

В.В. Бирюк,  
П.С. Серенков

## ПРЕИМУЩЕСТВА ИНТЕГРИРОВАННОГО ПОДХОДА В РАЗРАБОТКЕ, ВНЕДРЕНИИ И СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

УДК 006.067:005.31(045)(476)

С течением времени тема разработки и внедрения систем менеджмента, соответствующих требованиям СТБ ISO 9001, СТБ ISO 14001, СТБ 18001 и других, не утратила актуальности и становится все более востребованной. Разработка, внедрение и сертификация систем менеджмента связаны с затратами, которые могут быть существенными для организаций малого предпринимательства. Снижение затрат возможно в случае применения интегрированного подхода к документированию систем менеджмента. В предлагаемой статье рассматривается возможность интеграции систем менеджмента и реализации интегрированного подхода документирования этих систем, включая элементы по социальной ответственности.

*In the course of time developing and implementing of management systems corresponding to the requirements of STB ISO 9001, STB ISO 14001, STB 18001 and others is always actual and continues to be highly required. Developing, implementing and certification of management systems are associated to expenses, that could be considerable for small and medium organizations. Expenses lowering is possible in the case of application of an integrated approach to documenting of management systems. This article considers the possibility of management systems integration and realization of an integrated approach for documenting of these systems including elements related to social responsibility.*

### Введение

Применение интегрированного подхода к документированию систем менеджмента позволяет значительно снижать затраты на их разработку, внедрение и сертификацию.

Решение о разработке систем менеджмента (системы менеджмента качества, системы управления охраной труда, системы управления окружающей средой и других) может быть принято руководителем организации, например, в целях:

- эффективного функционирования организации,
- постоянного улучшения деятельности организации,
- решения быть на должном уровне среди других компаний,
- получения дополнительных преимуществ при участии в тендерах (например, наличие сертификата соответствия на систему менеджмента качества в соответствии с требованиями СТБ ISO 9001),
- снижения затрат при сертификации продукции либо оказываемых услуг (использование упрощенных схем сертификации при наличии сертификата соответствия на систему менеджмента качества в соответствии с требованиями СТБ ISO 9001).

Разработка, внедрение и сертификация систем менеджмента в организации (как наиболее рас-

пространная процедура подтверждения соответствия) обусловлены: во-первых, законодательными требованиями, во-вторых, способствуют «наведению порядка», а также улучшению деятельности организации, в третьих, дают преимущества при участии в тендерах.

На сегодняшний день законодательными актами\* установлены необходимость и обязанность для каждой организации разработать и внедрить у себя систему управления охраной труда в соответствии с требованиями СТБ 18001.

Такие обязательства по наличию систем управления охраной труда существуют, например, в строительной отрасли. Подрядчик в обязательном порядке предоставляет заказчику сведения о наличии строительных машин, оборудования и механизмов, транспортных средств, технологической оснастки, необходимых для строительства объекта (выполнения строительных работ), а также систем производственного контроля и управления охраной труда, средств обеспечения безопасности производства работ, контроля и измерений, системы управления качеством при выполнении строительных работ (Правила заключения и исполнения договоров строительного подряда, утвержденные постановлением Совета Министров Рес-

\* Межотраслевые общие правила по охране труда, утвержденные постановлением Минтруда и соцзащиты от 03.06.2003 №70, в редакции от 30.09.2011 №96, п.10 и План мероприятий по улучшению условий и охраны труда на 2011–2015 годы к Республиканской целевой программе по улучшению условий и охраны труда на 2011–2015 годы, утвержденной постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 29.06.2010 №982, п.1.1.



спублики Беларусь от 15.09.1998 № 1450 п. 8.2 (в ред. постановления от 30.06.2011 № 875)).

Для организации, сертифицировавшей систему управления окружающей средой в соответствии с требованиями СТБ ИСО 14001, существует также дополнительный экономический стимул. В соответствии с Особенной частью к Налоговому кодексу Республики Беларусь (гл.19, ст.207, п. 3.3) к ставкам экологического налога за выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух, за сброс сточных вод или загрязняющих веществ в окружающую среду, за хранение, захоронение отходов производства плательщиками, получившими экологический сертификат соответствия, в течение трех лет со дня получения этого сертификата применяется коэффициент 0,9.

Документальную форму подтверждения наличия системы менеджмента качества, системы управления охраной труда, системы управления окружающей средой возможно представить по единому образцу.

#### Подходы к формированию систем менеджмента

Исходными данными в идеологии разработки систем менеджмента для любой организации являются сформулированные высшим руководством стратегические цели организации.

Но так как любая организация ведет разностороннюю деятельность, стратегические цели организации по определению являются многовекторными в соответствии с направлениями деятельности организации.

Например, концепция «Сбалансированная система показателей» (BSC) [1], [2] предполагает

структуризацию целей организации по четырем приоритетным направлениям деятельности: финансы, ориентация на потребителя, бизнес-процессы организации, персонал (рис. 1).

Система менеджмента организации, являясь механизмом достижения всего комплекса целей, в формате BSC включает как минимум четыре подсистемы менеджмента (системы менеджмента 2-го уровня), каждая из которых направлена на достижение поставленных перед ней группы целей и решение конкретных соответствующих задач.

Приведенный пример показывает, что система менеджмента организации представляет собой комплекс интегрированных отдельных целевых подсистем менеджмента, ориентированных на поддержание соответствующих направлений или аспектов деятельности предприятия. При этом каждая из них должна иметь свою политику (как часть общей политики), цели (как часть общих целей) и средства для достижения этих целей (например, процессы, структуру, ресурсы, документацию и др.).

Эти системы функционируют, с одной стороны, независимо друг от друга (различные политика, цели, ресурсы), а, с другой стороны, совместно, так как являются частью единого целого.

В настоящее время существует достаточно много различных подходов к формированию систем менеджмента с учетом видения, стратегии, целей, позиционирования на рынке, например, ISO 9004-2009 «Менеджмент с целью достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества» и другие. Один из наиболее последовательных подходов предлагал

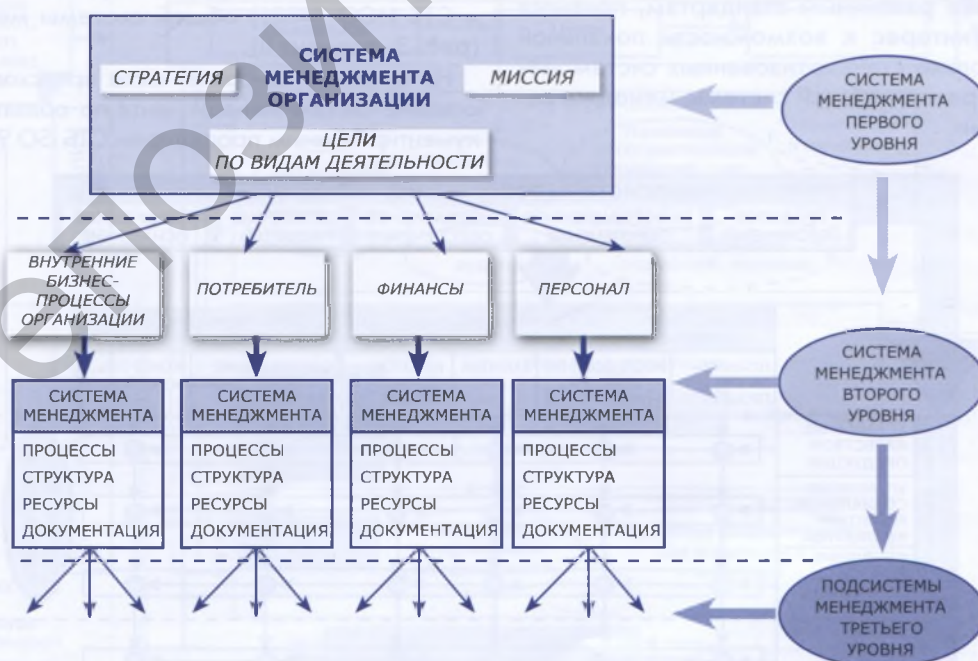


Рис. 1. Формирование системы менеджмента организации в виде иерархии целевых систем менеджмента различных уровней на примере подходов сбалансированной системы показателей BSC



ся в свое время серией стандартов ГОСТ 24525.0 ... ГОСТ 24525.5 на системы управления производственным объединением и промышленным предприятием (рис. 2). (Данная серия стандартов отменена, но ее рационально использовать как материал методологического характера.)

В соответствии с идеологией данной серии стандартов системы управления второго уровня разделены на классы, среди которых ключевыми являются так называемые вертикальные и горизонтальные (целевые) системы. Вертикальные системы управления представляют собой функциональные (производственные) системы, назначение которых – последовательное формирование конечной продукции предприятия путем организации процессов жизненного цикла. Горизонтальные целевые подсистемы (система управления качеством продукции, система управления охраной окружающей среды и др. (терминология стандартов сохранена)) непосредственно не направлены на производство продукции, однако они обслуживают функциональные подсистемы (процессы жизненного цикла), причем каждая со своих позиций (целей). Например, система управления качеством продукции – с позиции планирования, обеспечения, управления и улучшения качества; система управления окружающей средой – с позиции экологических требований и т.п.

Появление комплексов стандартов на отдельные системы менеджмента горизонтального уровня дало возможность организациям сертифицировать свои системы менеджмента для демонстрации возможностей.

В силу целого ряда обстоятельств, связанных с процедурами сертификации систем менеджмента на соответствие различным стандартам, появился повышенный интерес к возможности локальной интеграции только стандартизованных систем менеджмента в рамках общей системы менеджмента организации.

Проведенный анализ подходов к созданию систем менеджмента позволяет, как компромисс, сформулировать состав локальной интегрированной системы, которая в первом приближении отвечала бы, с одной стороны, классическому научному подходу, а, с другой стороны, не противоречила бы точке зрения, сформировавшейся сегодня на рынке сертифицированных систем менеджмента.

С этих позиций интегрированная система менеджмента – это искусственно созданная система менеджмента в рамках общей системы менеджмента организации, объединяющая стандартизованные целевые (горизонтальные) системы менеджмента, которые отвечают требованиям соответствующих стандартов, например, таких как СТБ ISO 9001, СТБ 18001, СТБ ИСО 14001 и других.

Следует иметь в виду, что с точки зрения научного подхода и многолетнего практического опыта проблем в интеграции систем менеджмента нет, есть проблема в форме их представления для целей сертификации [3].

### Существующие подходы интеграции систем менеджмента на практике

Наиболее простым способом интеграции вышеупомянутых 3-х систем менеджмента было бы принятие как базовой системы менеджмента качества, а системы управления охраной труда и окружающей средой являлись бы процессами этой системы (согласно п.7.5 СТБ ISO 9001) со всем вытекающим мониторингом (п.8.2.3 СТБ ISO 9001) (рис. 3, вариант I).

Таким же образом вполне можно рассмотреть процессы системы менеджмента качества как вид управления операциями (п.п.4.4.6 СТБ 18001 и СТБ ИСО 14001) общей системы менеджмента (рис. 3, вариант II).

На практике наиболее часто происходит интегрирование систем менеджмента по обязательным документаризованным процедурам СТБ ISO 9001 (рис. 4).

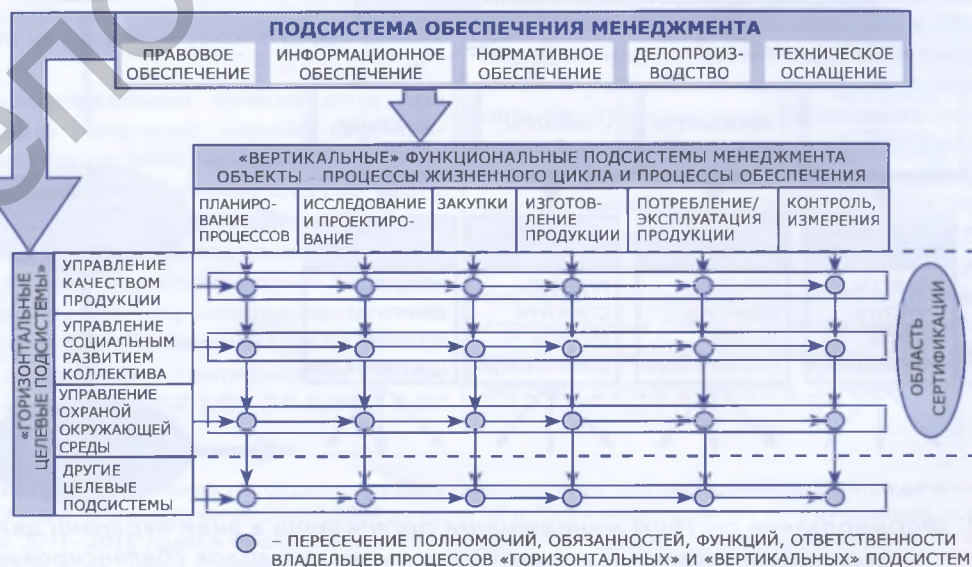


Рис. 2. Структура системы управления организации





Рис. 3. Существующие подходы интеграции на практике. Варианты I и II

По результатам проведенного в 2013 году Органом по сертификации систем управления БелГИМ анализа 85-ти организаций с наличием нескольких систем менеджмента можно отметить следующее:

- около 63% организаций имеют в комплекте своих стандартов от одной до четырех интегрированных процедур;
- около 32% организаций интегрировали 5-6 процедур;

- около 5% организаций представляют отдельно документально оформленные системы менеджмента.

Среди организаций, не имеющих общих документированных процедур, можно выделить ряд особенностей:

- большая численность работающих (более 1000 человек);
- отдельно сформированные, укомплектованные специалистами службы по качеству, охране тру-

Схема последовательности и взаимодействия процессов и процедур системы менеджмента

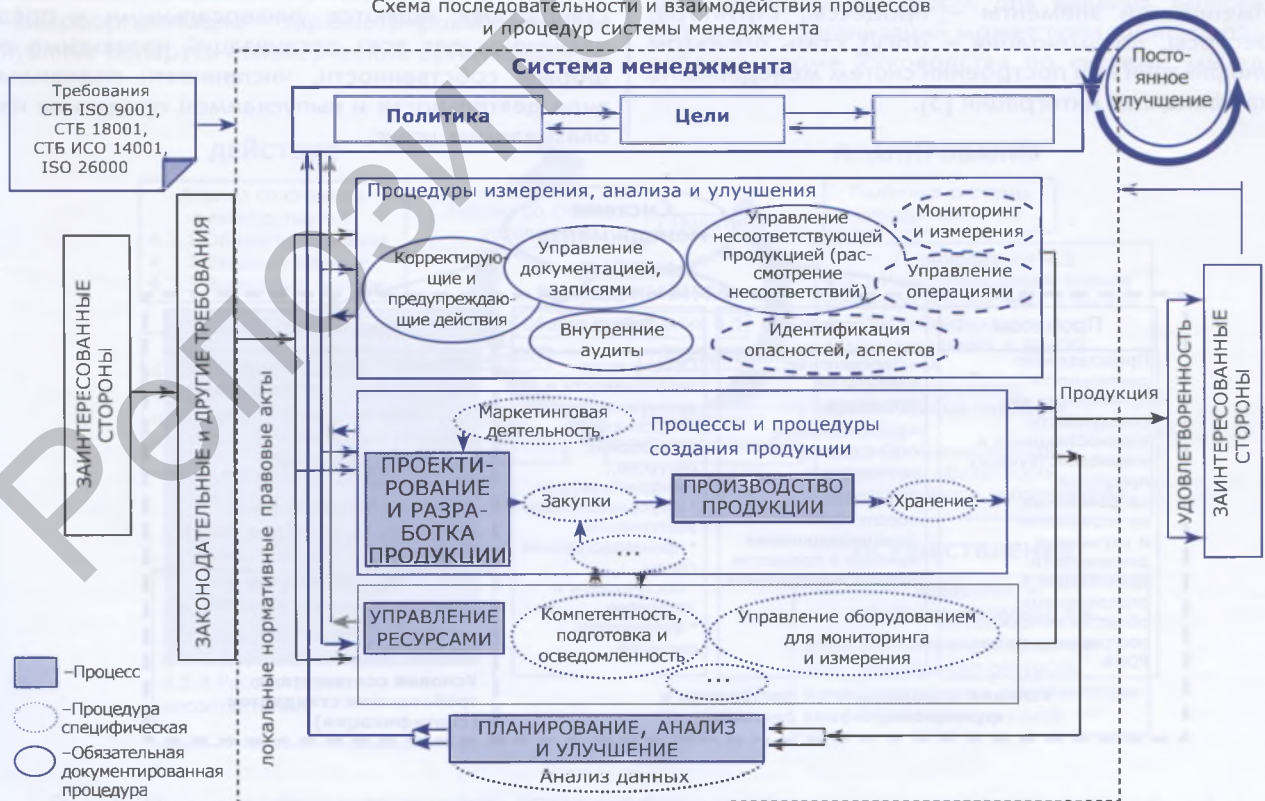


Рис. 4. Существующие подходы интеграции на практике. Вариант III



да, окружающей среды; несогласованность действий этих служб;

– разрозненность по временному фактору внедрения стандартов на системы менеджмента.

## Определение состава интегрированной системы менеджмента

Определение состава интегрированной системы менеджмента – это ключевой момент в ее формировании.

Следующим этапом после определения состава интегрированной системы менеджмента является разработка структуры включенных в нее целевых систем менеджмента. Вопрос структуры целевых систем менеджмента – это, прежде всего, вопрос состава и содержания общих элементов, которые собственно и составляют предмет интеграции.

Анализ определений существующих систем менеджмента показал, что наиболее прагматичным и удачным с позиции выделения общих элементов интеграции является определение, в соответствии с которым «система менеджмента – это совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства аспектом деятельности организации». (Под аспектами деятельности понимается: качество, охрана окружающей среды, охрана труда, информационная безопасность, энергетика, персонал и другие.) Этот комплекс элементов можно считать общим для всех целевых систем менеджмента, входящих в интегрированную систему менеджмента (рис. 5). Именно эти элементы – процессы, структура, ресурсы, документация – могут стать объектом унификации при построении систем менеджмента на принципах интеграции [3].

Отдельным аспектом интеграции следует выделить документацию систем менеджмента. Основную трудоемкость при создании систем менеджмента составляет разработка документации. Сокращение ее объема для организаций малого предпринимательства (ОМП) является существенным фактором сокращения затрат и ускорения работ по разработке, внедрению и подготовке к сертификации системы менеджмента. Именно этот вопрос является наиболее актуальным на сегодняшний день в практическом менеджменте, так как связан с процедурой сертификации систем. Документация системы менеджмента является способом ее представления, визуализации, поэтому и относиться к ней надо с позиций рациональности. У каждой организации свои критерии рациональности, которые учитывают такие аспекты, как специфика выпускаемой продукции (оказываемых услуг), квалификация персонала, уровень автоматизации и др. С учетом этих аспектов руководство предприятия должно принять свой вариант компоновки документации, не упуская из виду при этом требования соответствующих стандартов.

Традиционным в общем случае для систем менеджмента является комплекс документов, включающий Политику, Руководство, документированные процедуры, рабочие документы, записи.

## Как определить наиболее рациональный подход к документированию?

Требования СТБ ISO 9001, СТБ 18001, СТБ ИСО 14001, ISO 26000 и других «системных стандартов» являются универсальными и предназначены для всех организаций независимо от формы собственности, численности персонала, вида деятельности и выпускаемой продукции или оказываемых услуг.



Рис. 5. Общие элементы систем менеджмента как предмет интеграции

Упомянутые выше СТБ ISO 9001, СТБ 18001 и СТБ ИСО 14001 следует рассматривать по процессному подходу в сочетании с принципом PDCA: планирование – осуществление – проверка – действие, которому подчинены все системы менеджмента (принцип Э. Деминга). На рисунке 6 приводится пример объединения цикла PDCA и общих требований для схематичного представления структуры системы менеджмента согласно PAS 99 «Определение общих требований систем менеджмента в качестве основы для интегрирования».

### Интеграция систем менеджмента в организациях малого предпринимательства

Однако разработка, внедрение и сертификация систем менеджмента связаны с затратами. Если для больших предприятий такие затраты могут быть не ощутимы, то для ОМП они могут оказаться существенными. На этапе разработки системы менеджмента являются особенно затратными.

Разработку и внедрение систем менеджмента в ОМП следует проводить с учетом особенностей таких организаций и специфики осуществляемой деятельности.

Прежде чем перейти к построению документации систем менеджмента следует рассмотреть особенности ОМП.

Согласно Закону Республики Беларусь от 1 июля 2010 года №148-З «О поддержке малого и среднего предпринимательства» к субъектам малого предпринимательства относятся:

- индивидуальные предприниматели, зарегистрированные в Республике Беларусь;
- микроорганизации – зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со

средней численностью работников за календарный год до 15 человек включительно;

- малые организации – зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год от 16 до 100 человек включительно.

Организации малого предпринимательства имеют ряд отличительных особенностей, которые могут оказать влияние на разработку и внедрение систем менеджмента:

- небольшая численность персонала;
- «короткие» производственные связи;
- совмещение функций, выполняемых каждым работником;
- минимальный документооборот при взаимодействии персонала;
- тенденции к авторитарному стилю управления;
- высокая удельная роль устных указаний и распоряжений в целях сокращения организационно-распорядительных документов;
- недостаток подготовленных специалистов в области менеджмента качества, охраны труда и окружающей среды, имеющих практический опыт работ и др.

Для ОМП вопрос документирования систем менеджмента имеет свою специфику.

В ОМП, с учетом их особенностей, можно документировать всю систему менеджмента в одном Руководстве по системе менеджмента, включив в него описание всех целевых систем менеджмента, всех процессов и процедур и установление всех необходимых форм для ведения записей. Для других организаций может понадобиться разработка кроме Руководства по системе менеджмента



Рис. 6. Пример объединения цикла PDCA и общих требований для представления общей структуры системы менеджмента



жмента дополнительных процедур, устанавливающих порядок выполнения тех или иных работ.

## Элементы социальной ответственности

В настоящее время социальная ответственность все больше становится одним из важнейших факторов, которые влияют на организацию.

Управление организацией включает также и социальные аспекты, так как деятельность любой организации влияет на общество.

Международный стандарт ISO 26000 представляет собой руководство для организаций по внедрению социально ответственного поведения в существующее системное управление.

Главной определяющей особенностью социальной ответственности является желание организации включать социальные и экологические факторы в свои стратегические и тактические планы развития, а также в процессы принятия и реализации решений. Одновременно предусматривается строгая подотчетность и ответственность организации за воздействие принятых решений и деятельности на общество и окружающую среду. Это требует прозрачного и этичного поведения, которое учитывает интересы заинтересованных сторон, находится в соответствии с законодательством, согласуется с международными нормами, повсеместно интегрировано в деятельность организации. Социальная ответственность предполагает принятие и реализацию таких решений, которые вносят вклад в устойчивое развитие.

Применение ISO 26000 не только подтверждает репутацию организации, но и влияет на конкурентные преимущества:

- способность привлекать и удерживать персонал, клиентов, пользователей,
- повышение ответственности работающих в росте производительности труда,
- поддержание морального духа работающих,
- привлечение финансового сообщества: инвесторов, поставщиков, спонсоров и т.д.,

Таким образом, ISO 26000 предоставляет возможность организации показать свою открытость и деловую привлекательность всем заинтересованным сторонам, в том числе отследить оправданность действий компании на всем пути любого товара или услуги.

## Выводы

Итак, используя комплексный и интегрированный подход в документировании систем менеджмента для ОМП, возможно представление систем менеджмента, соответствующих требованиям СТБ ISO 9001, СТБ ИСО 14001, СТБ 18001 с элементами социальной ответственности по ISO 26000, в одном документе – Руководстве. Пример такого Руководства приведен в «Методических рекомендациях по разработке и внедрению системы менеджмента, соответствующей требованиям СТБ ISO 9001, СТБ 18001, СТБ ИСО 14001 и ISO 26000 для организаций малого предпринимательства», разработанных специалистами БелГИМ в 2013 году.

Структура Руководства по системам менеджмента с элементами социальной ответственности для ОМП приведена в таблице 1.

Особенности разработанного Руководства по системе менеджмента и социальной ответственности для ОМП представлены на рисунке 7.

### ОСОБЕННОСТИ РУКОВОДСТВА ПО СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА С ЭЛЕМЕНТАМИ ПО СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

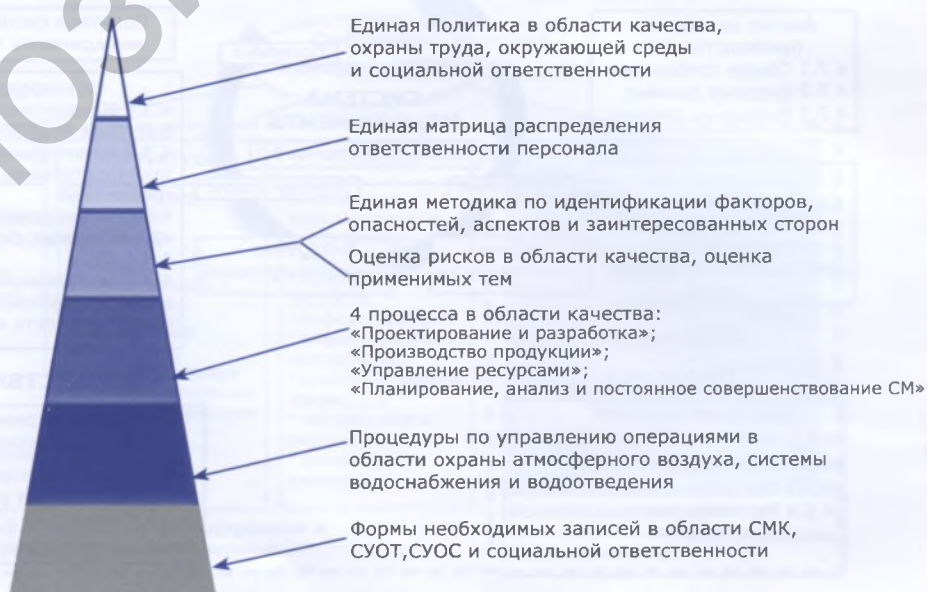


Рис. 7. Особенности Руководства по системе менеджмента с элементами по социальной ответственности

Сравнение структуры PAS 99, СТБ ISO 9001, СТБ ИСО 14001, СТБ 18001, ISO 26000

Таблица 1

Требования PAS 99	Разделы стандартов			
	СТБ ISO 9001	СТБ ИСО 14001	СТБ 18001	ISO 26000
1	2	3	4	5
<b>4.1 Общие требования</b>	4.1	4.1	4.1	3.3, 5.1, 6.1, 7.1, 7.2
<b>4.2 Политика системы менеджмента</b>	5.1, 5.3	4.2	4.2	7.1
<b>4.3 Планирование</b>		4.3	4.3	5.1, 5.2, 3.3.4
4.3.1 Идентификация и оценка факторов, воздействий и рисков	5.2, 5.4.2, 7.2.1, 7.2.2	4.3.1	4.3.1	3.3, 5.3
4.3.2 Идентификация законодательных и других требований	5.3(b), 7.2.1(c)	4.3.2	4.3.2	3.4, 4.6
4.3.3 Планирование чрезвычайных обстоятельств	8.3	4.4.7	4.4.7	5.3
4.3.4 Цели	5.4.1	4.3.3	4.3.3	5.2, 7.1
4.3.5 Организационная структура, обязанности, ответственность и полномочия	5.5	4.4.1	4.4.1	6.2, 7.2, 7.3
<b>4.4 Внедрение и функционирование</b>				
4.4.1 Управление операциями	7	4.4.6	4.4.6	5.2, 6.1-6.8, 7.3.2
4.4.2 Менеджмент ресурсов	6	4.4.1, 4.4.2	4.4.1, 4.4.2	-
4.4.3 Требования к документации	4.2	4.4.4, 4.4.5, 4.5.4	4.4.4, 4.4.5, 4.5.3	-
4.4.4 Обмен информацией	5.5.3, 7.2.3, 5.3(d), 5.5.1	4.4.3	4.4.3	7.5, 7.6
<b>4.5 Оценка деятельности</b>				
4.5.1 Мониторинг и измерение	8.1	4.5.1	4.5.1	7.7.2
4.5.2 Оценка соответствия	8.2.4	4.5.2	4.5.1	7.8
4.5.3 Внутренний аудит	8.2.2	4.5.5	4.5.4	-(7.7.2)
4.5.4 Рассмотрение несоответствий	8.3	4.5.3	4.5.2	7.6.3
<b>4.6 Улучшение</b>				
4.6.1 Общие положения	8.5.1	4.5.3	4.5.2	7.6
4.6.2 Корректирующие и предупреждающие действия, действия по улучшению	8.5.2, 8.5.3	4.5.3	4.5.2	
<b>4.7 Анализ со стороны руководства</b>				
4.7.1 Общие положения	5.6.1	4.6	4.6	7.7
4.7.2 Входные данные	5.6.			
4.7.3 Выходные данные	5.6.3			

**Некоторые преимущества интегрированного подхода к системам менеджмента**

Преимущества интегрированного подхода к системам менеджмента связаны не только с разработкой системы менеджмента (снижение документооборота, экономия ресурсов), а также с процедурами сертификации систем менеджмента (рис. 8).

К таким обстоятельствам в первую очередь можно отнести возможность проведения комбинированного (интегрированного) аудита.

**Справочно.** Комбинированный аудит – проводится аудит организации-заявителя на соответствие требованиям двух или более ТНПА на системы управления одновременно.





Рис. 8. Некоторые преимущества интегрированного подхода

*Интегрированный аудит* – организация-заявитель объединяет применение требований двух или более ТНПА на системы управления в одной системе управления, и аудит проводится на соответствие нескольким ТНПА. (ТКП 5.1.05-2012 «Национальная система подтверждения соответствия Республики Беларусь. Сертификация систем управления. Основные положения»).

При проведении комбинированных аудитов нескольких систем управления, в том числе интегрированных, суммарная трудоемкость может быть сокращена до 20 % в зависимости от степени интеграции систем управления (В.15 ТКП 5.1.05-2012), что безусловно отражается на стоимости работ по сертификации.

Для Органа по сертификации при указанных обстоятельствах также существуют преимущества. Интегрированный подход при построении документации позволяет больше времени при аудите уделить проверяемым подразделениям и, например, осведомленности персонала о системах менеджмента, что становится с каждым годом все актуальнее.

Разработанное Руководство по системам менеджмента с элементами социальной ответственности предоставляет возможность снизить не только

экономические и материальные затраты при разработке и внедрении систем менеджмента, но и получить обоснование для снижения стоимости работ по сертификации систем менеджмента, а также внести вклад в устойчивое развитие общества.

*Список использованной литературы*

1. Каплан Роберт, Нортон Дейвид. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008 г. - 320 с.
2. Электронный ресурс [www.lenobl.ru](http://www.lenobl.ru). // Методологические основы систем менеджмента качества.
3. Серенков П.С. Научный подход к концепции интегрированных систем менеджмента / П.С. Серенков, В.Л. Соломахо, Е.Н. Дылько // Приборы + Автоматизация. – 2007. – № 4. – С. 19–26.

**Виктор Викторович Бирюк**, заместитель начальника управления оценки соответствия и лицензирования Госстандарта Республики Беларусь;

**Павел Степанович Серенков**, доктор технических наук, доцент, заведующий кафедрой «Стандартизация, метрология и информационные системы» БНТУ

Дата поступления 01.09.2014 г.