 1-2 % відноситься виключно до OHSAS 18001. Тому доцільно робити інтеграцію на базі вимог ISO 9000.

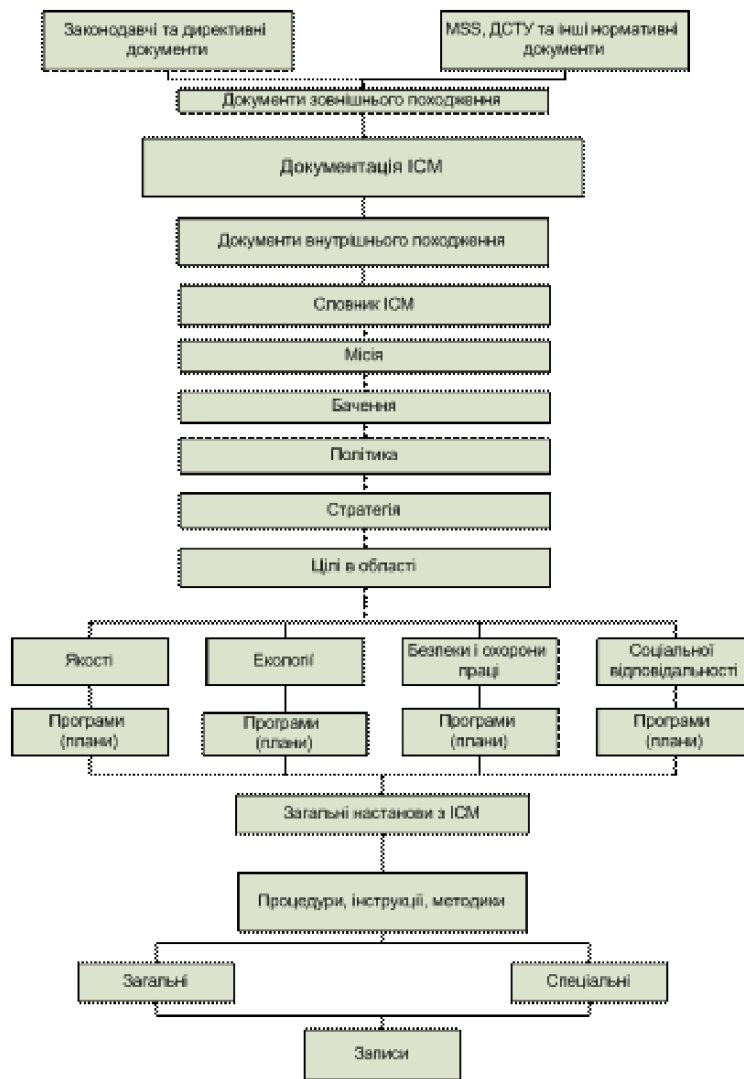
Крім інтеграції систем менеджменту, Українські компанії все більше виявляють цікавість до «соціальних систем менеджменту», які до виходу стандарту ISO базуються на стандарті соціальної відповідальності SA 8000 і ряду близьких стандартів.



**Рис. 2. Етапи створення інтегрованої системи менеджменту**

Створення інтегрованої системи менеджменту, що називається "з нуля", повинне будуватися на принципах, встановлених у всіх міжнародних стандартах менеджменту. При цьому як базові повинні прийматися принципи, сформульовані в стандартах ISO серії 9000 і в першу чергу такі, як процесний і системний підходи, лідерство керівника і залучення персоналу. Реалізація саме цих принципів дозволяє найкращим чином забезпечити інтеграцію вимог стандартів на окремі системи в єдиний комплекс .

Порядок створення ІСМ може бути таким, як і при створенні системи менеджменту якості відповідно до вимог стандартів ІСО серії 9000. У загальному випадку цей порядок включає послідовне виконання етапів, показаних на рис. 2.



**Рис. 3. Структура документації ICM**

Детальне уявлення про побудову документації ICM може бути отримане при її систематизованій структуризації. На рис. 3 показана структура документації ICM, запропонована фахівцями "Bureau Veritas".

Не спиняючись на розгляді самих документів ICM, вказаних на рис. 3, відзначимо, що об'єм документації і ступінь її деталізації можуть варіюватися залежно від масштабу організації, виду її діяльності, складності і характеру процесів і компетентності персоналу. Відомо, що найбільший масив документів систем менеджменту складають процедури, інструкції і методики. При розробці саме цих документів доцільно документувати лише те, що мінімізує ризик неправильних дій. Іншими словами, слід керуватися правилом розумної доцільності, філософськи вираженому в знаменитому принципі Оккама: "Не помножуй суті понад необхідного", тобто не прагни до складного, коли можна обійтися простим. Адже чим більше об'єм документації, тим складніше нею управляти.

Представлена стаття не припускає вичерпного розгляду організаційно-методичних аспектів, пов'язаних з практикою створення інтегрованих систем

менеджменту. У зв'язку з цим наведемо лише декілька загальних міркувань, що стосуються даної проблеми.

1. Створення інтегрованої системи менеджменту є складним інноваційним проектом, направленим на підвищення ефективності загального менеджменту організації. Очікувана результативність створення ІСМ може бути досягнута лише у разі грамотного управління цим проектом.

2. При створенні інтегрованої системи головна роль повинна належати менеджерам організації і перш за все - керівникам вищої ланки. .

3. При розробці інтегрованої системи менеджменту слід уникати механічного об'єднання вимог міжнародних стандартів на менеджмент (без урахування концепцій і принципів, на яких базуються ці стандарти, і специфіки менеджменту, що склався в організації), що може привести до їх формального, поверхневого впровадження.

4. Інтеграція систем менеджменту (якості, екології, безпеці і соціального відповідальності), що відповідають вимогам міжнародних стандартів слід розглядати як передумову для стійкого розвитку організації.

5. Розробляючи ІСМ, ми створюємо інструмент управління компанією для вищого керівництва. Далі - цим інструментом потрібно працювати! Робота тільки починається.

Серед компаній, що створили ІСМ, слід виділити: «Об'єднання ім. Фрунзе», ТОВ "Арт-майстер", ЗАТ «Стирол», ЗАТ «ІнГЗК», СП «Укрінтерм», ТОВ «Карпатнафтохім», ЗАТ «ЛУКОЙЛ-ОНПЗ», ЗАТ «Лакма», ЗАТ «Точприлад», ТОВ «Сумихімпром» та інші.

### **Список літератури**

1. ISO 9000:2005 — Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь
2. ISO 14001:2000 - Системы менеджмента окружающей среды - Требования и руководство по применению
3. OHSAS 18001:2007 - Системы менеджмента гигиены и безопасности труда — Требования
4. SA 8000:2001 – Социальная ответственность. Международный стандарт
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. С англ. — М.: "Дело", 1992. 369 с.



6. Цема Л.С. Взгляд Клиента. «Планета Веритас». -- 2007.-- №3. -- с.22--23.