

РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Т.А. Салимова, доктор экон. наук, профессор, зав. кафедрой управления качеством ГОУ ВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»

А. Н. Яськин, студент V курса специальности «Управление качеством» ГОУ ВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»

В статье рассматриваются вопросы объединения систем менеджмента предприятий в интегрированную систему менеджмента, которая выступает в качестве механизма, совершенствующего процессы управления, и позволяющего решать вопросы экономического развития, профессиональной и экологической безопасности, социальной ответственности, с пользой для всех заинтересованных сторон. На основании существующих в настоящее время тенденций и подходов к построению систем менеджмента автор предлагает свой вариант организации работ по разработке и внедрению интегрированной системы менеджмента.

Ключевые слова: интегрированная система менеджмента, процесс, механизм, менеджмент качества

В настоящее время, когда приняты такие стратегические документы, как Государственная стратегия РФ по охране окружающей среды и обеспечению устойчивого развития и Концепция перехода РФ к устойчивому развитию, актуальными становятся вопросы, связанные с реализацией основных положений данных документов на практике. Для реализации концепции устойчивого развития, учитывающей различные аспекты деятельности, для создания устойчивых преимуществ над конкурентами, современному предприятию необходимо иметь отлаженную, эффективную систему управления своей деятельностью, для чего требуются новые методические и организационные подходы. С одной стороны, исследование результативности и эффективности систем менеджмента и их влияние на конкурентоспособность организаций показало, что в современных условиях функционирование таких систем дает организации реальные преимущества над конкурентами на основе совершенствования организации работы предприятия. С другой стороны, важной составляющей развития управления предприятием является интенсивное развитие интеграционных процессов как внутри предприятия, так и с внешней средой, усиливая сотрудничество субъектов управления, их объединение и взаимодействие [2].

С конца 90-х гг. XX века многие организации, как за рубежом, так и в России проявляют все больший интерес к интегрированным системам

менеджмента. При этом у многих из них понятие интегрированной системы менеджмента ассоциируется, во-первых, с процессом объединения в одно целое каких-либо систем менеджмента, а во-вторых, с наиболее эффективным способом управления организацией в условиях все более растущей конкуренции. Отчетливо наблюдается тенденция использования крупными компаниями, сочетающими в себе разные виды деятельности, систем менеджмента по таким стандартам, как ISO 9001:2008 (системы менеджмента качества), ISO 14001:2004 (системы экологического менеджмента), стандарты OHSAS серии 18000 (системы менеджмента промышленной безопасности и охраны труда), стандарт SA 8000:2001 (системы социального и этического менеджмента), а также ряду других отраслевых и иных стандартов [1].

Интегрирование систем менеджмента можно рассматривать как предпосылку для устойчивого развития организации, т.к. применение стандартов в практике организации способствует повышению качества процессов жизненного цикла продукции и социальных процессов, производительности и безопасности труда, эффективности природоохранной деятельности и рационального использования природных ресурсов. Каждая подсистема интегрированной системы менеджмента выполняет функцию, необходимую для достижения общей цели предприятия. Польза интеграции основана на совмещении ключевых процедур и документации, что позволяет систематизировать процесс менеджмента и снизить разного рода издержки [4].

Интегрированная система менеджмента (ИСМ) – это часть системы общего менеджмента организации, которая отвечает требованиям двух или более международных стандартов и работает как единое целое. Однако ИСМ не следует отождествлять с системой общего менеджмента организации, объединяющей все аспекты деятельности организации. Понятие «интегрированная система менеджмента» носит ограниченный характер, хотя и является более комплексным, чем понятие о каждой из тех отдельных систем менеджмента (система менеджмента качества, система экологического менеджмента и др.), которые объединены в ИСМ [3]. Даже при внедрении в организации всех действующих в настоящее время международных стандартов менеджмента интегрированная система менеджмента не будет тождественна системе общего менеджмента организации, т.к. область ее распространения пока еще не включает финансовый менеджмент, менеджмент персонала, инновационный менеджмент, менеджмент рисков, менеджмент ценных бумаг и др.

Элементами систем менеджмента, которые выигрывают от интеграции в единую систему являются:

- единая политика организации;
- оптимальное использование ресурсов;
- комплексные меры оперативного контроля и общее управление документацией;
- единый подход к разработке документации;
- общие информационные и обеспечивающие системы;

- общая система подготовки и развития персонала;
- организационная структура и структура подотчетности;
- системы измерения и мониторинга;
- записи и отчетность;
- единый аудит;
- единый анализ систем менеджмента.

Суммарным эффектом ИСМ является многофункциональность системы менеджмента при минимальных затратах на её создание и функционирование.

Создание ИСМ – сложный инновационный проект, направленный на повышение эффективности общего менеджмента организации. Ожидаемая результативность создания ИСМ может быть достигнута лишь в случае грамотного управления этим проектом. При разработке ИСМ следует избегать механического объединения требований международных стандартов на менеджмент, что может привести к их формальному, поверхностному внедрению.

Организационно-методическим фундаментом для создания интегрированных систем должны служить 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. Кроме того, введение в действие стандартов ISO серии 9000 предшествовало введению в действие других международных стандартов на системы менеджмента и послужило базой для их создания. В частности, общим для ISO 9001, ISO 14001 и OHSAS 18001 стало использование цикла управления PDCA (Plan – Do – Check – Act). 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.

Создание ИСМ должно строиться на принципах, установленных во всех международных стандартах менеджмента. При этом в качестве базовых должны приниматься принципы, сформулированные в стандартах ISO серии 9000, и в первую очередь такие, как процессный и системный подходы, лидерство руководителя и вовлечение работников. Важно оценить уровень компетентности своих менеджеров и специалистов для успешного проведения этой работы, определить целесообразность привлечения внешних консультантов. При этом исключительно важно предпринять меры, направленные на обеспечение психологической устойчивости персонала организации. Реализация именно этих принципов позволяет наилучшим образом обеспечить интегрирование отдельных стандартов в единую систему.

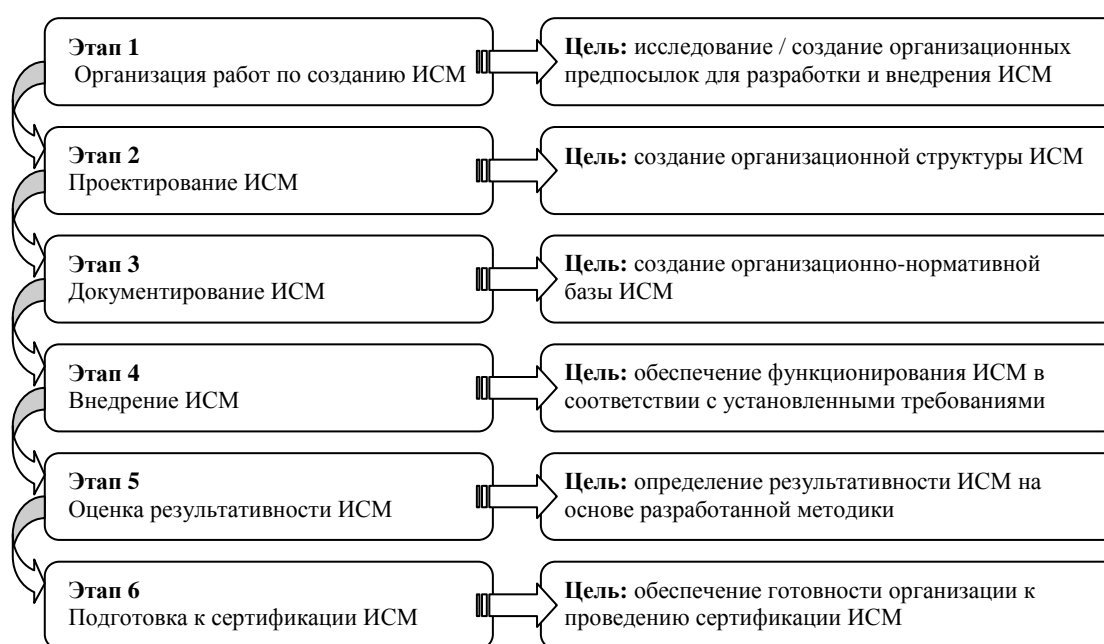
Создание ИСМ может происходить двумя путями [1]:

- создание аддитивных моделей, когда к системе менеджмента качества, являющейся базовой, последовательно добавляются, например, система экологического менеджмента окружающей среды, система менеджмента промышленной безопасности и охраны труда, а также любые другие системы менеджмента;

– создание комплексных моделей, когда все системы менеджмента объединяются в единое целое и внедряются одновременно.

Недостатком первого способа создания интегрированной системы менеджмента является большая финансовая затратность, второго – высокая сложность и трудоёмкость для персонала. Вместе с тем, создание комплексных моделей является более целесообразным, так как позволяет сократить расходы на внедрение систем менеджмента примерно на треть по сравнению с аддитивными моделями, а также существенно упорядочить и облегчить работу организации, избавив от частых внешних и внутренних аудитов.

Порядок создания ИСМ может быть таким же, как и при создании СМК в соответствии с требованиями стандартов ISO серии 9000. В общем случае этот порядок включает последовательное выполнение этапов, показанных на рис. 1.



Р и с у н о к 1 Этапы работ по созданию в организации интегрированной системы менеджмента

Особая роль в *организации работ по разработке ИСМ* должна принадлежать высшему руководству организации, принимающему решение о создании ИСМ. Приступая к разработке системы, высшему руководству необходимо четко представлять себе не только явные выгоды от выполнения этой работы, но и потенциальные риски, а также масштаб, сложность и продолжительность работы.

На этапе *проектирования ИСМ*:

- выбираются международные стандарты на системы менеджмента, используемые при проектировании ИСМ;
- идентифицируются процессы организации, на которые распространяется действие ИСМ;
- устанавливаются последовательность и взаимодействие идентифицированных процессов;

- назначаются владельцы и руководители процессов, ответственные за их результативное и эффективное управление;
- определяются конкретные требования международных стандартов на системы менеджмента, используемых в ИСМ, которые должны выполняться в каждом процессе (решение данной задачи представляется ключевым при проектировании ИСМ);
- устанавливаются параметры мониторинга процессов, связанные с выбранными международными стандартами;
- определяются методы и средства для 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 9001:2008.

Ключевым элементом разработки ИСМ в организации, делающим систему действительно системой, безусловно является **документирование** всех процедур, методик, инструкций, обеспечивающих возможность определять, как нужно управлять всеми аспектами деятельности организации, процессами и работами. Целью документирования является создание нормативно-организационной 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, подобно документированию любой из систем по требованиям международных стандартов менеджмента, предусматривает определение состава и структуры документов ИСМ, установление правил их разработки и идентификации. Классическая пирамида документов СМК, приведенная в МС ИСО 10013, подходит для любой системы менеджмента. Необходимо только, с учетом сказанного, достроить ее руководствами по системам менеджмента, программами, планами, общесистемными и специальными процедурами, документами в соответствии с МС ИСО серии 9000:2000:

- общесистемные процедуры – процедуры, устанавливающие способы осуществления деятельности, общие для всех систем менеджмента. К ним могут относиться процедуры по управлению документацией, записями, по разработке корректирующих и предупреждающих действий, аудиту, анализу результативности деятельности и эффективности систем менеджмента, по управлению несоответствиями в системах, процессах или продукции. Некоторые процедуры могут быть общими в двух или нескольких системах менеджмента, например, процедура по обучению и квалификации персонала может быть общей в системах менеджмента качества, экологического менеджмента, безопасности и охраны труда, менеджмента персонала, но требования могут быть конкретизированы в инструкциях;

– специальные процедуры – это процедуры, регламентирующие порядок осуществления деятельности или процесса только в рамках конкретной системы менеджмента (например, по качеству, экологии, безопасности и т.д.).

Объем, глубина, степень подробности документирования зависят от вида и масштаба организации, сложности и взаимодействия процессов, квалификации персонала, внешних требований и других факторов.

Подходы к разработке документации, устанавливающей интегрированную систему менеджмента, могут быть различными. Разрабатываемыми для ИСМ документами могут быть:

– единое Руководство по менеджменту организации, в котором будут приведены миссия, и стратегия, и политика и установлены принципы всех систем менеджмента;

– Руководство по менеджменту организации и отдельные руководства для каждой системы менеджмента;

– различные руководства для каждой системы.

Подходы выбираются каждой организацией индивидуально в зависимости от ее размеров, сложности структуры, традиций, готовности персонала и достаточности ресурсов для одновременного или поэтапного внедрения системы менеджмента.

Как свидетельствует практика, **внедрение системы менеджмента**, независимо от охватываемой ею области деятельности, не менее сложно, чем ее проектирование. На данном этапе 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.

Интегрированные системы менеджмента в последнее время называют инструментами, совершенствующими внутрифирменные системы управления, и позволяющие организациям решать экономические, социальные и экологические проблемы с пользой для персонала, общества и государства. Так как предприятие существует одновременно в нескольких «средах», то возможность его устойчивого развития определяется тем, в какой мере ему удастся соответствовать требованиям, предъявляемым этими «средами».

В данном контексте особый интерес представляет **оценка результативности интегрированных систем менеджмента**, которые выступают в качестве механизмов, совершенствующих внутрифирменные системы управления, и позволяющих организациям решать экономические, социальные и экологические проблемы с пользой для персонала, общества и государства. Грамотное внедрение системы критериев и методики расчета результативности становится мощным инструментом в достижении организацией своих целей.

Деятельность ИСМ анализируется и оценивается по результатам внутренних аудитов, мониторинга процессов, по информации об удовлетворенности заинтересованных сторон. Для этого должна быть

разработана методика оценки результативности ИСМ на основе критериев, чтобы заметить произошедшие перемены в деятельности предприятия, определить степень реализации запланированных задач и достижения запланированных результатов, выбрать наиболее рациональный способ совершенствования деятельности. Оценка результативности должна осуществляться по ключевым показателям, разработанным с учетом основных видов деятельности предприятия и требований стандартов [2].

Полученная информация о результативности ИСМ является основой для анализа системы со стороны руководства, используется для оперативного контроля процессов, пересмотра документации и процедур, периодического пересмотра политики и целей, анализа и совершенствования ИСМ, информирования персонала и заинтересованных сторон, а также является необходимой для принятия решения о сертификации внедренной ИСМ.

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.

Разработка, внедрение и сертификация интегрированных систем менеджмента позволяет сделать процесс создания новой системы менеджмента на предприятии менее затратным и сложным. Получая *сертификат на интегрированную систему менеджмента*, руководство предприятия не тратит деньги, а вкладывает их в ближайшую перспективу развития. Сертификация разработанной и внедренной в организации ИСМ является логическим завершением работ по ее созданию. Она подразумевает комплексный внешний аудит деятельности организации или отдельный аудит, направленный на проверку соответствия каждой из внедренных на предприятии систем менеджмента требованиям соответствующих стандартов.

Сертифицировать ИСМ может один или несколько органов путем последовательной сертификации входящих в нее систем менеджмента. Наиболее предпочтителен для организации вариант сертификации ИСМ в целом одним органом. В настоящее время подобные сертификационные услуги в России предлагает ряд международных организаций. Сертификат ИСМ выдается сроком на 3 года. Орган по сертификации ежегодно проводит проверку, в ходе которой определяется степень соответствия деятельности организации требованиям ИСМ.

В заключение стоит отметить, что разработка и внедрение ИСМ позволяют предприятиям работать на опережение, учитывая тенденции, происходящие на международных и внутренних рынках, а также сокращать финансовые затраты, сохранять и заключать новые контракты на развивающихся и особо чувствительных рынках сбыта. Как отмечают руководители предприятий с функционирующими ИСМ, благодаря её внедрению существенно повысилась конкурентоспособность их продукции, расширился рынок ее сбыта, что значительно улучшило их финансовое

состояние. Таким образом, диверсификация управленческой деятельности, формирование систем менеджмента на соответствие международным стандартам и их интеграция рассматриваются, прежде всего, как важнейшие тенденции развития современного управления, факторы эффективного управления, залог конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Свиткин М. З. Практические аспекты создания ИСМ / М. З. Свиткин // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 5. – С. 24-30.
2. Титова В. А. Оценка результативности интегрированной системы менеджмента / В. А. Титова, В. В. Колочева // Методы менеджмента качества. – 2009. – №3. – С. 20-25.
3. Трошин В. Н. Интегрированные системы менеджмента – что это такое? / В. Н. Трошин // Стандарты и качество. – 2002. – № 11. – С. 10-13.
4. Хохлявин С. А. Национальные и международные стандарты облегчают интеграцию систем менеджмента: зарубежный опыт / С. А. Хохлявин // Сертификация. – 2008. – № 2. – С.34-38.