

*Бирюков В.В.,  
д.э.н., доцент, зав. кафедрой  
«Экономика и финансы» Карагандинского государственного  
индустриального университета,  
Республика Казахстан*

*Гельманова З.С.,  
к.э.н., профессор, зав. кафедрой  
«Менеджмент и бизнес» Карагандинского государственного  
индустриального университета,  
Республика Казахстан*

## **ОЦЕНКА УРОВНЯ ИНТЕГРИРОВАННОСТИ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

В системах менеджмента качества, «склонных» к интеграции, существует множество различий, также, как и сходств в тех областях, где возможно применение одинаковых подходов. Насчитывают до 80% сходной деятельности в трех наиболее популярных стандартах менеджмента (ИСО 9001, ИСО 14001, OHSAS 18001): разработка политики и целей в области качества; управление документами и записями; подготовка персонала; коммуникации; мониторинг и измерения; аудиты; управление несоответствиями; корректирующие и предупреждающие действия; анализ со стороны руководства [1-3].

Возможность подобной интеграции в основном обуславливается тем, что указанные стандарты имеют общую структуру, основанную на применении универсального цикла Шухарта-Деминга (цикл PDCA: Plan (Планируй) - Do (Делай) - Check (Проверяй) - Act (Воздействуй)). Этот метод применим не только к управлению процессами и их совершенствованию, но и к определению интегрированных подходов при построении систем.

Интегрированный подход к построению систем менеджмента - это не просто создание набора процедур в одном руководстве, но и формирование единой системы менеджмента, удовлетворяющей требованиям всей совокупности используемых стандартов на системы менеджмента и включающей все операционные процессы с едиными функциями управления цикла Шухарта-Деминга [4-7].

Большинство организаций идут по нелегкому пути внедрения систем менеджмента в следующей последовательности: от внедрения СМК в соответствии с требованиями МС ИСО 9001 к внедрению систем экологического менеджмента в соответствии с требованиями ИСО 14001, систем менеджмента профессиональной безопасности и здоровья в соответствии с требованиями OHSAS 18001, систем социальной ответственности в соответствии с требованиями SA 8000 [8]. Это не совсем корректно. Необходимо построить интегрированную систему менеджмента, отражающую бизнес, а затем определить, насколько он отвечает требованиям указанных выше стандартов. Структурирование систем менеджмента вокруг требований стандартов - путь может быть и надежный, но не всегда эффективный.

Разработав систему менеджмента, соответствующую требованиям нескольких стандартов, компания обычно проходит расширенную процедуру сертификации и получает сертификат, в котором указано, что интегрированная система менеджмента соответствует требованиям. Однако недостаточно удовлетворять требованиям стандартов, чтобы заявлять о существовании интегрированной системы менеджмента. Стандарты не содержат каких-либо требований к интегрированности систем. Таким образом, звание интегрированной системы нужно еще заслужить или подтвердить.

В [1] указывается, что «настоящий стандарт не содержит конкретных требований по отношению к другим системам менеджмента, таким, как экологический менеджмент, менеджмент профессиональной безопасности и здоровья, финансовый менеджмент или менеджмент рисков». Далее упоми-

нается, что «организация может адаптировать свою уже существующую систему(ы) менеджмента для создания СМК, соответствующей требованиям настоящего стандарта».

Существуют негативные примеры того, как организации, не продумав аспекты интегрирования, применяли различные стандарты менеджмента. В результате и новая система менеджмента работала с перебоями, и существующая система менеджмента начинала давать сбои из-за появления дублирующих структур управления, неразберихи в управлении документами и записями и проявлений самого любимого занятия ряда менеджеров - битвы за ресурсы.

Степень зрелости организации напрямую зависит от уровня интегрированности систем менеджмента. Зрелой, передовой может считаться только та организация, которая разработала систему менеджмента, открытую для внедрения, без ущерба для целостности своего бизнеса, любых необходимых подсистем менеджмента - не важно, основаны они на стандартах или являются общепризнанной практикой.

Вместе с тем, очевидно, что найти абсолютно неинтегрированную систему так же трудно, как и организацию, которая решила разрабатывать какую-либо систему менеджмента. Тем более важно знать свой подход с тем, чтобы разработать рациональные планы внедрения системы менеджмента. Проведение периодических внутренних аудитов и анализа системы позволит руководству владеть информацией об уровне интегрированности системы, а осуществление внешних сертификационных аудитов должно дать независимую оценку как соответствия системы менеджмента требованиям стандартов, так и уровня интегрированности.

Таким образом, существует потребность в наличии некой модели оценки или классификации уровней интегрированности систем менеджмента, при выборе которой следует ответить на следующие вопросы:

- Какой уровень интегрированности приемлем для организации на дан-

ном этапе развития системы менеджмента?

- Как и что с минимальным риском для бюджета и целостности системы менеджмента можно сделать для повышения уровня интеграции различных аспектов управления?
- Какую модель интегрированной системы менеджмента принять за основу?

Выбор, безусловно, остается за самой организацией. Для оценки уровня интегрированности систем менеджмента следует предложить такую модель, которая была бы общепризнанной, пригодной для компаний, проводящих самооценку интегрированной системы менеджмента, и предельно понятной для аудиторов (внутренних и внешних), проводящих независимую оценку, с тем, чтобы минимизировать возможные недопонимания и двоякое толкование результатов оценки уровня интегрированности систем менеджмента.

Единого международного стандарта на построение интегрированной системы менеджмента пока нет. В одном из последних документов ИСО [9] отмечено: «Ничто не указывает на достижение согласия в отношении разработки единого интегрированного стандарта, но есть необходимость по улучшению совместимости между различными стандартами на системы менеджмента для их лучшего совместного использования». Другими словами, стандартизация в области систем менеджмента будет развиваться не по пути создания единого стандарта на системы менеджмента, а по пути гармонизации существующих стандартов и тех, которые еще будут разработаны. Для этой цели вышло Руководство ИСО 72 «Руководящие указания по обоснованию и разработке стандартов на системы менеджмента» [10]. В нем описываются терминология, структура, общие элементы стандартов на разработку систем менеджмента, которые могут появляться «из-под пера» специалистов, как различных комитетов ИСО, так и других организаций, решивших создавать подобные стандарты.

В руководстве указано, что разработчикам будущих стандартов рекомендуется использовать широко известную модель Шухарта-Деминга, а также придерживаться модели процессного подхода, реализация которого описана в МС ИСО 9001:2008.

Цикл Шухарта-Деминга описывает последовательные шаги, которые направлены на достижение целей наиболее результативным и эффективным способом. Для этого создается соответствующая система, обеспечивающая выполнение данных шагов в рамках идентифицированных в организации процессов. На начальном этапе при разработке систем менеджмента рассматриваются процессы, действующие в организации. Далее устанавливаются требования к их входам и выходам, оцениваются риски и возможности их устранения/уменьшения, устанавливаются и внедряются механизмы контроля, проводятся измерения, их результаты анализируются и, наконец, определяются и внедряются мероприятия по улучшению системы. Системы менеджмента, построенные на комбинации этих двух идеологий (цикл Шухарта-Деминга и процессный подход), реально помогают организациям управлять своим бизнесом и улучшать его. Модель системы менеджмента, объединяющая оба подхода, представлена на рисунке 1 [11, 12].

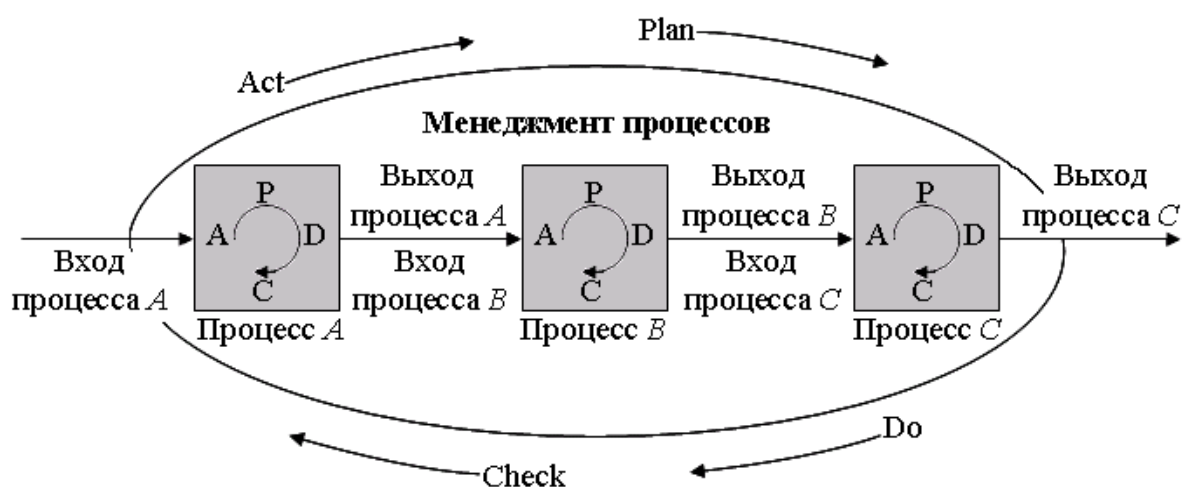


Рисунок 1 – Модель системы менеджмента,

## объединяющая цикл PDCA и процессный подход

Это вовсе не означает, что в Руководстве ИСО 72 разработчикам стандартов предписывается использовать только два вышеуказанных подхода. Просто подчеркивается, что именно они являются наиболее признанными и использовались при разработке МС ИСО 9001 и МС ИСО 14001.

Необходимо отметить, что в будущих стандартах должны также содержаться требования, связанные с управлением рисками: идентификация аспектов; определение критериев, связанных с оценкой рисков; определение уровней критических рисков; разработка и внедрение механизмов контроля рисков.

В Руководстве ИСО 72 также зафиксированы основные элементы, присущие любой системе менеджмента. Эти элементы и их связь с этапами цикла Шухарта-Деминга показаны на рисунке 2 [12].

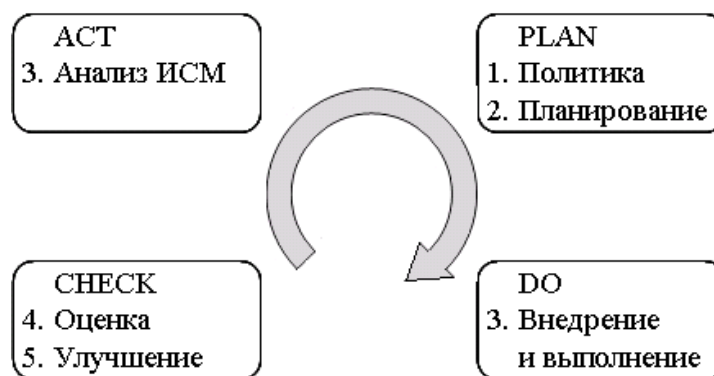


Рисунок 2 – Связь элементов системы менеджмента с этапами цикла Шухарта-Деминга

Описание общих элементов, указанных в Руководстве ИСО 72, и их связь с пунктами требований стандарта ИСО 9001 и спецификации OHSAS 18001 приведены в таблице 1 [12].

Таблица 1 - Связь элементов, указанных в Руководстве ИСО 72, с пунктами требований МС ИСО 9001 и спецификации OHSAS 18001

Элементы, общие для всех систем менеджмента	Руководство ИСО 72	Рассматриваемые области Руководства ИСО 72	Пункты ИСО 9001	Пункты OHSAS 18001
1. Политика	1. Политика и принципы	Организация должна иметь политику, демонстрирующую обязательства по удовлетворению требований интегрированной системы менеджмента и установлению направления движения организации и принципов ее действий. Политика должна обеспечивать основу для постановки целей и задач	4.1 5.1 5.3	4.1 4.4.1 4.2
2. Планирование	2.1 Идентификация потребностей, требований и анализ критических областей	Организация должна идентифицировать области, которые должны управляться или улучшаться для удовлетворения соответствующих заинтересованных сторон. Термин «требования» включает законодательные требования	5.2 7.2.1	4.3.1 4.3.2
	2.2 Выбор значительных областей для рассмотрения	Для множества идентифицированных областей (см. п.2.1) необходимо расставить приоритеты	5.2	4.3.1
	2.3 Постановка целей и задач	Необходимо установить четкие цели и задачи, исходя из приоритетных областей (см. п.2.2), политики организации и результатов анализа со стороны руководства (см. п.6)	5.4.1	4.3.3
	2.4 Идентификация ресурсов	Необходимо гарантировать наличие адекватных человеческих и финансовых ресурсов, инфраструктуры	6.1	4.4.1
	2.5 Идентификация организационной структуры, ролей, ответственностей и полномочий	Для обеспечения результативности и эффективности действий необходимо идентифицировать роли, организационную структуру, ответственность и полномочия в рамках организации	5.5.1 5.5.2	4.4.1

	2.6 Планирование ресурсов	Мероприятия по планированию процессов должны включать действия, демонстрирующие, каким образом достигаются цели и задачи, определенные в п.2.3	5.4.2 7.1 7.3.1	4.3.4 4.4.6
	2.7 Готовность к действиям в предсказуемых ситуациях	Мероприятия, необходимые для управления в предсказуемых чрезвычайных ситуациях	8.3	4.4.7
3. Внедрение и выполнение	3.1 Управление операциями	Управление операциями необходимо для осуществления планов и контроля деятельности по выполнению намеченных задач	7.3.2-7.3.7 7.5.1-7.5.5	4.4.6
	3.2 Менеджмент человеческих ресурсов	Управление работниками, подрядчиками, временным персоналом и т.д., включая мероприятия по их подготовке	6.2.1 6.2.2	4.4.2
	3.3 Менеджмент других ресурсов	Оперативное управление инфраструктурой: помещениями, оборудованием, финансами и т.д., которая влияет на деятельность организации	6.3 6.4	4.4.1
	3.4 Документация и управление ею	Управление документами, необходимыми для успешного внедрения и функционирования систем менеджмента	4.2.1-4.2.4	4.4.4 4.4.5 4.5.3
	3.5 Коммуникации	Обеспечение коммуникаций внутри и вне организации	5.5.3 7.2.3	4.4.3
	3.6 Отношения с поставщиками и субподрядчиками	Формализация действий по отношению к поставщикам продукции и услуг, оказывающих влияние на деятельность организации	7.4.1 7.4.2 7.4.3	4.4.6
	4. Оценка	4.1 Мониторинг и измерения	Механизм, с помощью которого организация оценивает свою деятельность	7.6; 8.1; 8.2.1; 8.2.3; 8.2.4; 8.4
4.2 Анализ и управление несоответствиями		Выявление несоответствий и обращение с ними	8.3	4.5.2
4.3 Аудиты системы		Аудит системы менеджмента	8.2.2	4.5.4
5. Улучшение	5.1 Корректирующие действия	Механизм устранения причин возникновения несоответствий как на системном, так и	8.5.2	4.5.2



		на процессном уровнях		
	5.2 Предупреждающие действия	Механизм установления действий по предотвращению возникновения несоответствий как на системном, так и на процессном уровнях	8.5.3	4.5.2
	5.3 Постоянное улучшение	Обеспечение постоянного улучшения системы менеджмента	8.5.1	4.2; 4.3.3; 4.3.4
6. Анализ со стороны руководства	6. Анализ со стороны руководства	Руководство должно анализировать систему для подтверждения ее постоянной пригодности, адекватности и результативности, и, в случае необходимости, предлагать улучшения и новые направления	5.6.1-5.6.3	4.6

Таким образом, эти элементы характеризуют не только структуру будущих стандартов на системы менеджмента, но и являются теми опорными точками, на основании которых можно судить об общности различных подсистем, т.е. о степени интегрированности систем менеджмента.

Оценив, насколько далеко организация продвинулась по пути интегрирования политики и целей организации, планов мероприятий, руководств, процедур и инструкций, использования комбинированных форм, проведения совместных аудитов и т.д., можно определить и уровень интегрированности всей системы.

Существует методика оценки уровня интегрированности систем менеджмента. Оценка осуществляется аудиторами, прошедшим подготовку как по отдельным стандартам на системы менеджмента, так и по курсу «Интегрированные системы менеджмента». Конечно, эта методика может использоваться и для самооценки персоналом организаций занимающихся вопросами построения системы менеджмента на основе соответствующих стандартов [12].

Существует два подхода к проведению оценки степени интегрированности системы менеджмента. В первом случае она осуществляется аудитором

(аудиторами), подготовленным для проведения проверки по всем стандартам. Во втором случае формируется команда аудиторов, имеющих большой опыт в каждой из проверяемых дисциплин (качество, экология, профессиональная безопасность и здоровье). Оба варианта имеют достоинства и недостатки, однако, с точки зрения планирования и проведения аудита, а также оценки уровня интегрированности системы менеджмента, более предпочтительным является первый подход.

Процедура оценки выглядит следующим образом. До ее начала проводится совещание, на котором определяется чек-лист, содержащий двадцать пять - тридцать вопросов. Эти вопросы совпадают с областями, раскрывающими суть элементов, общих для системы менеджмента (таблица 1). Некоторые из вопросов приведены в таблице 2 [12].

Таблице 2 - Некоторые вопросы для оценки степени интегрированности системы менеджмента

№	Вопрос	Коэффициент весомости
1	Насколько интегрированы цели организации?	2
2	Разрабатываются ли общие планы, необходимые для реализации целей?	3
3	Есть ли структурное подразделение, занимающееся разработкой СМК, системы экологического менеджмента, системы профессиональной безопасности и здоровья?	3
4	Насколько интегрированы процедуры системы менеджмента?	3
5	Затрагиваются ли вопросы интегрированности при обучении персонала?	1
6	Проводятся ли интегрированные внутренние аудиты?	2
7	Корректирующие и предупреждающие действия разрабатываются и осуществляются отдельно или вместе?	2
8	Анализ системы проводится интегрированием или по разным системам?	2

Цель этого совещания - определение коэффициентов весомости оцениваемых элементов. Похожий подход используется, например, в рамках оцен-

ки организации по модели IQNet 9004 [13], когда также предварительно в результате консенсуса определяются коэффициенты весомости элементов модели, под которыми понимается степень важности конкретного элемента для деятельности организации. Затем в ходе аудита оценивается степень интеграции отдельных элементов системы. Процедура очень похожа на ту, которая используется экспертами премии Правительства Республики Казахстан в области качества (таблица 3) [12].

Таблица 3 - Уровни интегрированности элементов системы менеджмента

Уровень интегрированности элементов системы менеджмента, %	Характеристика
0	Нет свидетельств
25	Некоторые свидетельства в 1/4 возможных областей
50	Свидетельства в 1/2 возможных областей
75	Ясные свидетельства в 3/4 возможных областей
100	Всесторонние свидетельства во всех возможных областях

Получившаяся суммарная оценка (с учетом коэффициентов весомости конкретных элементов) делится на максимально возможную, и, таким образом, определяется совокупный показатель степени интеграции системы менеджмента. В зависимости от него интегрированная система менеджмента находится на одном из четырех уровней интегрированности: 1) начальный. Сосуществуют отдельные системы менеджмента; 2) средний. Идентифицированы общие элементы системы и началось их интегрирование; 3) высокий. Общие элементы интегрированы в большинстве областей; 4) превосходный. Единая интегрированная система включает все общие элементы.

По желанию компания может получить отдельное свидетельство о сте-

пени зрелости интегрированной системы менеджмента с указанием уровня интегрированности. Некоторые компании имеют несколько площадок, которые сильно различаются по характеру протекающих процессов или по видам производимой продукции, что серьезно затрудняет возможность повышения уровня интегрирования системы.

### Список литературы

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: ИПК Издательство стандартов, 2008. – 42 с.
2. ГОСТ Р ИСО 14001-2004. Экологический менеджмент. Требования. – М.: ИПК Издательство стандартов, 2004. – 12 с.
3. ГОСТ Р OHSAS 18001-2007. Системы менеджмента охраны здоровья и промышленной безопасности в соответствии с требованиями. – М.: ИПК Издательство стандартов, 2007. – 33 с.
4. Деминг Э. Выход из кризиса. – Тверь: Альба, 1994. – 497 с.
5. Джуран Д.М. Все о качестве: Зарубежный опыт. Выпуск 2. – М., 1993.
6. Адлер Ю.П., Щепетова С.Е. Система экономики качества. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. – 184 с.
7. Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга. Книга 2. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 152 с.
8. ГОСТ Р SA 8000-1997. Социальная ответственность. Требования. – М.: ИПК Издательство стандартов, 1997. – 38 с.
9. ISO's Further Involvement In Management System Standards - A Strategy For The Future, Res. № 754, 02.2006.
10. ISO Guide 72-2001. Guidelines for the justification and development of management system standards.

11. Hortensius D., Bergenhenegouwen L., Gouwens R., De Jong A. Towards a generic model for integrating management systems //ISO Management Systems. - Vol. 3, №6.
12. Аванесов Е.К. Оценка уровня интегрированности систем менеджмента / Е.К. Аванесов, Г.Н. Иванова, Е.Л. Казмировский //Методы менеджмента качества. - 2006. - № 9. - С. 13-18.
13. IQNet 9004 - комплексная оценка СМК организаций на соответствие требованиям стандарта ИСО 9001:2008 с учетом рекомендаций стандарта ИСО 9004:2011.