

## ОСОБЕННОСТИ ИНТЕГРАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

**Николаенко В.В.**

**Научный руководитель – доцент Недбай А.А**

*Сибирский федеральный университет*

В PAS 99:2006 «Спецификация общих требований к системе менеджмента как основа для интеграции», которая может применяться к организациям всех размеров и типов и предназначена для объединения двух или более стандартов на системы менеджмента, интегрированная система менеджмента (ИСМ) определяется как: *«Совокупность не менее двух систем менеджмента, отвечающих требованиям двух и более стандартов, ориентированных на различные заинтересованные стороны, и функционирующих в организации как единое целое».*

Целесообразность создания максимально интегрированных систем менеджмента не вызывает сомнений. К числу явных достоинств таких систем можно отнести то, что:

- интегрированная система обеспечивает большую согласованность действий внутри организации, улучшая общий результат от согласованных действий;
- создание интегрированной системы, как правило, значительно менее трудоемко, чем создание нескольких параллельных систем;
- число внешних и внутренних связей в интегрированной системе меньше, чем суммарное число этих связей в нескольких системах;
- объем документов в интегрированной системе значительно меньше, чем суммарный объем документов в нескольких параллельных системах;
- в интегрированной системе достигается более высокая степень вовлеченности персонала в улучшение деятельности организаций;
- способность интегрированной системы учитывать баланс интересов внешних сторон организации выше, чем при наличии параллельных систем;
- затраты на разработку, функционирование и сертификации интегрированной системы ниже, чем суммарные затраты при нескольких системах менеджмента.

В настоящее время большинство организаций находятся на разных стадиях внедрения, сертификации и дальнейшего развития систем менеджмента в соответствии с требованиями различных международных стандартов и/или технических условий и спецификаций, например, ИСО 9001:2008, ИСО 14001:2004, OHSAS 18001:2002, ISO/TS 16949:2002, ИСО 22000:2005, ИСО/МЭК 27001:2005, ИСО/МЭК 20000:200x и др.

Характерной особенностью многих организаций является их стремление внедрить на предприятии (сразу или последовательно) несколько моделей систем менеджмента.

Именно системы увязывают в единое целое взаимодействующие и взаимосвязанные процессы, составляющие суть деятельности предприятий, направляют работу подразделений на достижение главной цели бизнеса – получение прибыли путем удовлетворения требований и ожиданий потребителей. При этом обеспечивается эффективное управление экологическими аспектами и качеством, персоналом и ресурсами, финансами и информацией, процессами и сроками, рисками и безопасностью на основе новых информационных технологий, и как результат – повышение конкурентоспособности продукции и фирмы.

К решению о внедрении систем менеджмента различные предприятия приходят по-разному, например, под влиянием:

- условий внешней среды, таких, как наличие ограничений по всем видам ресурсов, условий заключения договоров с потребителями и посредниками, поставщиками, выполнение требований акционеров, органов государственной власти и т. д.;

- внутренних требований — стремления выйти на новые рынки сбыта, в повышении имиджа организации, получении инвестиции, снижения производственных рисков и непроизводственных затрат и т. д.

Высшее руководство, приняв решение об интеграции нескольких систем менеджмента, должно определиться, для чего это нужно организации и лично первому руководителю. Цели интеграции системы менеджмента могут быть:

- *организационные* — оптимизация подходов управления организацией и ее отдельных элементов (структурных подразделений, процессов, экологических аспектов, опасностей и рисков);

- *финансовые* – сокращение расходов на поддержание системы менеджмента за счет уменьшения дублирования функций, снижения числа процедур и документов и т. д.;

- *экономические* — управление организацией по выбранным направлениям для достижения ее стратегических целей, повышение результативности и экономической эффективности.

Зная цели интеграции систем менеджмента, можно определиться с выбором порядка разработки (если в организации еще не функционирует ни одна система менеджмента) способов и степени (глубины) интеграции.

Итак, порядок разработки систем менеджмента и их интеграции может быть представлен в виде:

1) последовательной разработки и интеграции. При применении данного варианта разрыв между началом работ по внедрению одной системы и началом внедрения следующей может составлять от полугода до нескольких лет;

2) параллельной разработки и интеграции.

Практическое создание интегрированных систем менеджмента (ИСМ) осуществляется по одному из следующих вариантов:

- создание аддитивных (от лат. *addition* — прибавление) моделей ИСМ, когда к системе менеджмента качества, выполняющей роль базовой системы, последовательно добавляются другие системы менеджмента;

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

В качестве основы для интеграции предлагается использовать модель структуры системы менеджмента, представленную в Руководстве ИСО 72:2001. В этой модели можно выделить шесть унифицированных общих элементов для интеграции систем менеджмента:

- политика;
- планирование;
- внедрение и функционирование;
- оценка показателей деятельности;
- улучшение;
- анализ со стороны руководства.

Специалистам известно, что эти шесть элементов наряду со специфическими требованиями к системе менеджмента содержатся в каждом стандарте. Поэтому именно они могут послужить основой для модели интегрированной системы менеджмента. Эти элементы следует рассматривать в соответствии с методологией цикла Деминга — Шухарта, известного также как цикл P–D–C–A, который используется в качестве методологической основы практически всех моделей менеджмента.

Еще один этап в определении путей построения, развития и интеграции систем менеджмента организации — это определение высшим руководством области действия интегрированных систем, а для этого необходимо принять решение в отношении того, какие:

- системы менеджмента будут включены в ИСМ;
- виды деятельности и соответственно подразделения (производственные и управленческие) будут ею охвачены;
- виды деятельности и соответственно подразделения не войдут в область действия ИСМ, и каковы причины этого.

В область действия ИСМ, построенной на основе требования стандартов ISO 4001, ISO 14001 и OHSAS 18001, не войдут:

- подразделения, которые не связаны (прямо или косвенно) с бизнес-деятельностью, определенной высшим руководством как основы для разработки, внедрения и сертификации ИСМ;
- подразделения или виды деятельности, экологические аспекты которых не могут в силу объективных обстоятельств управляться организацией, как требуется в стандарте ISO 14001.

Представителей высшего руководства по каждой системе менеджмента и соответственно по ИСМ может быть несколько, тем более что в стандарте ISO 14001 не требуется, чтобы такой представитель был выбран из состава высшего руководства организации.

Для крупных и средних производственных предприятий с разветвленной структурой управления можно предложить решение, предлагаемое в спецификации PAS 99:2006. Такое решение связано с выделением специальных и общих требований в ИСМ.

Для осуществления общих требований стандартов на системы менеджмента и управления ими может быть сформировано специализированное подразделение, которое будет осуществлять руководство подразделениями, координирующими отдельные функциональные системы. Такому подразделению целесообразно поручить:

- общую организацию и координацию разработки ИСМ;
- организацию работы по управлению общими требованиями в ИСМ, включая работу с документами и процедурами;
- сбор, анализ, оценку результативности и эффективности функционирования интегрированной и «отдельных» систем менеджмента;
- проведение внутренних аудитов системы.

Таким подразделением может стать уже созданные в организации служба качества, отдел корпоративного управления или внутреннего аудита. Численность и компетентность персонала данного подразделения должны быть определены с учетом объема работ и возможности выполнения возложенных на службу функций.

Подчиняться данная структура должна первому руководителю или координационному совету, в который могут входить представители высшего руководства по направлениям ИСМ.