

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Политехнический институт  
Кафедра «Стандартизация, метрология и управление качеством»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  
подпись инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Внедрение интегрированной системы менеджмента в ОАО «Красмаш»  
тема

27.04.02 Управление качеством  
код и наименование направления

27.04.02.01 Управление качеством в производственно-технологических  
системах  
код и наименование магистерской программы

Научный руководитель	_____	доц., канд. техн. наук.	<u>Мерзлиника Н.В.</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>Пацевич А.А</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____	доц., канд. техн. наук.	<u>Мерзликина Н.В.</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретический подход к разработке и внедрению интегрированной системы менеджмента в организации .....	8
1.1 Современные тенденции интеграции систем менеджмента.....	8
1.2. Подходы к формированию и внедрению интегрированных систем менеджмента.....	13
1.2.1 Общие сведения .....	13
1.2.2 Изучение и анализ ГОСТ Р 53893-2010.....	15
1.2.3 Изучение и анализ ГОСТ Р 53893-2010.....	22
1.4 Управление инновационной деятельностью.....	13
2 Анализ исследуемой проблемы и предложенных методических рекомендаций по разработке и внедрению интегрированных систем менеджмента в организации .....	28
2.1. Назначение и область применения.....	28
2.2. Актуальность и новизна .....	28
2.3 Преимущества и недостатки .....	29
3 Апробация Рекомендаций и внедрение элементов интегрированной системы менеджмента .....	31
3.1 Анализ системы менеджмента АО «Красмаш» .....	31
3.2 Внедрение элементов интегрированной системы менеджмента .....	34
3.3 Разработка и внедрение руководящего документа «Управление риском».....	34
3.4 Общие выводы по разделу .....	45
Заключение .....	47
Список использованных источников .....	51
Приложения А-Г.....	53-100

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Законы рыночных отношений в условиях глобализации мировой экономики требуют от современного бизнеса постоянного баланса между максимально возможным удовлетворением запросов всех заинтересованных сторон (акционеров, инвесторов, потребителей, органов государственного управления, общества), конкурентным давлением и безусловным соблюдением законодательных и отраслевых требований. Достижение и поддержание такого баланса гарантирует предприятиям перспективу устойчивого и успешного развития, а поэтому в большинстве случаев является корпоративной целью. Для ее достижения используются программы, в том числе ориентированные на внедрение стандартизированных требований, для разработки, поддержания и развития формализованных систем менеджмента, имеющих международное признание [15].

В настоящее время большинство российских организаций и предприятий находятся на разных стадиях внедрения, сертификации и дальнейшего развития систем менеджмента в соответствии с требованиями различных международных стандартов. Например, в России в течение последних десяти лет отмечается устойчивый рост организаций, которые занимаются внедрением систем менеджмента на базе требований международных стандартов [15].

Характерной особенностью для значительного числа из этих организаций является их стремление внедрить на предприятии сразу или последовательно несколько моделей систем менеджмента.

Часто эти системы функционируют как независимые автономные модели, которые ориентированы на удовлетворение требований различных заинтересованных сторон, например:

- система менеджмента качества (ISO 9001) должна в первую очередь отвечать интересам потребителей предприятия за счет удовлетворения их требований;

- система экологического менеджмента (ISO 14001) должна отвечать интересам общества в целом за счет минимизации негативного воздействия от производственной деятельности предприятия на окружающую среду;

- система менеджмента безопасности труда и охраны здоровья (OHSAS 18001) должна отвечать интересам персонала предприятия за счет минимизации рисков в области производственной безопасности [16].

Однако практика неоспоримо свидетельствует, что одновременное функционирование нескольких автономных (локальных) систем менеджмента, в большинстве случаев приводит к возникновению ряда системных рисков организационно-экономического характера. Как следствие, это приводит к появлению системного дисбаланса и возникновению противоречий между различными системами менеджмента, сопровождающиеся ухудшением управляемости бизнесом, снижением мотивации сотрудников организации и

порождают эффект «лебедя, рака и щуки», что весьма негативно сказывается на эффективности функционирования таких систем менеджмента [15].

При этом практически в любом из международных стандартов ISO можно выделить общие элементы, которыми целесообразно управлять унифицированным способом, используя интегрированный подход. Это обстоятельство оправдывает желание объединить данные системы в единую интегрированную систему менеджмента (ИСМ) с большей или меньшей степенью интеграции. Кумулятивный эффект от интеграции общих требований к системе управления предприятием позволит эксплуатировать эти системы менеджмента с максимальным эффектом [15].

Зачастую под термином «интеграция систем менеджмента» ошибочно понимается механическое объединение требований различных стандартов на системы управления, которые внедряет предприятие. При этом игнорируется необходимость создания единого механизма, позволяющего достигать цели организации за счет выполнения требований применяемых стандартов на системы менеджмента, использования принципов управления качеством и алгоритмов управления рисками.

Таким образом, под интегрированной системой менеджмента понимают часть общей системы менеджмента, элементы которой отвечают, в том числе, комплексу требований двух или более международных стандартов в области управления (ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000, OHSAS 18001 и т. п.), функционирующей как единое целое, направленной на достижение общих целей организации[13].

Можно выделить ряд факторов, способствующих росту интереса к ИСМ в будущем (подробнее о факторах в подразделе 1.1):

- политические;
- экономические;
- технологические;
- социальные[13].

Внедрение интегрированной системы менеджмента на предприятии позволяет решить следующие проблемы, зачастую возникающие при параллельном или последовательном независимом внедрении нескольких стандартов:

- дублирование процессов, документов, должностей и функций подразделений;
- запутанность взаимосвязей между системами управления качеством, экологией, профессиональной безопасностью и здоровьем при независимом внедрении;
- сложность целостного восприятия системы менеджмента руководством компании, и, соответственно, низкая эффективность планирования, контроля и управления в целом;
- длительный срок внедрения группы стандартов на предприятии;
- большая трудоемкость и потребность в ресурсах при независимом внедрении группы стандартов.

С другой стороны ИСМ может способствовать получению ряда следующих полезных тенденций и преимуществ:

- повышение конкурентоспособности предприятия за счет повышения уровня его деловой репутации и улучшения качества управления организацией;
- улучшенный бизнес-фокус;
- минимизация функциональной разобщенности персонала в организации, возникающую при разработке автономных систем менеджмента;
- баланс интересов внешних сторон организации;
- достижение большей «прозрачности» и управляемости, т.к. число внутренних и внешних связей в интегрированной системе меньше, чем суммарное число этих связей в нескольких системах;
- более целостный подход к менеджменту производственных рисков;
- сокращение противоречий между системами;
- сокращение дублирования работы и бюрократии;
- более эффективное и результативное проведение внутренних и внешних аудитов[16].

Степень разработанности проблемы. На сегодняшний день действуют два национальных стандарта, содержащие требования и рекомендации по построению ИСМ: ГОСТ Р 53893-2010 «Руководящие принципы и требования к интегрированным системам менеджмента» и ГОСТ Р 55269-2012 «Системы менеджмента организаций. Рекомендации по построению интегрированных систем менеджмента». Анализ, проведенный в ходе исследования показал, что основной недостаток проанализированных документов состоит в отсутствии основных принципов и подходов их практической реализации (применении на практике). Иначе говоря, есть описание системы, какой она должна быть, но отсутствует информация о том, как ее создать[17].

Данное обстоятельство приводит к тому, что интеграция систем менеджмента зачастую носит формальный характер и не приносит ожидаемых результатов и выгод.

В то же время проблема эффективной интеграции систем менеджмента является очень актуальной, о чем свидетельствуют публикации и научные работы по данной теме, среди которых можно выделить авторов: Акссёнова А. [17], Биндюк В.С. [20], Василевская С.В. [14], Гореликова В.А. [20], Костюк А.Е., Марцынковский О.А. [15], Меркушова Н.И. [13], Минаев В. [17], Розанова С.К., Сурков И.В. [20], Хохлявин С.А. [21], Шичков Н.А., Яськин А.Н.[16].

Таким образом, основной проблемой, с которой сталкиваются организации при разработке и внедрении ИСМ, является отсутствие целостной модели интеграции локальных систем управления, позволяющей повысить эффективность внутрифирменного менеджмента.

Целью работы является внедрение элементов интегрированной системы менеджмента в ОАО «Красмаш» посредством разработки и апробации «Методических рекомендаций по разработке и внедрению интегрированных систем менеджмента в организации».

Для достижения указанной цели были поставлены и решены следующие задачи:

1 определены основные условия и подходы к интеграции систем менеджмента;

2 разработаны Методические рекомендации по разработке и внедрению интегрированных систем менеджмента в организации, в основу которых заложены следующие характерные черты модели ИСМ:

- наличие общих и специфических (специальных) требований в системе менеджмента;

- применение процессного подхода;

- формирование структуры системы менеджмента и управления ею на основе цикла «PDCA»;

- применение методологии управления рисками;

3 изучены основные направления деятельности ОАО «Красмаш» и проведен анализ действующей системы менеджмента;

4 апробированы предложенные Методические рекомендации на АО «Красмаш»;

5 выявлены основные направления для улучшения действующей ИСМ и предложены мероприятия;

5 внедрены элементы интегрированной системы менеджмента в АО «Красмаш»;

Объектом исследования является интегрированная система менеджмента в АО «Красмаш», находящаяся в процессе формирования на базе требований международных стандартов ISO по менеджменту качества и экологии. Предметом исследования является методика внедрения ИСМ (или её элементов), алгоритмы, подходы и принципы разработки и внедрения интегрированных систем менеджмента с учетом принципов управления качеством и подходе, основанном на управлении рисками.

Новизна решений, предложенных в ходе исследования заключается в следующем:

- выведены единые принципы интегрирования систем менеджмента на основе принципов менеджмента качества;

- требования стандартов ГОСТ Р 53893, ГОСТ Р 55269, ГОСТ Р ИСО 31000, на которых базируются Методические рекомендации представлены единым документом, выстроенные логической последовательностью действий, в виде алгоритма разработки и внедрения ИСМ;

- Рекомендации изложены простым и понятным языком, с использованием иллюстраций с пояснениями и дополнениями к требованиям базовых стандартов, с ориентацией на интеграцию систем менеджмента, что является крайне удобным для тех организаций, которые внедряют интегрированные системы менеджмента впервые и/или одновременно, а не аддитивным способом;

- интегрирование систем менеджмента с использованием подхода на основе управления риском.

Методы исследования, достоверность и обоснованность. Формирование теоретических положений и разработка на их основе методологических основ интеграции систем менеджмента стало возможным благодаря комплексному использованию методов системного анализа, сравнительного анализа, апробации предложенных решений, а также методов идентификации, оценки и анализа рисков.

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения, содержащего общие выводы по работе, и приложений. Основная часть диссертации изложена на 38 страницах, содержит 4 таблицы и 4 рисунка. Список литературы включает 21 источник.

Краткое описание содержания работы. Работа включает в себя исследование современных тенденций интеграции систем менеджмента и подходов к формированию интегрированных систем менеджмента, изучены и проанализированы национальные стандарты на интегрированные системы менеджмента, проведен анализ исследуемой проблемы и предложенных методических рекомендаций по разработке и внедрению интегрированных систем менеджмента в организации, проведена апробация предложенной Методических рекомендаций и на основе результатов анализа выведены предложения по улучшению действующей интегрированной системы менеджмента. На основе предложений внедрены элементы интегрированной системы менеджмента и сделаны выводы о результатах исследования.

# **1 Теоретический подход к разработке и внедрению интегрированной системы менеджмента в организации**

## **1.1 Современные тенденции интеграции систем менеджмента**

Под интегрированной системой менеджмента (ИСМ) понимают часть общей системы менеджмента, элементы которой отвечают, в том числе, комплексу требований двух или более международных стандартов в области менеджмента (ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000, OHSAS 18001 и т. п.), функционирующей как единое целое, направленной на достижение общих целей организации.

ИСМ обеспечивает большую согласованность действий внутри организации, усиливая тем самым синергетический эффект, заключающийся в том, что общий результат от согласованных действий выше, чем простая сумма отдельных результатов:

- внедрение ИСМ позволяет повысить конкурентоспособность предприятия за счет повышения уровня его деловой репутации и улучшения качества управления организацией;

- ИСМ минимизирует функциональную разобщенность персонала в организации, возникающую при разработке автономных систем менеджмента;

- создание интегрированной системы, как правило, значительно менее трудоемко, чем создание нескольких параллельных систем. Затраты на разработку, функционирование и сертификацию интегрированной системы ниже, чем суммарные затраты при нескольких системах менеджмента;

- ИСМ позволяет лучше обеспечивать баланс интересов внешних сторон организации, чем при наличии параллельно функционирующих систем;

- достижение большей «прозрачности» и управляемости, т.к. число внутренних и внешних связей в интегрированной системе меньше, чем суммарное число этих связей в нескольких системах;

- объем документов в интегрированной системе значительно сокращается по сравнению с суммарным объемом документов в нескольких параллельных системах. В интегрированной системе достигается более высокая степень вовлеченности персонала в улучшение деятельности организации;

- повышается эффективность объединенной системы менеджмента за счет использования совместных действий в интегрированной системе, таких как определение политики, планирование, подготовка персонала и т.д. Больше внимания уделяется общим целям бизнеса;

- интеграция способствует также уменьшению конфликтности и вероятности возможных противоречий между вопросами, связанными с качеством, экологией и безопасностью, более целостному подходу к повышению рентабельности, более эффективному использованию ресурсов, улучшению слаженности процесса обмена информацией, исключению дублирования процессов.



Наиболее часто для создания ИСМ используются стандарты на системы менеджмента в области качества, экологии, охраны труда, информационной безопасности.

В настоящее время создание интегрированных систем менеджмента рассматривается как одно из перспективных направлений в области совершенствования управления, обусловленное следующими причинами:

- широкое применение международных стандартов на системы менеджмента, внедрение одновременно нескольких систем менеджмента, отвечающих потребностям бизнеса;
- необходимость соблюдения баланса в удовлетворении требований заинтересованных сторон как базового условия устойчивого развития;
- глобализация мировой экономики.

Интегрированная система менеджмента — логичный переход в новое качество системного менеджмента: от автономной, локальной системы менеджмента, направленной на достижение конкретных целей в одной из сфер деятельности предприятия (в большинстве случаев в области управления качеством), к системе менеджмента организации, обеспечивающей устойчивое развитие отдельных предприятий и, соответственно, страны.

Анализируя внешнюю среду, оказывающую влияние на формирование ИСМ на российских предприятиях, можно выделить некоторые факторы.

*Политические факторы.* Тенденции развития действующего российского законодательства таковы, что уделяется все большее внимание таким аспектам, как качество товаров и услуг, экологические проблемы, охрана труда, энергоэффективность, управление которыми, в свою очередь, является объектом международной стандартизации. Сертификаты на системы менеджмента, а также иные документальные свидетельства о системной работе предприятия в области обеспечения качества продукции/услуг, безопасности, экологичности и энергоэффективности производства, включаются в состав документов, предоставляемых организациями-заявителями для участия в конкурсах и программах, подтверждающих высокое качество производимой продукции и оказываемых услуг, среди которых можно отметить следующие: программа «100 лучших товаров России», программа «Лучшее — детям», конкурс «Всероссийская марка, Знаки качества, конкурс «Лучшая продукция, оборудование и услуги», программа «Аттестация качества» и т. п.

В соответствии с Экологической доктриной РФ внедрение комплексного природопользования, его ориентация на цели устойчивого развития Российской Федерации является одной из основных долговременных задач. Законопроекты, обеспечивающие реализацию данной доктрины, направлены на регулирование правоотношений, обеспечивающих энергосбережение, энергетическую эффективность процессов и устройств, рациональное использование природных ресурсов и снижение негативного воздействия на окружающую среду.

В то же время можно говорить о том, что в экологической политике происходит переход от устранения последствий загрязнений к их профилактике и предупреждению. Например, указ Президента Российской Федерации от 4

июня 2008 г. № 889 «О некоторых мерах по повышению энергетической и экологической эффективности российской экономики» предусматривает снижение к 2020 г. энергоемкости валового внутреннего продукта Российской Федерации не менее чем на 40 % по сравнению с 2007 г., обеспечение рационального и экологически ответственного использования энергии и энергетических ресурсов. Разработанные Международной организацией по стандартизации стандарты ISO 50001 в области энергоменеджмента также ориентированы на решение аналогичных задач предприятия. Одной из главных задач Концепции государственной политики в области обеспечения промышленной безопасности до 2020 года является, наряду с совершенствованием технологий и повышением квалификации персонала, и оптимизация управления на соответствующих объектах. Энергетическая стратегия России на период до 2020 г. также предусматривает стимулирование и поддержку стратегических инициатив хозяйствующих субъектов в инвестиционной, инновационной и энергосберегающей сферах. Среди политических факторов, влияющих на тенденция создания ИСМ можно отметить достаточно высокую стабильность российской политической системы, смягчение законодательных требований к функционированию предприятия с точки зрения контроля, изменение условий допуска на рынок строительных организаций (отмена лицензирования и создания саморегулируемых организаций, одним из условий членства в которых является наличие сертификатов на системы менеджмента, прежде всего системы менеджмента качества (СМК)), изменения законодательства в области технического регулирования в части постепенного перехода от обязательной сертификации к декларированию (при декларировании одним из подтверждающих качество продукции документов может являться сертификат на систему менеджмента качества, СМК) и т. д. Таким образом, существующее российское законодательство косвенно способствует расширению использования международных стандартов в области управления.

Вступление России в ВТО не только открыло для России внешние рынки, но и рынок России для внешнего мира, а значит, его участники оказались в более жесткой конкурентной среде, ведь зарубежные компании имеют конкурентные преимущества, связанные, прежде всего, с более высоким качеством менеджмента, и состоят в следующем:

- большой опыт культуры ведения бизнеса;
- большой управленческий опыт, накопленные бизнес-компетенции в сфере современных управленческих технологий;
- превосходство в производительности труда;

Повышение конкуренции на российском рынке после вступления России в ВТО приведет, в том числе, и к повышенному вниманию к существующим инструментам повышения качества управления, к которым относятся международные стандарты на системы менеджмента.

*Экономические факторы.* Эффективность систем менеджмента на основе международных стандартов остается пока спорным вопросом, так как зачастую

отсутствие значимых для предприятия результатов в данной области является следствием их формального внедрения.

Среди экономических факторов необходимо отметить наличие в отдельных регионах специальных программ компенсации части затрат на разработку систем менеджмента. Так, Правительство Москвы в лице департамента поддержки и развития малого предпринимательства с привлечением средств федерального бюджета проводит конкурсный отбор малых научно-производственных/инновационных предприятий города Москвы для предоставления адресной целевой поддержки в форме субсидии — компенсации части документально подтвержденных затрат предприятия на внедрение системы менеджмента и сертификацию.

В Санкт-Петербург предоставляются субсидии на разработку систем менеджмента промышленным предприятиям, осуществляющих следующие виды экономической деятельности: добыча полезных ископаемых, обрабатывающие производства, производство и распределение электроэнергии, газа и воды. В Ленинградской области действует аналогичная конкурсная программа для предприятий малого и среднего бизнеса.

Создание на предприятиях систем менеджмента на основе международных стандартов может позволить в некоторых случаях устанавливать более высокие цены на рынке. Например, европейские предприятия делят своих поставщиков на 3 группы, причем разница закупочной цены в этих группах достаточно существенная (до 15 %):

- абсолютно надежные (сертифицированная СМК ISO 9001, наличие иных систем менеджмента);
- относительно надежные (СМК ISO 9001, а также другие стандарты в процессе внедрения);
- не надежные (СМК ISO 9001 отсутствует).

Подобная практика в нашей стране еще недостаточно распространена, но ситуация может измениться с вступлением России в ВТО на фоне продолжающихся тенденций глобализации.

**Технологические факторы.** Для разработки результативной ИСМ требуется длительный период (от 2 до 4 лет), необходимый для полноценной реализации требований международных стандартов, содержащих требования к системе управления.

Следует отметить, что при достаточно большом количестве разработок, связанных с созданием интегрированных систем менеджмента на основе международных стандартов, отсутствуют общепризнанные методики, обеспечивающие результативность ИСМ. При этом является распространенной точкой зрения, что одновременное внедрение систем менеджмента является более экономичным и одновременно более сложным процессом.

**Социальные факторы.** Рост благосостояния россиян сопровождается повышенным вниманием потребителей к качеству предлагаемых товаров и услуг, а также к социальному портрету предприятия-изготовителя. С учетом набирающей силу глобализации и вступлением России в ВТО данные

тенденции в перспективе будут только укрепляться, что позволяет прогнозировать активное использование организациями различных управленческих инструментов, направленных на повышение имиджа предприятия как социально-ответственного производителя, одним из которых может выступить создание ИСМ как наиболее и значимый (с учетом возможности подтверждения соответствия посредством сертификации).

Таким образом, в целом сложившиеся на сегодняшний день внешние условия и предположительная динамика их развития в дальнейшем будут оказывать существенное положительное влияние на решение организаций о построении интегрированных систем менеджмента. Перспективы более активного использования ИСМ как инструмента совершенствования управления связаны как с повышением экономических стимулов со стороны государства, так и с разработкой методического обеспечения для создания результативных и эффективных систем менеджмента, гармонизированных с общей системой управления.

На сегодняшний день ситуация с анализом разработки и внедрения ИСМ осложняется еще и фактом отсутствия достоверной и целостной статистике в данной области как в России, так и в мире.

Обобщение практического опыта построения интегрированных систем менеджмента на российских предприятиях позволяет сделать вывод об основных тенденциях в данной области:

- разработкой и внедрением ИСМ занимаются, прежде всего, крупные производственные предприятия, как правило, уже имеющие выходы на международные рынки;
- при увеличении потока иностранных инвестиций, при участии зарубежных компаний в качестве партнера или акционера организации практика создания систем менеджмента на основе международных стандартов будет приобретать все большие масштабы в России;
- малые предприятия существенно реже обращаются к требованиям международных стандартов в области управления.

Таким образом, на сегодняшний день существуют объективные внешние предпосылки для активного использования на российских предприятиях инструментов совершенствования управления на основе международных стандартов на системы менеджмента различных объектов. Анализ тенденций внешней среды свидетельствует о вероятном усилении внимания к этому вопросу со стороны государства (в области расширения стимулов по созданию ИСМ) и со стороны экономики как аргумента в пользу системного менеджмента организации, что в целом приведет к распространению передового опыта управления, сосредоточенного в соответствующих международных стандартах, в российской бизнес-среде.

## 1.2 Подходы к формированию и внедрению интегрированных систем менеджмента

### 1.2.1 Общие сведения

Организационно-методическим фундаментом для создания интегрированных систем должны служить стандарты ИСО 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 ИСО серии 9000 в исторической ретроспективе предшествовало введению в действие других международных стандартов на системы менеджмента и во многом предопределило методологию их построения. Общим для ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 является использование цикла управления PDCA (Plan - Do - Check - Action), установленного в теории качества.

Как показывает анализ, практическое создание интегрированных систем менеджмента осуществляется по одному из следующих вариантов:

- создание аддитивных (от латинского *additio* - прибавление) моделей ИСМ, когда к СМК, выполняющей роль базовой системы и в необходимых случаях использующей требования, последовательно добавляются СЭМ, система OHSAS, SA 8000, HACCP, GMP и т.д.;

- создание полностью интегрированных моделей, когда все системы менеджмента объединяются в единый комплекс одновременно;

- применение сбалансированной системы показателей (ССП).

При применении первого варианта разрыв между началом работ по внедрению одной системы и началом внедрения следующей может составлять от полугода до нескольких лет.

Несмотря на неоспоримые организационные и экономические преимущества второго варианта создания ИСМ, он встречается ещё крайне редко, что связано прежде всего с тем, что появление ИСМ происходило на протяжении длительного периода времени: стандарты ИСО серии 9000 были введены в действие в 1987г, принципы HACCP и GMP - в начале 90-х, стандарты ИСО 14000 - 1996г., стандарты OHSAS, SA - в конце 90-х гг.

Данные стандарты позволяют руководству организаций использовать весь накопленный в мире опыт менеджмента. Однако в такой многообразии все сложнее ориентироваться и правильно его применять.

При этом многие элементы названных систем являются общими, и их эффективное внедрение возможно на основе интегрированного подхода.

На национальном уровне примерами решения проблем интеграции являются разработанный в Великобритании документ PAS 99 Спецификация общих требований к системе менеджмента как основа для интеграции (ГОСТ Р

53893-2010), а также стандарты по интегрированию систем, разработанные в Австралии и Австрии, о которых будет указано ниже.

В Международной организации по стандартизации ведется работа по определению общих элементов стандартов на системы менеджмента, т.е., по существу, общих элементов систем менеджмента.

Создание ИСМ стало предметом заинтересованного обсуждения в конце 90-х годов прошлого столетия в связи с разработкой систем, отвечающих требованиям нескольких международных стандартов на системы менеджмента.

Интерес к интегрированным системам менеджмента во многом вызван распространением соответствующей тенденции их внедрения, как за рубежом, так и в России.

Наибольшую известность и распространение в отношении интеграции систем менеджмента к настоящему времени получили такие документы, как:

- AS/NZS 4581:1999 Интегрированные системы менеджмента – руководство для бизнеса, правительственных и общественных организаций;
- PAS 99:2006 Общедоступные технические условия. Технические условия на общие требования к системе менеджмента как основы для интеграции;
- ИСО 72:2001 (ISO GUIDE 72:2001) Руководящие положения для обоснования и развития стандартов системы менеджмента.

В октябре 2010 года утвержден и введен Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 12 октября 2010 г. N 301-ст национальный стандарт РФ: **ГОСТ Р 53893-2010** Руководящие принципы и требования к интегрированным системам менеджмента.

Во Введении к ГОСТ Р 53893-2010 указано, что настоящий стандарт опирается на документ PAS 99:2006 и предназначен для применения организациями, которые внедряют требования, установленные двумя или более стандартами на системы менеджмента.

Организации должны использовать ГОСТ Р 53893-2010 вместе со стандартами на системы менеджмента или техническими условиями, устанавливающими специфические требования, которые являются обязательными для организации.

Соблюдение ГОСТ Р 53893-2010 и не обеспечивает соответствия с каким-либо автономным стандартом на систему менеджмента или техническими условиями, не освобождает от законодательных обязательств. Необходимо рассматривать и выполнять также и требования, установленные каждым стандартом на систему менеджмента, если возникает необходимость во внедрении ИСМ или проведении сертификации, а также выполнять законодательные требования.

Кроме этого, утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 29 ноября 2012 г. N 1400-ст **ГОСТ Р 55269-2012** Системы менеджмента организаций. Рекомендации по построению интегрированных систем менеджмента.

Рекомендации, содержащиеся в этом стандарте, отражают как основные положения различных стандартов на системы менеджмента, так и обобщение опыта их внедрения российскими организациями.

Таким образом, базовой основой для создания методических рекомендаций по разработке и внедрению интегрированных систем менеджмента в организации служат два национальных стандарта: ГОСТ Р 53893-2010 и ГОСТ Р 55269-2012.

Было проведено подробное изучение и анализ указанных национальных стандартов с целью получения представления о предварительной структуре Методических рекомендаций. Принципы, требования и рекомендации в дальнейшем использовались в качестве критериев оценки системы менеджмента АО «Красмаш».

### **1.2.2 Изучение и анализ ГОСТ Р 53893-2010**

Как было указано ранее ГОСТ Р 53893-2010 опирается на документ PAS 99 и предназначен главным образом для применения организациями, которые внедряют требования, установленные двумя или более стандартами на системы менеджмента. Принятие настоящего документа предполагает упрощение внедрения стандартов на различные системы и проведение связанной с этим оценки соответствия.

Соответствие со стандартом не обеспечивает само по себе соответствия с любыми другими стандартами на системы менеджмента или техническими условиями. Необходимо рассматривать и выполнять определенные требования, установленные каждым стандартом на систему менеджмента, если возникает необходимость в проведении сертификации. Сертификация на соответствие настоящему документу сама по себе не является необходимой.

Стандарт предлагает основу общих требований, установленных в стандартах на системы менеджмента. Основные требования классифицированы по следующим пунктам:

- политика;
- планирование;
- внедрение и производство;
- улучшение;
- анализ со стороны руководства;
- оценка производительности.

Каждый стандарт на систему менеджмента включает свои собственные определенные требования, однако эти шесть пунктов будут присутствовать во всех стандартах и могут приниматься как основа для интеграции.

Многие требования, установленные в стандартах и технических условиях, являются общими и могут быть практически включены в одну общую систему менеджмента, как показано на рисунке 1. Из этого следует, что сокращение дублирования работы в результате объединения двух или более систем дает

возможность значительно сократить общий объем системы менеджмента и повысить эффективность и результативность системы.

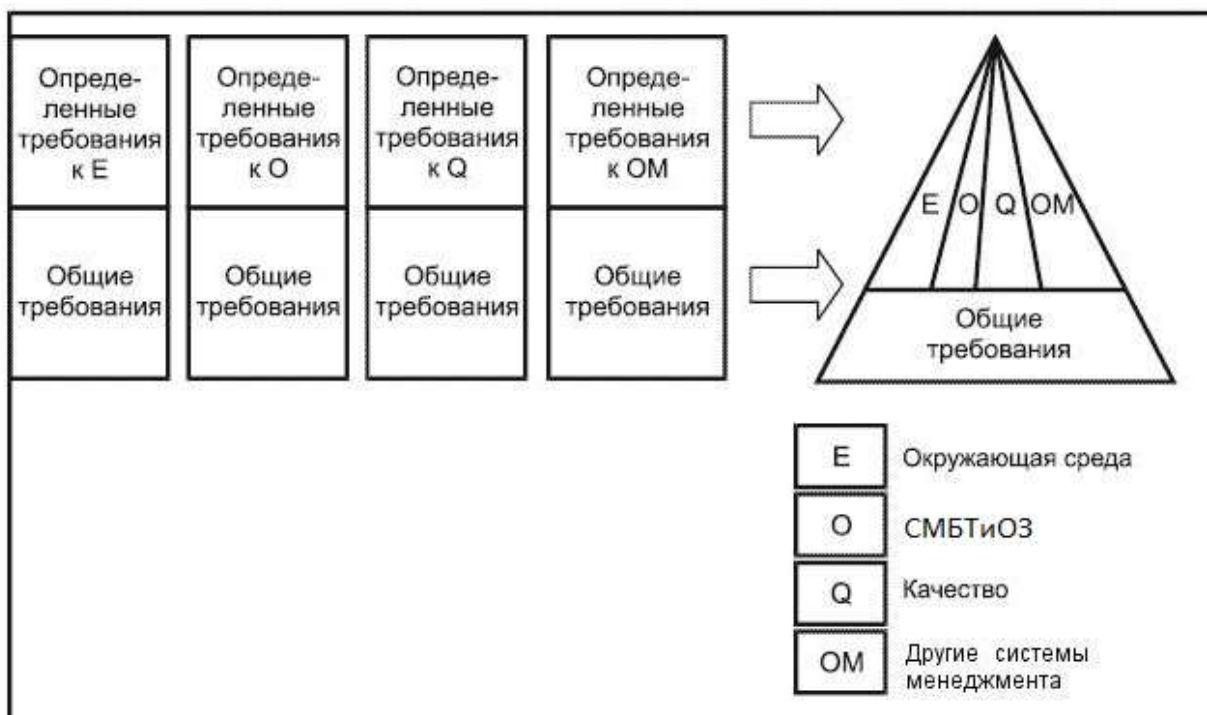


Рисунок 1 - Вариант интегрирования общих требований различных стандартов к системам менеджмента в одну общую систему с учетом специальных требований

Согласно рисунку 1, если различные требования к системе менеджмента систематизировать с учетом рассмотрения основных требований в общем, то системы можно интегрировать в форме, наиболее приемлемой для организации, и сократить дублирование работы до минимума.

Требования, указанные выше, следует рассматривать совместно с циклом PDCA (планирование, осуществление, проверка, действие), которым руководствуются все системы менеджмента. На рисунке 2 показан вариант объединения PDCA и общих требований для представления схематической структуры системы менеджмента.

Организация документально оформляет область применения системы менеджмента стандартов/технических условий на системы менеджмента, которые являются для нее обязательными. А также создает, документально оформляет, внедряет, поддерживает в рабочем состоянии и постоянно улучшает систему менеджмента в соответствии с требованиями настоящего стандарта и стандартами/техническими условиями на системы менеджмента, которые являются для нее обязательными.

Для выполнения требований стандарта к определенной системе менеджмента представляется необходимым провести всесторонний анализ этих требований и сопоставить их с требованиями, которые уже были включены в



интегрированную систему. Даже элементы, считающиеся общими, могут иметь едва заметные различия в рамках отдельного(ых) стандарта/технических условий.

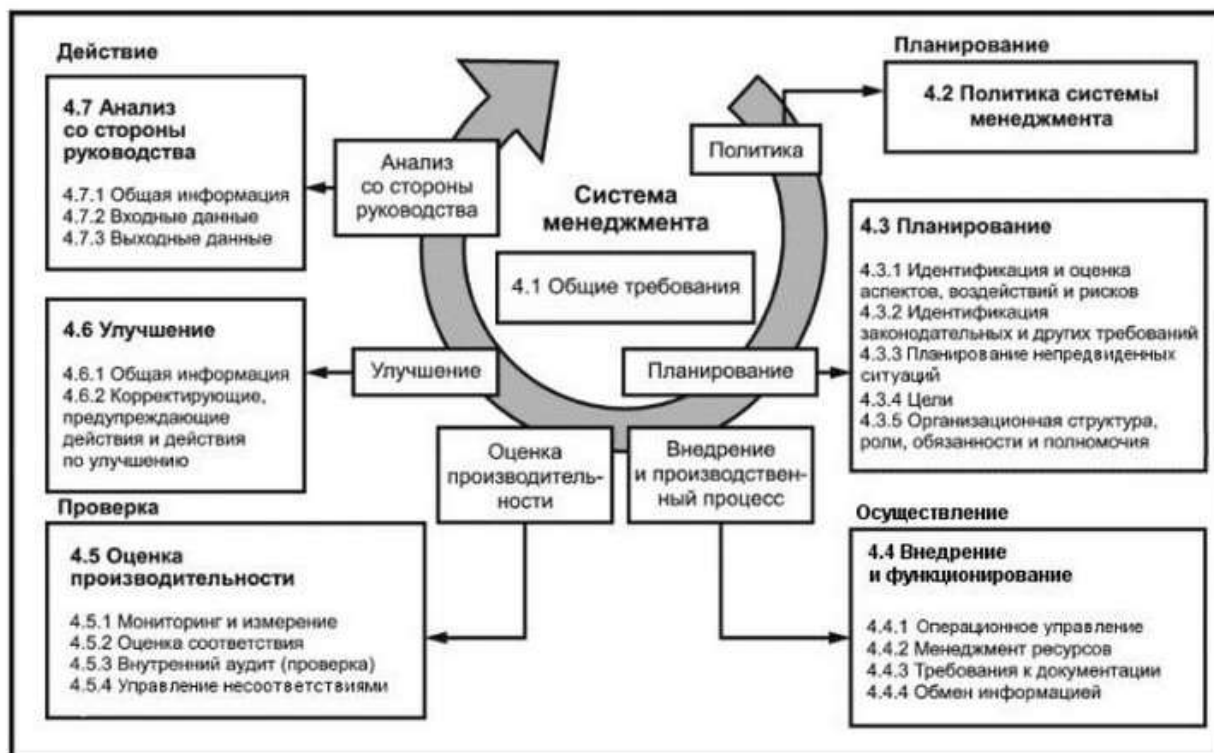


Рисунок 2 - Структура интегрированной системы менеджмента

Чтобы реализовать намеченную политику и достигнуть цели, организация:

- идентифицирует процессы, необходимые для внедрения, функционирования и обслуживания системы менеджмента, и их применение в рамках всей организации;
- определяет последовательность и взаимодействие этих процессов и их применимость для интеграции;
- определяет критерии и методы, необходимые для обеспечения эффективности функционирования и управления этими процессами;
- обеспечивает наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки функционирования и мониторинга этих процессов;
- проводит мониторинг, измеряет показатели, анализирует процессы и внедряет меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного повышения общей производительности организации.

#### **Руководящие принципы и политика системы менеджмента.**

Высшее руководство определяет политику организации в отношении системы менеджмента, исходя из следующих принципов:

- ее соответствие деятельности, продукции и услугам организации;

- включение в нее обязательства по выполнению всех соответствующих законодательных и других требований, которые являются обязательными для организации, и постоянному повышению результативности системы менеджмента;

- создание основы для постановки и пересмотра поставленных целей;

- представление информации по политике организации в отношении системы менеджмента всем сотрудникам, работающим в организации или от имени организации;

- пересмотр политики на регулярной основе для обеспечения пригодности.

Организации могут устанавливать определенную политику, действие которой распространяется на каждый стандарт на систему менеджмента, который является обязательным, или может объединять все требования политики в одну политику.

### **Планирование.**

Планирование включает в себя следующие требования:

- идентификация и оценка аспектов, воздействий и рисков установлены, внедрены и поддерживаются в рабочем состоянии процедуры, обеспечивающие: идентификацию аспектов деятельности, продукции и услуг, относящихся к области применения системы менеджмента; проведение оценки рисков организации посредством определения и регистрации значительных аспектов;

- идентификация законодательных и других требований установлены, внедрены и поддерживаются в рабочем состоянии процедуры, обеспечивающие: определение законодательных и других требований, относящихся к деятельности организации, ее продукции и услугам;

- планирование непредвиденных ситуаций установлены, внедрены и поддерживаются в рабочем состоянии процедуры, обеспечивающие идентификацию и реагирование на любое незапланированное событие, потенциальную чрезвычайную ситуацию или несчастный случай;

- цели установлены цели с учетом своих значительных аспектов, законодательных обязательств, других соответствующих требований и приверженности к постоянному улучшению в процессе выполнения своей политики, при этом цели являются измеряемыми и разработана, внедрена и поддерживается в рабочем состоянии программа, обеспечивающая достижение поставленных целей;

- организационная структура, роли, обязанности и полномочия высшее руководство назначает определенных представителей руководства, которые независимо от других обязанностей будут исполнять определенные функции, обязанности и наделяться соответствующими полномочиями, сведения доводятся до сотрудников.

### **Внедрение и функционирование.**

#### **Операционное управление.**

Организация обеспечивает выполнение операций, связанных со значительными аспектами, в установленных условиях с целью выполнения политики и целей организации, а также законодательных и других соответствующих требований.

#### Менеджмент ресурсов.

Организация обеспечивает компетентность сотрудников, работающих в/или от имени организации, на основе соответствующего обучения, подготовки, профессиональных навыков и опыта работы, необходимых для выполнения задач, поставленных перед ними.

Организация определяет, предоставляет и поддерживает в рабочем состоянии ресурсы и инфраструктуру, необходимые для достижения поставленных целей.

#### Требования к документации.

Документация системы менеджмента включает:

- описание области применения системы менеджмента, включая стандарты/технические условия на системы менеджмента, являющиеся обязательными для организации;
- заявление о политике и целях организации;
- руководство по системе, описывающее основные элементы системы менеджмента и их взаимодействие, включая общую политику, процессы и процедуры, а также ссылки на смежные документы;
- документально оформленные процедуры и записи, необходимые для настоящего стандарта и стандартов/технических условий на системы менеджмента, являющихся обязательными для организации;
- документы, определенные организацией как необходимые для обеспечения эффективного планирования, выполнения работ и управления процессами.

Документы, необходимые для системы менеджмента, подлежат контролю и отслеживанию их содержания.

Организация устанавливает, внедряет и поддерживает в рабочем состоянии документально оформленную процедуру для установления механизма управления с целью:

- признание адекватности документов до их выпуска;
- пересмотра, актуализации и переутверждения документов по мере необходимости;
- обеспечения идентификации изменений и действующего в настоящее время статуса пересмотра документов;
- обеспечения наличия соответствующих версий действующих документов на рабочих местах;
- обеспечения читаемости, разборчивости документов и их легкой идентификации;
- обеспечения идентификации документов внешнего происхождения и контроля за их распространением;

- предупреждения неумышленного применения устаревших документов и их приемлемой идентификации, если они сохраняются для какой-либо цели.

Организация устанавливает, внедряет и поддерживает в рабочем состоянии документально оформленную процедуру для определения механизма управления, необходимого для идентификации, хранения, защиты, поиска, сохранения и ликвидации записей.

#### Обмен информацией.

Организация устанавливает, внедряет и поддерживает в рабочем состоянии эффективные меры, обеспечивающие:

- внутренний обмен информацией на различных уровнях и между различными подразделениями организации;

- получение, регистрацию и представление ответов на соответствующую информацию от заинтересованных сторон.

Организация принимает решение о целесообразности активного обмена информацией с внешними заинтересованными сторонами и документально оформляет это решение. Если принято решение об обмене информацией с внешними заинтересованными сторонами, то организация разрабатывает и внедряет метод, обеспечивающий обмен такой информацией.

#### Оценка производительности.

##### Мониторинг и измерение.

Организация проводит мониторинг и измерение для определения степени выполнения действующих требований, которые включают регистрацию информации с целью отслеживания производительности соответствующих операционных механизмов управления и оценке соответствия поставленным целям организации и способности процессов обеспечивать достижение запланированных результатов.

##### Оценка соответствия.

Организация проводит периодически оценки соответствия законодательным и другим требованиям, действие которых распространяется на область применения системы менеджмента, и регистрирует результаты.

##### Внутренний аудит (проверка).

Организация разрабатывает и поддерживает в рабочем состоянии программу аудита для периодического проведения аудитов (проверок) системы менеджмента для определения возможностей системы менеджмента на предмет:

- соответствия запланированным действиям, включая соответствие настоящему стандарту и другим стандартам/техническим условиям на системы менеджмента, которые являются обязательными для организации;

- должного внедрения и поддержания в рабочем состоянии в соответствии с принятыми обязательствами.

Программа аудита, включая любой календарный план, основывается на значимости аспектов системы менеджмента, рисков, которым подвержена организация, производительности организации и результатов предыдущих аудитов.

Программа аудита предусматривает рассмотрение области применения, периодичности, методологий и компетенции персонала, а также обязанности и требования, устанавливающие проведение аудитов и представление отчетов по их результатам.

Выбор аудиторов и проведение аудитов обеспечивают объективность и беспристрастность процесса аудита.

#### Управление несоответствиями.

При идентификации несоответствий они корректируются, и предпринимаются действия по смягчению их воздействия.

#### Улучшения.

##### Общая информация.

Организация постоянно улучшает эффективность системы менеджмента посредством выполнения установленных политики, целей, использования результатов аудита, анализа данных, полученных в результате оценки производительности, корректирующих и предупреждающих действий и анализа со стороны руководства.

Организация определяет и распределяет обязанности и полномочия, обеспечивающие улучшения системы менеджмента.

##### Корректирующие, предупреждающие действия и действия по улучшению.

Разрабатывается процесс, обеспечивающий определение требований к:

- проведению анализа несоответствий или потенциальных несоответствий (включая замечания заинтересованных сторон);
- установлению причин несоответствий или потенциальных несоответствий;
- проведению оценки необходимости принятия мер, обеспечивающих исключение несоответствий или их повторения;
- установлению и выполнению соответствующих необходимых действий;
- регистрации результатов предпринятых действий;
- анализу результативности предпринятых действий.

Предупреждающие и корректирующие действия должны отвечать рискам, которым подвергается организация.

##### Анализ со стороны руководства.

##### Общая информация.

Высшее руководство анализирует систему менеджмента организации через запланированные промежутки времени для обеспечения ее пригодности, адекватности и эффективности.

Анализы включают оценку возможностей для улучшения и необходимости включения изменений в систему менеджмента, в том числе в ее политику и цели.

Записи анализа со стороны руководства сохраняются.

##### Входные данные.

Входные данные для анализа со стороны руководства включают, как минимум, следующую информацию:

- результаты аудитов;
- обратную информацию заинтересованной стороны;
- статус предупреждающих и корректирующих действий;
- контроль сроков исполнения результатов и предыдущих анализов со стороны руководства;
- изменяющиеся обстоятельства, включая такие обстоятельства в законодательных и других требованиях, распространяющихся на аспекты организации и связанные с ними риски;
- рекомендации по улучшению;
- данные и информацию по производительности организации;
- результаты оценки соответствия законодательным и другим требованиям.

#### Выходные данные.

Выходные данные, полученные в результате анализа со стороны руководства, включают любые решения и действия, относящиеся к:

- повышению эффективности системы менеджмента;
- удовлетворению требованиям заинтересованной стороны;
- ресурсам, необходимым для обеспечения улучшения системы менеджмента и ее процессов.

Таким образом, стандарт ГОСТ Р 53893-2010 предлагает основу общих требований стандартов на системы менеджмента, дает общее описание о применении цикла PDCA к процессам организации, рекомендует общие действия для достижения политики, а также предлагает принципы для ее определения, кратко устанавливает требования к основным общим процессам. Иначе говоря, есть описание системы, какой она должна быть, но отсутствует информация о том, как ее создать.

### **1.2.3 Изучение и анализ ГОСТ Р 55269-2012**

Рекомендации, содержащиеся в этом стандарте, отражают как основные положения различных стандартов на системы менеджмента, так и обобщение опыта их внедрения российскими организациями.

Стандарт содержит рекомендации по построению интегрированных систем менеджмента в любой организации независимо от ее организационно-правовой формы, размеров и вида деятельности. Стандарт разработан для оказания помощи руководителям и специалистам организаций в выработке такого подхода к внедрению требований различных стандартов на системы менеджмента, который позволит избежать излишних затрат и дублирования в работе подразделений и должностных лиц.

Организации, внедряющей более одного стандарта на систему менеджмента, следует определить элементы систем менеджмента, которые она будет внедрять как общие и, следовательно, устанавливать для них единые процедуры реализации.

Стандарт построен на основе анализа существующих международных стандартов на системы менеджмента, однако последовательность приведенных элементов не следует рассматривать как модель интегрированной системы.

Организация может внедрять системы менеджмента последовательно (одна за другой) либо несколько систем одновременно.

Наиболее рациональным с точки зрения затрат ресурсов и времени является параллельное внедрение, поскольку все элементы, которые организация решила внедрять как общие, будут сразу построены на интегрированных процедурах без последующей переделки под каждый новый стандарт на внедряемую систему менеджмента. Однако на практике существенно чаще организации по разным причинам внедряют системы менеджмента последовательно, причем в большинстве случаев первой внедренной системой является система менеджмента качества. В этом случае следует оценить пригодность уже существующих процедур для реализации требований внедряемого стандарта. Как правило, наиболее универсальными и, следовательно, наиболее легко приспособляемыми под новые внедряемые системы являются процедуры:

- управления документацией;
- управления записями;
- внутренних проверок;
- анализа со стороны руководства;
- корректирующих и предупреждающих действий.

#### **Планирование в интегрированных системах.**

##### **Определение и оценка рисков.**

Деятельность организации связана с различными рисками для нее или заинтересованных сторон. Примерами могут служить риски поставить потребителю несоответствующую продукцию, нанести вред окружающей среде или подвергнуть опасности здоровье персонала. Организации следует определять риски по каждому аспекту своей деятельности, охватываемому интегрированной системой, оценивать их значимость. Оценка значимости, как правило, включает комбинированную экспертную оценку отрицательного воздействия какого-либо события, масштаба этого воздействия и вероятности появления события. По результатам оценки следует вести записи.

По каждому значимому риску организации следует определить необходимые меры управления. Организации следует разработать, внедрить и поддерживать процедуру определения и оценки рисков по каждому аспекту деятельности.

##### **Политика организации в области распространения интегрированной системы.**

Высшему руководству следует разработать политики организации, исходя из общей стратегии организации в отношении всех аспектов деятельности, охватываемых интегрированной системой менеджмента в зависимости от величины и специфики деятельности. Организация может иметь

интегрированную политику, охватывающую все аспекты, либо отдельные политики по аспектам.

Политика должна соответствовать следующим требованиям:

- соответствовать всем обязательным и другим принятым организацией требованиям;

- постоянно повышать результативность интегрированной системы;

- соответствовать требованиям стандартов на системы менеджмента по аспектам деятельности, охватываемым интегрированной системой.

Политика должна создавать основы для установления целей, должна быть доведена до персонала организации и понятна ему, а также доступна заинтересованным сторонам.

#### Цели и задачи.

Цели и задачи разрабатываются высшим руководством организации по всем аспектам, охватываемым интегрированной системой менеджмента, они согласованы с политикой, обязательными и другими требованиями, принятыми организацией.

Цели и задачи должны быть измеримы и развернуты по всем уровням и подразделениям организации.

Для обеспечения реализации целей и задач целесообразно формировать программы по каждому аспекту деятельности организации (качество, охрана окружающей среды, охрана труда и т.д.)

Программы должны быть взаимоувязаны по срокам, исполнителям и ресурсам.

#### Ответственность и полномочия.

При планировании процессов интегрированной системы менеджмента организации следует определить ответственность, полномочия и взаимодействие подразделений (персонала) в каждом процессе.

Высшее руководство организации должно назначить своего специального представителя, который помимо других обязанностей будет иметь определенные функциональные обязанности, нести ответственность и обладать соответствующими полномочиями для того, чтобы:

- гарантировать, что интегрированная система менеджмента разработана и внедрена, а также что обеспечено ее функционирование в соответствии с требованиями стандарта;

- представлять высшему руководству для анализа отчеты о результативности интегрированной системы менеджмента, включая рекомендации по улучшению.

#### **Функционирование интегрированных систем.**

##### Управление процессами.

Организация должна идентифицировать и планировать те процессы, которые связаны с аспектами деятельности, охватываемыми интегрированной системой менеджмента, и обеспечить их выполнение в управляемых условиях.

##### Менеджмент ресурсов.



Что касается менеджмента человеческих ресурсов, то организации следует обеспечить компетентность всего штатного персонала и персонала, работающего от ее имени, достаточную для выполнения возложенных задач и требований, установленных по всем аспектам деятельности, охватываемым интегрированной системой (качество, охрана окружающей среды, охрана труда и т.д.).

Организации следует определить инфраструктуру, необходимую для реализации политики и достижения установленных целей, и поддерживать ее в состоянии, обеспечивающем выполнение требований по всем аспектам деятельности организации, охватываемым интегрированной системой.

#### Управление документацией.

Организации следует разработать, внедрить и поддерживать документированную процедуру управления документацией, включая:

- утверждение документов до их выпуска;
- анализ, актуализацию и переутверждение документов при необходимости;
- обеспечение идентификации изменений и статуса действующих документов;
- обеспечение наличия актуальных версий документов в местах их применения;
- обеспечение идентификации документов внешнего происхождения и управление их распределением;
- предотвращение непреднамеренного использования отмененных документов и их специальную идентификацию в случае их сохранения для разных целей.

#### Управление записями.

Записи, установленные для представления свидетельств соответствия требованиям и результативного функционирования интегрированной системы менеджмента, должны находиться под управлением. Организация должна установить документированную процедуру для определения средств управления, необходимых для идентификации, хранения, защиты, восстановления, сохранения и изъятия всех видов записей по всем аспектам, охватываемым интегрированной системой.

#### Обмен информацией.

Организации следует определить, внедрить и поддерживать каналы и методы обмена информацией по вопросам функционирования интегрированной системы:

- между различными подразделениями и уровнями организации;
- с внешними заинтересованными сторонами по соответствующим аспектам деятельности.

#### Оценка результативности.

##### Мониторинг и измерения.

Организации следует осуществлять мониторинг и измерения процессов, включенных в интегрированную систему, и их результатов с целью

определения степени выполнения установленных к ним требований и достижения установленных целей.

Применяемые методы мониторинга и измерений и используемые индикаторы для каждого процесса должны охватывать требования и цели, установленные по всем аспектам деятельности (качество, охрана окружающей среды, охрана труда и т.д.). Целесообразно рассмотреть возможность применения статистических методов.

#### Действия с несоответствиями.

При выявлении несоответствий организации следует осуществлять действия по коррекции или меры, направленные на минимизацию последствий несоответствий. Процедуры действий с выявленными несоответствиями должны быть документированы для каждого аспекта деятельности организации.

#### Внутренние проверки.

Организации следует проводить проверки через запланированные периоды времени, для того чтобы установить:

- соответствует ли интегрированная система требованиям применяемых стандартов на системы менеджмента;
- внедрена ли она и поддерживается ли результативно.

Планирование проверок должно осуществляться с учетом значимости процессов и аспектов организации и результатов предшествующих аудитов. С целью оптимизации и исключения дублирования в программу проведения каждой проверки целесообразно включать различные аспекты деятельности организации (качество, охрана окружающей среды, охрана труда и т.д.). В этом случае команда аудиторов должна обладать multidisciplinary знаниями для охвата всех аспектов. Процедуру внутренних проверок следует документировать.

#### Улучшение.

##### Корректирующие и предупреждающие действия.

Организации следует установить и задокументировать требования к процедурам:

- анализа выявленных или потенциальных несоответствий, включая информацию от заинтересованных сторон;
- установления причин выявленных и потенциальных несоответствий;
- оценивания необходимости действий, чтобы избежать появления или повторного появления несоответствий;
- определения и осуществления необходимых действий;
- записи о результатах предпринятых действий;
- анализа результативности предпринятых действий.

Корректирующие и предупреждающие действия должны быть адекватны рискам, связанным с несоответствиями.

##### Постоянное улучшение.

Деятельность по улучшению включает анализ со стороны руководства, корректирующие и предупреждающие действия, а также специальную процедуру инициирования, разработки и реализации действий по улучшению.

Дополнительные рекомендации по улучшению можно найти в стандартах руководящих указаний по соответствующим системам менеджмента (ИСО 9004, ИСО 14004, OHSAS 18002).

#### **Анализ со стороны руководства.**

Высшему руководству следует анализировать свою интегрированную систему менеджмента через запланированные интервалы с целью обеспечения ее постоянной пригодности, достаточности и результативности. Анализ должен охватывать все аспекты деятельности организации, на которые распространяется интегрированная система. Анализ проводится с целью определения потребностей в изменениях системы и возможностей ее улучшения. Решения, принимаемые по результатам анализа, могут включать внесение изменений в политики организации по аспектам, охватываемым интегрированной системой, и цели деятельности.

Исходными данными для анализа интегрированной системы являются:

- результаты внутренних и внешних проверок;
- обратная связь от потребителей и других заинтересованных сторон;
- статус предупреждающих и корректирующих действий;
- действия, предпринятые по результатам предыдущих анализов;
- изменения, которые могли бы повлиять на систему менеджмента, включая изменения в законодательных и других требованиях, относящихся к аспектам, охватывающим интегрированную систему менеджмента;
- результаты функционирования процессов;
- результаты оценки соответствия законодательным и другим требованиям;
- рекомендации по улучшению.

При этом не следует считать, что приведенные выше исходные данные являются ограничениями. Для улучшения интегрированности целесообразно планировать последовательность рассмотрения входных данных на совещаниях высшего руководства организации.

По результатам анализа со стороны руководства должны быть приняты решения и предприняты действия, относящиеся к:

- повышению результативности интегрированной системы менеджмента;
- улучшениям потребностей и ожиданиям заинтересованных сторон;
- ресурсам, необходимым для реализации принятых решений и действий по улучшению процессов и интегрированной системы менеджмента в целом.

Записи об анализе со стороны руководства должны сохраняться.

Итак, ГОСТ Р 55269-2012 содержит рекомендации, помогающие в выработке подхода к интегрированию. В стандарте предлагаются универсальные процедуры систем менеджмента, добавлен учет рисков в аспектах деятельности, приведены требования к политике, целям и задачам, ответственности и т.д. Аналогично, в этом стандарте присутствуют требования,

более подробно изложенные, но отсутствует алгоритм непосредственно построения ИСМ.

## **2 Анализ исследуемой проблемы и предложенных методических рекомендаций по разработке и внедрению интегрированных систем менеджмента в организации**

### **2.1 Назначение и область применения**

Рекомендации содержат общие требования к ИСМ, их разработке и внедрению, и предназначены для применения в качестве методического документа при интегрированном внедрении двух или более стандартов на системы менеджмента. Рекомендации объединяют общие требования, установленные в стандартах на системы менеджмента, принятых для интеграции.

Рекомендации предназначены для применения вместе с такими стандартами на системы менеджмента, как, ГОСТ Р ИСО 9001, ГОСТ Р ИСО 14001, ГОСТ Р 54934-2012/OHSAS 18001, ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001, ГОСТ Р ИСО/МЭК 20000-1, ГОСТ Р ИСО/МЭК 20000-2 ГОСТ Р ИСО 22000. Их можно также применять с другими стандартами на системы менеджмента, что может быть обусловлено отраслевой спецификой организаций и их корпоративной стратегией.

Действие этого документа может распространяться на организации всех размеров, различной отраслевой принадлежности и форм собственности.

Настоящие Рекомендации предназначены для организаций, которые внедряют две или более систем менеджмента, документ не предназначен для организаций, которые основывают свои системы менеджмента на одном стандарте, за исключением случаев подготовки к интеграции систем менеджмента.

Полный текст Рекомендаций представлен в приложении А.

Решение о степени интеграции систем менеджмента принимает высшее руководство организации. Рекомендации могут использоваться в полном объеме, либо в области, определенной организацией для интегрирования.

### **2.2 Актуальность и новизна**

Создание интегрированных систем менеджмента рассматривается как одно из перспективных направлений в области совершенствования системы менеджмента организации, обусловленное следующими причинами:

- широкое применение международных стандартов на системы менеджмента, внедрение одновременно нескольких систем менеджмента, отвечающих потребностям бизнеса;
- необходимость соблюдения баланса в удовлетворении требований заинтересованных сторон как базового условия устойчивого развития;

- глобализация мировой экономики;
- тенденции разработки международных стандартов с максимально похожей единой структурой требований на основе менеджмента качества.

Также актуальность внедрения интегрированных систем менеджмента подчеркивается факторами, приведенными в п.1.1 настоящей работы.

В настоящий момент основными руководящими документами для организаций, решивших внедрить ИСМ или интегрировать уже имеющиеся системы менеджмента, являются два национальных стандарта, анализ которых был приведен в п.1.2.3 и п.1.2.2 настоящей работы.

Основной недостаток проанализированных документов состоит в отсутствии основных принципов и подходов их практической реализации. Иначе говоря, есть описание системы, какой она должна быть, но отсутствует информация о том, как ее создать.

Из вышеуказанного следует, что вопрос более глубокой проработки методов внедрения ИСМ и более подробного описания этих методов актуален, ввиду отсутствия общедоступных документов, которые предлагали бы определенные универсальные методики внедрения ИСМ.

Новизна решений, предложенных в ходе исследования заключается в следующем:

- выведены единые принципы интегрирования систем менеджмента на основе принципов менеджмента качества;
- требования стандартов ГОСТ Р 53893, ГОСТ Р 55269, ГОСТ Р ИСО 31000, на которых базируются Методические рекомендации представлены единым документом, выстроенные логической последовательностью действий, которые являются, по сути, алгоритмом разработки и внедрения ИСМ;
- Рекомендации изложены простым и понятным языком, с использованием иллюстраций с пояснениями и дополнениями к требованиям базовых стандартов, с ориентацией на интеграцию систем менеджмента, что является крайне удобным для тех организаций, которые внедряют интегрированные системы менеджмента впервые и/или одновременно, а не аддитивным способом;
- особо подробно рассмотрен подход на основе управления риском, с точки зрения использования его в ИСМ.

### **2.3 Преимущества и недостатки**

Качественно внедренная ИСМ обеспечивает большую согласованность действий внутри организации, усиливая тем самым синергетический эффект, заключающийся в том, что общий результат от согласованных действий выше, чем простая сумма отдельных результатов:

- внедрение ИСМ позволяет повысить конкурентоспособность предприятия за счет повышения уровня его деловой репутации и улучшения качества управления организацией;

- ИСМ минимизирует функциональную разобщенность персонала в организации, возникающую при разработке автономных систем менеджмента;
- создание интегрированной системы, как правило, значительно менее трудоемко, чем создание нескольких параллельных систем. Затраты на разработку, функционирование и сертификацию интегрированной системы ниже, чем суммарные затраты при нескольких системах менеджмента;
- ИСМ позволяет лучше обеспечивать баланс интересов внешних сторон организации, чем при наличии параллельно функционирующих систем;
- достижение большей «прозрачности» и управляемости, т.к. число внутренних и внешних связей в интегрированной системе меньше, чем суммарное число этих связей в нескольких системах;
- объем документов в интегрированной системе значительно сокращается по сравнению с суммарным объемом документов в нескольких параллельных системах. В интегрированной системе достигается более высокая степень вовлеченности персонала в улучшение деятельности организации;
- повышается эффективность объединенной системы менеджмента за счет использования совместных действий в интегрированной системе, таких как определение политики, планирование, подготовка персонала и т.д. Больше внимания уделяется общим целям бизнеса;
- интеграция способствует также уменьшению конфликтности и вероятности возможных противоречий между вопросами, связанными с качеством, экологией и безопасностью, более целостному подходу к повышению рентабельности, более эффективному использованию ресурсов, улучшению слаженности процесса обмена информацией, исключению дублирования процессов.

Предложенные рекомендации содержат типовые этапы создания ИСМ:

- 1 принятие решения высшим Руководством организации о создании ИСМ;
- 2 определение интересов заинтересованных сторон (потребителей продукции и услуг; правительственных и регулирующих органов; собственников, руководства и персонала организации; заинтересованных сторон, связанных с окружающей средой и охраной труда и пр.);
- 3 обучение сотрудников организации;
- 4 диагностический аудит действующей системы менеджмента организации;
- 5 определение конфигурации ИСМ;
- 6 определение критериев интеграции ИСМ;
- 7 разработка документов ИСМ;
- 8 внедрение ИСМ и сертификация.

Однако, типовой подход построения ИСМ не лишен следующих недостатков:

- При построении не учитывается, что ИСМ — часть системы менеджмента организации, общая модель системы управления не приводится. В настоящее время стандарты менеджмента не распространяются на

финансовый менеджмент, стратегический менеджмент, менеджмент персонала, инновационный менеджмент и ряд других. Поэтому даже при создании в организации ИСМ, соответствующей всем действующим в настоящее время международным стандартам в области управления, она не будет охватывать всю проблематику общего менеджмента, не будет тождественна системе общего менеджмента организации.

- Не определено место проекта по созданию ИСМ в привязке к стратегическим целям организации. Решение о создании подобных систем относится к стратегическим, так как имеет существенное последствие для организации, предполагает длительный период реализации и существенное использование основных ресурсов предприятия — человеческих и финансовых.

- Не используются механизмы мотивации персонала, несмотря на то, что низкая вовлеченность персонала в работы по созданию систем менеджмента признается как одна из основных причин их низкой результативности.

- Не определены характеристики организации, оказывающие значимое влияние на процесс создания и функционирования ИСМ.

Все вышесказанное приводит, во-первых, к формированию зачастую низкорезультативных ИСМ; во-вторых, подрывает доверие предпринимателей к результатам стандартизации систем управления, заложенных в международных стандартах; в-третьих, отрицательно влияет на качество управления и, как следствие, конкурентоспособность российских предприятий. В то же время подходы к разработке результативного механизма создания ИСМ постоянно совершенствуются, что находит отражение в создании новых концепций, стандартов и т. д.

Однако указанные недостатки открывают простор для новых дискуссий, исследований и разработок, способствующих усовершенствованию ИСМ.

### **3 Апробация Рекомендаций и внедрение элементов интегрированной системы менеджмента**

Текст раздела удален.

#### **3.4 Общие выводы по разделу**

На основании результатов проведенного исследования, представленного в третьем разделе, можно сделать следующие основные выводы:

1 в ходе исследования были определены основные направления деятельности и специализация АО «Красмаш», что позволило в дальнейшем при внедрении элементов ИСМ дополнительно учесть требования военных стандартов, необходимые для организации;

2 разработаны методические рекомендации по разработке и внедрению интегрированных систем менеджмента для организаций, внедряющих две и более систем менеджмента в качестве интегрированных, либо интегрирующих

уже внедренные системы менеджмента; Рекомендации в качестве основы внедрения ИСМ рассматривают:

- основные принципы интеграции систем менеджмента, базирующиеся на принципах менеджмента качества;

- модель интегрированной системы менеджмента (общие и специфические требования в системе менеджмента; применение процессного подхода; формирование структуры системы менеджмента и управления ею на основе цикла «PDCA»; применение методологии управления рисками);

- рекомендации по разработке и внедрению интегрированных систем менеджмента;

3 предложенные Методические рекомендации были успешно апробированы на АО «Красмаш» в качестве эталонной модели ИСМ, что позволило обнаружить возможности улучшения существующей ИСМ;

4 разработан и внедрен стандарт интегрированной системы менеджмента организации «ИСМ. Политика и цели организации. Анализ со стороны руководства» в АО «Красмаш»;

5 разработан и внедрен руководящий документ интегрированной системы менеджмента РД КМЗ «ИСМ. Управление риском» в АО «Красмаш»;

6 выведены возможные перспективные направления исследования вопроса внедрения интегрированных систем менеджмента в организации, их моделей и принципов;

7 на основе результатов исследования были разработаны новые единые Политика и Цели организации.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование интеграционных тенденций в науках, составляющих теоретический фундамент менеджмента, а также анализ их связи с реальными процессами в современных организациях показывает, что в последнее время отчетливо обозначилась интеграционная направленность в развитии практически всех областей человеческой деятельности. Процессы интеграции по своей сущности являются организационными, т.к. обеспечивают упорядочение, систематизацию знаний и опыта, а также саморазвитие организаций. Так, многие исследователи отмечают, что интеграция систем менеджмента стала закономерным этапом их функционирования, создав возможности для устойчивого развития организаций по всему миру (С. В. Василевская).

Международный опыт показывает, что польза интеграции систем основана на совмещении ключевых процедур и документации, что позволяет систематизировать процесс управления, снизить разного рода издержки, в том числе на ликвидацию последствий принятия ошибочных управленческих решений. Таким образом, поэтапно достигается:

- введение единых процедур менеджмента посредством избранных элементов деятельности организации;
- создание объединенной системы документации, единое и полное ведение документации;
- организация параллельного и частично совместного контроля за функционированием систем (аудит, анализ со стороны руководства);
- возможность расширения системы, включения новых компонентов, гибкость и адаптивность.

При этом важно обратить внимание на то, что при интеграции систем менеджмента следует избегать механического объединения требований стандартов без учета принципов, на которых они базируются, и специфики менеджмента в организации, поскольку такое объединение может привести к формальной или поверхностной интеграции.

На сегодняшний день вопросы интегрирования систем менеджмента рассматривались многими авторами, а исследование подходов к формированию ИСМ продолжается и в настоящее время. Большое количество публикаций посвящено интегрированным системам менеджмента предприятий различных отраслей, синергизму интегрирования систем менеджмента промышленного предприятия с другими его системами, новым подходам к построению и оценке интегрированных систем, практикам, методам и инструментам в ИСМ.

В ходе исследования были получены следующие результаты.

1 Проведенный анализ состояния вопроса по теме исследования показал необходимость разработки методологии интеграции систем менеджмента, нацеленной на обеспечение баланса интересов всех заинтересованных сторон.

В работе сформулированы следующие базовые условия интеграции систем менеджмента:

- использование цикла P-D-C-A как базового алгоритма;
- применение процессного подхода;
- применение модели и алгоритмов реализации процесса управления рисками;

- практическая реализация принципов интегрированной системы менеджмента, основанных на принципах управления качеством и подходе, основанном на управлении риском.

2 Функционирование на предприятии нескольких локальных систем менеджмента, которые характеризуются низкой степенью интеграции, приводит к появлению ряда системных рисков, оказывающих крайне негативное влияние на эффективность функционирования систем менеджмента. Проведенное исследование показало, что в исследуемой организации отсутствуют единый механизм анализа со стороны руководства, применение единых политики и целей, управление риском. Выдвинутые предложения, направленные на улучшение функционирования ИСМ были успешно реализованы.

3 Разработаны и успешно апробированы Методические рекомендации, которые могут быть использованы в качестве методики по внедрению интегрированных систем менеджмента в любых организациях, независимо от их размера и формы собственности.

Каждый элемент интегрированной системы менеджмента детализирован по общесистемным требованиям, которые дополнены рекомендациями по их внедрению.

4 Разработаны и внедрены и используются в настоящее время в АО «Красмаш» документы интегрированной системы менеджмента СТО «ИСМ. Политика и цели организации. Анализ со стороны руководства» и РД КМЗ «ИСМ. Управление риском».

5 Сделаны основные выводы и определены возможные перспективные направления исследования вопроса внедрения интегрированных систем менеджмента в организации, их моделей и принципов:

- при построении не учитывается, что ИСМ — часть системы менеджмента организации, общая модель системы управления не приводится. В настоящее время стандарты менеджмента не распространяются на финансовый менеджмент, стратегический менеджмент, менеджмент персонала, инновационный менеджмент и ряд других. Поэтому даже при создании в организации ИСМ, соответствующей всем действующим в настоящее время международным стандартам в области управления, она не будет охватывать всю проблематику общего менеджмента, не будет тождественна системе общего менеджмента организации. Данная проблема раскрывает вопрос о реформировании ИСМ в систему комплексного менеджмента, который уже возникает, как логическое продолжение интегрированного менеджмента;

- необходимо определить место проекта по созданию ИСМ в привязке к стратегическим целям организации. Решение о создании подобных систем относится к стратегическим, так как имеет существенное последствие для

организации, предполагает длительный период реализации и существенное использование основных ресурсов предприятия — человеческих и финансовых;

- необходимо изучить механизмы мотивации персонала, так как низкая вовлеченность персонала в работы по созданию систем менеджмента признается как одна из основных причин их низкой результативности;

- необходимо определить характеристики организации, оказывающие значимое влияние на процесс создания и функционирования ИСМ;

- необходимы исследования в вопросе создания алгоритмов для адаптации методики внедрения и ведения ИСМ в конкретной организации;

- необходима доработка Методических рекомендаций в вопросах менеджмента риска (обучение персонала и практическое применение в подразделениях);

- планируется дальнейшее сотрудничество с АО «Красмаш» и с целью актуализации внутренних документов и апробации новых разработок так как возможностей для улучшения и последующих исследований безграничное множество.

Основным итогом проведенного исследования является разработка и внедрение СТО «ИСМ. Политика и цели организации. Анализ со стороны руководства» и РД КМЗ «ИСМ. Управление риском» в качестве элементов ИСМ, как результат применения предложенных Методических рекомендаций по разработке и внедрению интегрированных систем менеджмента, которые основаны на применении принципов ИСМ, цикла Р-D-C-A и подхода, основанного на управлении риском.

Следует отметить, что сама идея создания методики построения, разработки, внедрения и управления ИМС не является новой, о чем свидетельствуют публикации, к примеру, десятилетней давности и ранее.

Похожие предложения о формировании единых принципов ИСМ, формированию подходов, единых рекомендаций и требований к разработке и внедрению уже выдвигались, где-то и апробировались и успешно внедрялись. Однако время не стоит на месте и с каждым годом появляется все больше возможностей и направлений для более глубокой разработки исследуемого вопроса. Настоящая работа имеет схожие идеи с предшествующими исследованиями в вопросах самой разработки методики по построению и внедрению ИСМ, формирования подходов к внедрению ИСМ, формированию единых требований локальных систем менеджмента, использование цикла Р-D-C-A, а последние недавние исследования ведутся уже с применением подхода, основанного на управлении рисками. Сложно судить о степени схожести работ, так как большинство из них не является общедоступным, а является частной разработкой. Но можно сделать один точный вывод: данный вопрос актуален в наши дни и в дальнейшем будет приобретать больший интерес.

Новизна решений, предложенных в ходе исследования заключается в следующем:

- выведены единые принципы интегрирования систем менеджмента на основе принципов менеджмента качества;

- требования стандартов ГОСТ Р 53893, ГОСТ Р 55269, ГОСТ Р ИСО 31000, на которых базируются Методические рекомендации представлены единым документом, выстроенные логической последовательностью действий, которые являются, по сути, алгоритмом разработки и внедрения ИСМ;

Результаты диссертационного исследования были апробированы, внедрены и успешно применяются в АО «Красмаш».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Постановление правительства Российской Федерации: О военных представительствах Министерства обороны Российской Федерации [Электронный ресурс]: Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации Техэксперт. - от 11.08.1995. - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/58856766>
- 2 ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Электронный ресурс]: Справочная правовая ситема «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
- 3 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс]: Справочная правовая ситема «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
- 4 ГОСТ Р ИСО 14001-2007 [Электронный ресурс]: Справочная правовая ситема «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
- 5 ГОСТ Р ИСО 14001-2007 Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению [Электронный ресурс]: Справочная правовая ситема «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
- 6 ГОСТ Р ИСО 31000-2010 Менеджмент риска. Принципы и руководство [Электронный ресурс]: Справочная правовая ситема «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
- 7 ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 Менеджмент риска. Методы оценки риска [Электронный ресурс]: Справочная правовая ситема «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
- 8 ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009 Менеджмент риска. Термины и определения [Электронный ресурс]: Справочная правовая ситема «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
- 9 ГОСТ Р 51901.1-2002 Менеджмент риска. Анализ риска технологических систем [Электронный ресурс]: Справочная правовая ситема «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
- 10 ГОСТ Р 55269-2012 Системы менеджмента организаций. Рекомендации по построению интегрированных систем менеджмента [Электронный ресурс]: Справочная правовая ситема «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
- 11 ГОСТ Р 53893-2010 Руководящие принципы и требования к интегрированным системам менеджмента [Электронный ресурс]: Справочная правовая ситема «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
- 12 ГОСТ Р 54934-2012 Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования [Электронный ресурс]: Справочная правовая ситема «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

13 Меркушова Н. И., Науменко Ю. А., Меркушова Ю. А. Интегрированные системы менеджмента: предпосылки создания на российских предприятиях // Молодой ученый. — 2013. — №12. — С. 327-331.

14 Василевская, С.В. Восстановление Вавилонской башни или Реинтеграция систем менеджмента [Электронный ресурс]: С.В. Василевская // Методы менеджмента качества. — 2010. - №6. — Режим доступа: [http://www.qbcentre.spb.ru/pbl/SVasilevskaya\\_MMK\\_2010-06.pdf](http://www.qbcentre.spb.ru/pbl/SVasilevskaya_MMK_2010-06.pdf)

15 Марценовский, Д. А. Разработка методов интеграции систем менеджмента на основе стандартов ISO, принципов управления качеством и рисками [Электронный ресурс]: автореф. дис. ... канд. эконом. наук.: 08.00.05/Марцыновский Дмитрий Александрович.-Иркутск.-2010.-Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/razrabotka-metodov-integratsii-sistem-menedzhmenta-na-osnove-standartov-iso-printsipov-uprav>

16 Яськин, А. Н. Формирование интегрированной системы менеджмента на предприятии [Электронный ресурс]: автореф. дис. ... канд. эконом. наук.: 08.00.05/А. Н. Яськин. - Саранск. - 2012. - Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/formirovanie-integrirovannoi-sistemy-menedzhmenta-na-predpriyatii>

17 Минаев, В. Создание комплексной системы менеджмента исключает дублирование операций в процессах [Электронный ресурс]: Минаев Владимир, Анастасия Аксёнова // Ваш партнер-консультант. — 2016. — №15. — Режим доступа: <https://www.eg-online.ru/article/312712>

18 Розанова, С.К. РАЗВИТИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ТОЧНОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ В КОРПОРАТИВНОЙ СРЕДЕ [Электронный ресурс]: Розанова С.К., Костюк А.Е. // Современные проблемы науки и образования. — 2013. — № 1 — Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=8507>

19 Свиткин, М. З. Практические аспекты создания ИСМ [Электронный ресурс]: М. З. Свиткин // Методы менеджмента качества.-2007.-№5- Режим доступа: <http://www.ria-stk.ru/mmq/adetail.php?ID=7462>

20 Сурков, И.В. Разработка интегрированной системы менеджмента качества и безопасности на примере кондитерского предприятия [Электронный ресурс]: И.В. Сурков, Г.А. Гореликова, В.С. Биндюк // Техника и технология пищевых производств. — 2015. - №1. — Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-integrirovannoy-sistemy-menedzhmenta-kachestva-i-bezopasnosti-na-primere-konditerskogo-predpriyatiya>

21 Хохлявин, С. А. Национальные и международные стандарты облегчают интеграцию систем менеджмента: Зарубежный опыт [Электронный ресурс]: С.А. Хохлявин // СЕРТИФИКАЦИЯ.-2008.- №2.- Режим доступа: <https://docviewer.yandex.ru/?url=http%3A%2F%2Fwww.vniis.ru%2Ffile%2Fbulletin-1%2FDEFAULT%2Forg.stretto.plugins.bulletin.core.Article%2Ffile%2F2746&name=2746&page=1&lang=ru&c=5762a47cbd25>

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор  
АО «Красмаш»

\_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_  
подпись      инициалы, фамилия

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**Методические рекомендации  
по разработке и внедрению  
интегрированных систем менеджмента  
в организации  
ПРИЛОЖЕНИЕ А**

АО «Красноярский машиностроительный завод»

Красноярск 2015

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Область применения .....	6
2 Нормативные ссылки.....	6
3 Термины и определения.....	6
4 Общие требования к интегрированным системам менеджмента.....	12
4.1 Основные принципы интеграции систем менеджмента.....	12
4.2 Модель интегрированной системы менеджмента.....	15
4.2.1 Общие и специфические (специальные) требования в системе менеджмента.....	15
4.2.2 Процессный и системный подходы в интегрированной системе менеджмента.....	17
4.2.3 Формирование структуры системы менеджмента и управление ею на основе цикла «PDCA».....	19
4.2.4 Применение методологии управления рисками.....	20
5 Рекомендации по разработке и внедрению интегрированной системы менеджмента.....	26
5.1 Принятие решения высшим Руководством организации о создании интегрированной системы менеджмента .....	26
5.2 Определение интересов заинтересованных сторон.....	27
5.3 Обучение сотрудников организации.....	28
5.4 Диагностический аудит действующей системы менеджмента организации.....	28
5.5 Определение конфигурации интегрированной системы менеджмента..	29
5.6 Определение области применения интегрированной системы менеджмента.....	29
5.7 Определение критериев интеграции систем менеджмента .....	30
5.8 Разработка документов интегрированной системы менеджмента .....	30
Приложение А (справочное). Методики оценки риска.....	36
Приложение Б (справочное). Общие рекомендации по разработке основных документированных процедур.....	38



## ВВЕДЕНИЕ

Под интегрированной системой менеджмента (ИСМ) стоит понимать часть системы общего менеджмента организации, отвечающую требованиям двух или более стандартов на системы менеджмента, ориентированных на различные заинтересованные стороны и функционирующую как единое целое.

ИСМ не следует отождествлять с системой общего менеджмента организации, объединяющей все аспекты её деятельности, так как область применения ИСМ, как правило, не включает финансовый менеджмент, менеджмент персонала, инновационный менеджмент, менеджмент ценных бумаг и др.

В этом смысле понятие «интегрированная система менеджмента» носит сравнительно ограниченный характер, хотя и является образованием более комплексным, чем каждая из тех автономных систем менеджмента (система менеджмента качества, система экологического менеджмента и пр., регламентированных ГОСТ Р ИСО 9001, ГОСТ Р ИСО 14001 и пр.), которые могут быть объединены в ИСМ.

С конца 90-х гг. XX века многие организации 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, системы менеджмента качества, системы экологического менеджмента, стандартов OHSAS серии 18000 (системы менеджмента промышленной безопасности и охраны труда) и т.д.

Интерес к интегрированным системам менеджмента во многом вызван распространением соответствующей тенденции их внедрения, как за рубежом, так и в России.

Наибольшую известность и распространение в отношении интеграции систем менеджмента к настоящему времени получили такие документы, как:

AS/NZS 4581:1999 Интегрированные системы менеджмента – руководство для бизнеса, правительственных и общественных организаций;

PAS 99:2006 Общедоступные технические условия. Технические условия на общие требования к системе менеджмента как основы для интеграции;

ИСО 72:2001 (ISO GUIDE 72:2001) Руководящие положения для обоснования и развития стандартов системы менеджмента.

В октябре 2010 года в Системе стандартизации ГОСТ Р утвержден и введен Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 12 октября 2010 г. N 301-ст национальный стандарт РФ: ГОСТ Р 53893-2010 Руководящие принципы и требования к интегрированным системам менеджмента.

В стандарте ГОСТ Р 53893-2010 указано, что он основывается на документе PAS 99:2006 и предназначен для применения организациями,

которые внедряют требования, установленные двумя или более стандартами на системы менеджмента.

Организации должны использовать ГОСТ Р 53893-2010, как и настоящие Методические рекомендации (далее по тексту-Рекомендации), вместе со стандартами на системы менеджмента или техническими условиями, устанавливающими специфические требования, которые являются обязательными для организации, например, ГОСТ Р ИСО 9001, ГОСТ Р ИСО 14001, OHSAS 18001, ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001, ГОСТ Р ИСО/МЭК 20000-1, ГОСТ Р ИСО/МЭК 20000-2, ГОСТ Р ИСО 22000.

Соблюдение ГОСТ Р 53893-2010 и настоящих Рекомендаций не обеспечивает соответствия с каким-либо автономным стандартом на систему менеджмента или техническими условиями, не гарантирует свободу от законодательных обязательств. Необходимо рассматривать и выполнять также и требования, установленные каждым автономным стандартом на систему менеджмента, если возникает необходимость во внедрении ИСМ или проведении сертификации, а также выполнять законодательные требования.

Настоящие Рекомендации разработаны для оказания помощи организациям в достижении преимуществ в результате интеграции общих требований, содержащихся в стандартах на системы менеджмента и обеспечения результативного управления такими требованиями.

Преимущества от интеграции систем менеджмента могут включать:

- комплексное планирование развития организации с учетом требований заинтересованных сторон: акционеров, инвесторов, потребителей, персонала, общества, возрастание уверенности акционеров;

- рыночные преимущества (соответствие потребностям заинтересованных сторон, улучшение имиджа, увеличение конкурентоспособности, расширение рынков сбыта и пр.);

- уменьшение конфликтности и возможных противоречий между интересами, связанными с качеством, экологией, охраной труда, прежде всего в отношении ресурсов, а также более эффективное их распределение на основе анализа результативности (эффективности), затрат и риска планируемых мероприятий;

- сокращение количества процедур и процессов по сравнению с их общим количеством при создании автономных систем менеджмента; минимизация межфункциональных барьеров и разобщенности персонала в организации, возникающих при разработке и функционировании автономных систем менеджмента и направленность на обеспечение целей компании.

- финансовые преимущества (сокращение издержек времени и других ресурсов на разработку, функционирование и сертификацию ИСМ по сравнению с суммарными затратами при нескольких автономных системах менеджмента, а также за счет исключения дублирования процессов (например, при проведении внутренних и внешних аудитов);

- административные выгоды (повышение качества информации для принятия решений, уменьшение уровня бюрократизации и возможных

несстыковок в ходе удовлетворения требований различных стандартов, большая согласованность действий внутри организации, снижение объема нормативных документов и записей по сравнению с суммарным объемом документов в нескольких автономных системах менеджмента);

- юридические преимущества (понимание и дифференциация правовых требований, гармонизация соответствия законодательству, улучшение взаимодействия с контролирующими органами);

- увеличение нематериальных активов (патенты, стоимость бренда, деловая репутация, деловые традиции организации, уровень внутрифирменного менеджмента и др.)

- улучшение имиджа, увеличение конкурентоспособности, расширение рынков сбыта и пр.).

## **1 Область применения**

Рекомендации содержат общие требования к ИСМ, их разработке и внедрению, и предназначены для применения в качестве методического документа при интегрированном внедрении двух или более стандартов на системы менеджмента.

Рекомендации объединяют общие требования, установленные в стандартах на системы менеджмента, принятых для интеграции.

Рекомендации предназначены для применения вместе с такими стандартами на системы менеджмента, как , ГОСТ Р ИСО 9001, ГОСТ Р ИСО 14001, OHSAS 18001, ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001, ГОСТ Р ИСО/МЭК 20000-1, ГОСТ Р ИСО/МЭК 20000-2 ГОСТ Р ИСО 22000. Их можно также применять с другими стандартами на системы менеджмента, что может быть обусловлено отраслевой спецификой организаций и их корпоративной стратегией.

Действие этого документа может распространяться на организации всех размеров, различной отраслевой принадлежности и форм собственности.

Настоящие Рекомендации предназначены для организаций, которые внедряют две или более систем менеджмента.

Настоящий документ не предназначен для организаций, которые основывают свои системы менеджмента на одном стандарте, за исключением случаев подготовки к интеграции систем менеджмента.

## **2 Нормативные ссылки**

ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь

ГОСТ Р ИСО 9001- 2015 Системы менеджмента качества. Требования

ГОСТ Р ИСО 14001-2007 Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению

ГОСТ Р ИСО 19011-2012 Руководящие указания по аудиту систем менеджмента

ГОСТ Р ИСО 31000-2010. Менеджмент риска. Принципы и руководство

ГОСТ Р 51897-2011 Менеджмент риска. Термины и определения.

ГОСТ Р 53893-2010 Руководящие принципы и требования к интегрированным системам менеджмента

ГОСТ Р 54934-2012. Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования

## **3 Термины и определения**

В настоящих методических рекомендациях применяются следующие термины и определения, в том числе и по ГОСТ Р ИСО 9000-2015, ГОСТ Р ИСО 14001-2007, ГОСТ Р 51897-2011, ГОСТ Р 53893-2010, ГОСТ Р 54934-2012.

**3.1. Интегрированная система менеджмента (ИСМ):** Часть системы общего менеджмента организации, отвечающая требованиям двух или более международных стандартов на системы менеджмента, ориентированных на различные заинтересованные стороны, и функционирующую как единое целое.

**3.2. Система:** Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов.

**3.5.3. Система менеджмента:** Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов организации для разработки политик, целей и процессов для достижения этих целей.

Примечания:

1. Система менеджмента может относиться к одному или нескольким аспектам деятельности, например менеджмент качества, финансовый менеджмент или экологический менеджмент.

2. Элементы системы менеджмента определяют структуру организации, роли и ответственность, планирование, функционирование, политики, практики, правила, убеждения, цели и процессы для достижения этих целей.

3. Область применения системы менеджмента может охватывать всю организацию, определенные функции организации, определенные части организации, одну или более функций в группе организаций.

4. Термин является одним из числа общих терминов и определений для стандартов ИСО на системы менеджмента, приведенных в Приложении SL к Сводным дополнениям ИСО Директив ИСО/МЭК, часть 1. Исходное определение было модифицировано посредством изменения примечаний 1 и 2.

**3.4. Требование:** Потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным.

Примечания:

1. Слова "обычно предполагается" означают, что это общепринятая практика организации ее потребителей и других заинтересованных сторон, когда предполагаются рассматриваемые потребности или ожидания.

2. Для обозначения конкретного вида требования могут применяться определяющие слова, например такие, как требование к продукции, требование к системе качества, требование потребителя.

3. Установленным является такое требование, которое определено, например в документе.

4. Требования могут выдвигаться различными заинтересованными сторонами.

5. Приведенное определение отличается от установленного в Директиве ИСО/МЭК, часть 2. Требование: документально изложенный критерий, который должен быть выполнен, если требуется соответствие документу, и по которому не разрешены отклонения.

**3.4.1. Процесс:** Совокупность взаимосвязанных и (или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата.

Примечания:

1. В зависимости от контекста "намеченный результат" называется выходом, продукцией или услугой.

2. Входами для процесса обычно являются выходы других процессов, а выходы процессов обычно являются входами для других процессов.

3. Два или более взаимосвязанных и взаимодействующих процессов совместно могут также рассматриваться как процесс.

4. Процессы в организации, как правило, планируются и осуществляются в управляемых условиях с целью добавления ценности.

5. Процесс, в котором подтверждение соответствия конечного выхода затруднено или экономически нецелесообразно, часто называют "специальным процессом".

6. Термин является одним из числа общих терминов и определений для стандартов ИСО на системы менеджмента, приведенных в Приложении SL к Сводным дополнениям ИСО Директив ИСО/МЭК, часть 1. Исходное определение было изменено; были добавлены примечания 1 - 5 для разграничения понятий "процесс" и "выход".

**3.6. Процедура:** Установленный способ осуществления деятельности или процесса.

Примечание - Процедуры могут быть документированными или нет.

**3.7.5. Выход:** Результат процесса.

Примечание - Является ли выход организации продукцией или услугой, зависит от преобладающих характеристик. Например, картина на продажу в галерее является продукцией, в то время как поставка картин по заказу является услугой, гамбургер, купленный у розничного продавца, является продукцией, в то время как гамбургер, заказываемый или подаваемый в ресторане, является услугой.

**3.7.6. Продукция:** Выход организации, который может быть произведен без какого-либо взаимодействия между организацией и потребителем.

Примечания:

1. Производство продукции достигается без какого-либо необходимого взаимодействия между поставщиком и потребителем, но может часто включать этот элемент услуги при поставке продукции потребителю.

2. Превалирующий элемент продукции - то, что она, как правило, является материальной.

3. Техническое средство является материальным, и его количество выражается исчисляемой характеристикой (например, шины). Перерабатываемые материалы являются материальными, и их количество выражается непрерывной характеристикой (например, топливо и безалкогольные напитки). Технические средства и перерабатываемые материалы часто называют товарами. Программное средство состоит из информации независимо от носителя (например, компьютерная программа, мобильное приложение для телефона, инструкция по эксплуатации, словарь, музыкальные композиции с авторским правом, водительское удостоверение).

**3.7.7. Услуга:** Выход организации с, по крайней мере, одним действием, обязательно осуществленным при взаимодействии организации и потребителя.

Примечания:

1. Превалирующий элемент услуги - то, что она, как правило, является нематериальной.

2. Услуга часто охватывает деятельность на стыке взаимодействия с потребителем для установления требований потребителя, а также по ходу предоставления услуги, и может включать продолжение отношений, таких, как взаимодействие с банками, бухгалтерией или государственными учреждениями, например школами или госпиталями.

3. Предоставление услуг может включать в себя, например, следующее:

- деятельность, осуществленную применительно к поставленной потребителем материальной продукции (например, ремонт неисправного автомобиля);

- деятельность, осуществленную применительно к поставленной потребителем нематериальной продукции (например, составление заявления о доходах, необходимого для определения налогового вычета);

- предоставление нематериальной продукции (например, информации в смысле передачи знаний);

- создание благоприятных условий для потребителей (например, в гостиницах и ресторанах).

4. Услуга, как правило, оценивается потребителем на основе его восприятия.

**3.8. Информация: Значимые данные.**

**3.8.5. Документ:** Информация и носитель, на котором эта информация представлена.

Пример - Запись, спецификация, процедурный документ, чертеж, отчет, стандарт.

Примечания:

1. Носитель может быть бумажным, магнитным, электронным или оптическим, компьютерным диском, фотографией или образцом или их комбинацией.

2. Комплект документов, например спецификаций и записей, часто называется "документацией".

3. Некоторые требования (например, требование к разборчивости текста) относятся ко всем видам документов, однако могут быть разные требования к спецификациям (например, требование к управлению редакциями) и записям (например, требование к восстановлению доступности).

**3.8.7. Спецификация:** Документ, устанавливающий требования.

Пример - Руководство по качеству, план качества, технический чертеж, процедурный документ, рабочая инструкция.

Примечания:

1. Спецификации могут относиться к деятельности (например, процедурный документ, спецификация на процесс или спецификация на испытание) или продукции (например, спецификация на продукцию, спецификация на результаты деятельности и чертежи).

2. При установлении требований в спецификацию дополнительно могут быть включены результаты проектирования и разработки, и таким образом в некоторых случаях спецификация может использоваться как запись.

**3.11. Аспект:** характеристика деятельности, продукта или услуг, которая имеет или может иметь воздействие.

Примечание - Значимый аспект имеет или может иметь значимое воздействие.

**3.12. Экологический аспект:** Элемент деятельности организации, ее продукции или услуг, который может взаимодействовать с окружающей средой.

Примечание – Значимый экологический аспект оказывает или может оказать значимое воздействие на окружающую среду.

**3.7.9. Риск:** Влияние неопределенности.

Примечания:

1. Влияние выражается в отклонении от ожидаемого результата - позитивном или негативном.

2. Неопределенность является состоянием, связанным с недостатком, даже частично, информации понимания или знания о событии, его последствиях или вероятности.

3. Риск часто определяют по отношению к потенциальным событиям (как определено в Руководстве ИСО 73:2009,3.5.1.3) и их последствиям (как определено в Руководстве ИСО 73:2009,3.6.1.3) или к их комбинации.

4. Риск часто выражается в терминах комбинации последствий события (включая изменения в обстоятельствах) и связанных с ними вероятностей (как определено в Руководстве ИСО 73:2009,3.6.1.1) возникновения.

5. Слово "риск" иногда используется в тех случаях, когда существует возможность только негативных последствий.

6. Термин является одним из числа общих терминов и определений для стандартов ИСО на системы менеджмента, приведенных в Приложении SL к Сводным дополнениям ИСО Директив ИСО/МЭК, часть 1. Исходное определение было модифицировано посредством добавления примечания 5.

**3.14. Вероятность:** Мера возможности появления события, выражаемая действительным числом из интервала от 0 до 1, где 0 соответствует невозможному, а 1 - достоверному событию.

**3.15. Планирование вероятности:** Рассмотрение потенциально серьезных случаев, которые могут повлиять на производственный процесс организации и разработку плана(ов), предусматривающего(их) предупреждение или смягчение последствий и позволяющих организации работать в наиболее нормальном режиме.

**3.16. Последствие:** Результат воздействия события на объект.

Примечания:

1. Результатом воздействия события может быть одно или несколько последствий.
2. Последствия могут быть определенными или неопределенными, могут быть ранжированы от позитивных до негативных.
3. Последствия могут быть выражены качественно или количественно.
4. Первоначальные последствия могут вызвать эскалацию дальнейших последствий по принципу "домино".

**3.17. Событие:** Возникновение или изменение специфического набора условий.

Примечания:

1. Событие может быть единичным или многократным и может иметь несколько причин.
2. Событие может быть определенным или неопределенным.
3. Событие может быть названо терминами "инцидент", "опасное событие" или "несчастный случай".
4. Событие без последствий может также быть названо терминами "угроза возникновения опасного события", "угроза инцидента", "угроза поражения" или "угроза возникновения аварийной ситуации".

**3.18. Воздействие:** влияние на обязательства и цели политики организации, ее заинтересованных сторон, саму организацию и/или окружающую среду.

Примечание - Влияние может быть положительным или отрицательным.

**3.19. Воздействие на окружающую среду:** любое изменение в окружающей среде, отрицательного или положительного характера, полностью или частично являющееся результатом экологических аспектов организации.

**3.20. Результативность:** Степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

Примечание - Термин является одним из числа общих терминов и определений для стандартов ИСО на системы менеджмента, приведенных в Приложении SL к Сводным дополнениям ИСО Директив ИСО/МЭК, часть 1.

**3.21. Эффективность:** Соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

**3.22. Заинтересованная сторона:** лицо или группа, заинтересованные или испытывающие влияние деятельности, продукции и/или услуг организации.



Примечания:

1. Они могут включать потребителей, собственников, регуляторов, неправительственные организации, сотрудников в организации, поставщиков, банкиров, союзы, партнеров или общество.

2. Группа может включать организацию, ее часть или более одной организации.

**3.23. Конфигурация ИСМ:** состав, взаимное расположение и характеристики основных составных частей структурных элементов (подсистем: СМК, СЭМ, СМБТиОЗ и пр.) и вспомогательных средств, а также организация связей между ними.

**3.24. Область применения ИСМ:** совокупность процессов структурных элементов (подсистем: СМК, СЭМ, СМБТиОЗ и пр.), входящих в интегрированную систему.

**3.25 Установление области применения:** Определение внешних и внутренних факторов, которые следует учитывать при управлении риском и установлении сферы применения критериев риска и менеджмента риска, необходимых для определения политики в области менеджмента риска.

**2.26. Идентификация риска:** Процесс определения, составления перечня и описания элементов риска.

Примечания:

1. Элементы риска могут включать в себя источники риска, события, их причины и возможные последствия.

2. Идентификация риска может также включать в себя теоретический анализ, анализ хронологических данных, экспертных оценок и потребностей причастных сторон.

**3.27. Уровень риска:** Мера риска или комбинации нескольких видов риска, характеризующая последствиями и их правдоподобностью/вероятностью.

**3.28. Оценка риска:** Процесс, охватывающий идентификацию риска, анализ риска и сравнительную оценку риска.

**3.29. Анализ риска:** Процесс изучения природы и характера риска и определения уровня риска.

Примечания:

1. Как правило, анализ риска включает в себя установление причинно-следственных связей опасного события с его источниками и последствиями.

2. Анализ риска обеспечивает базу для проведения сравнительной оценки риска и принятия решения об обработке риска.

3. Анализ риска включает в себя количественную оценку риска.

**3.7.1. Сравнительная оценка риска:** Процесс сравнения результатов анализа риска с критериями риска для определения приемлемости риска.

Примечание - Сравнительная оценка риска может быть использована при принятии решения об обработке риска.

**3.29. Обработка риска:** Процесс модификации риска.

Примечания:

1. Обработка риска может включать в себя:

- исключение риска путем принятия решения не начинать или не продолжать деятельность, в процессе или в результате которой может возникнуть опасное событие;
- принятие или повышение риска для обеспечения более широких возможностей;
- устранение источников риска;
- изменение правдоподобности/вероятности опасного события;
- изменение последствий опасного события;

- разделение риска с другой стороной или сторонами (путем включения в контракты или финансирования обработки риска);

- обоснованное решение о сохранении риска.

2. Меры по обработке риска могут включать в себя устранение, предотвращение или снижение риска.

3. При обработке риска могут возникнуть новые риски и могут измениться существующие риски.

**3.30. Остаточный риск:** Риск, оставшийся после обработки риска.

Примечания:

1. Остаточный риск может представлять собой неопределенный риск.

2. Остаточный риск иногда называют сохраняемым риском.

**3.31. Мониторинг:** Систематические проверки, надзор, обследования и определение состояния, проводимые для идентификации изменений требуемого или ожидаемого уровня функционирования.

Примечание - Мониторингу могут быть подвергнуты структура менеджмента риска, процесс менеджмента риска, риск и управление риском.

Текст методики удален.