**БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАТИКИ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ**

**Кафедра менеджмента**

**РЕФЕРАТ**

**На тему:**

**«Интегрированные системы менеджмента»**

**МИНСК, 2008**

**Введение**

Создание интегрированных систем менеджмента (ИСМ) стало предметом заинтересованного обсуждения в конце 90-х годов прошлого столетия в связи с разработкой систем, отвечающих требованиям нескольких международных стандартов (как официальных, так и ставших таковыми де-факто) на системы менеджмента — MSS (Management System Standards). К таковым относятся: стандарты ИСО серии 9000 на системы менеджмента качества, серии 14000 на системы экологического менеджмента , стандарты OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) серии 18000 на системы менеджмента промышленной безопасности и охраны труда, стандарт SA (Social Accountability ) 8000 на системы социального и этического менеджмента . К числу MSS (табл. 1) относят также стандарты, разработанные на основе ИСО серии 9000 для применения в конкретных отраслях, а также стандарты на системы управления, базирующиеся на принципах ХАССП (Hazard Analysis and Critical Control Points — анализ рисков и критические контрольные точки) и на принципах GMP (Good Manufacturing Practice — надлежащая производственная практика), и стандарты на системы, базирующиеся на принципах FSC (Forest Stewardship Council — Лесной попечительский совет).

Таблица 1. Международные стандарты менеджмента , предназначенные для различных отраслей

|  |  |
| --- | --- |
| Отрасль промышленности  |  |
| Автомобильная  | ИСОУТУ 16949:2002 (QS 9000)  |
| Аэрокосмическая  | AS 9100:2001  |
| Телекоммуникационного оборудования  | TL 9000:2001  |
| Пищевая  | ИСО 15161:2001 (стандарты НАССР1 и GMP)  |
| Медицинского оборудования  | ИСО 13485:1996, ИСО 13488:1996  |
| Фармакологическая  | Стандарты GMP  |
| Лесная  | Стандарты FSC  |

По данным «Бюллетеня ИСО» (январь, 2003), начата разработка стандарта ИСО 22000 «Системы менеджмента безопасности продуктов питания. Требования», уровень которого не уступает МС ИСО серии 9000 и МС ИСО серии 14000

Отражая мировую тенденцию к стандартизации менеджмента , MSS устанавливают требования к тому, что необходимо сделать для достижения целей в различных областях общего менеджмента . Определяющим достоинством стандартов MSS является систематизация требований к деятельности организации в конкретных областях менеджмента и создание предпосылок для продвижения этих систем к деловому совершенству.

Инфраструктура международных стандартов, используемых при создании интегрированных систем менеджмента , может быть значительно расширена за счет получивших мировое признание стандартов на типовые компьютерные системы планирования и управления производством и моделирования процессов (MRP, MRP II, ERP, CSRP, CALS, ARIS, IDEF и др.). Однако эти стандарты, хотя и направлены на повышение эффективности менеджмента организации, являются инструментами для решения сугубо технических задач менеджмента и поэтому могут рассматриваться лишь в роли вспомогательных. Их использование целесообразно только после приведения всех идентифицированных в интегрированных системах процессов в соответствие с требованиями MSS.

Итак, под **интегрированной системой менеджмента** надо понимать часть системы общего менеджмента организации, отвечающую требованиям двух или более международных стандартов на системы менеджмента и функционирующую как единое целое. Совершенно очевидно, что ИСМ не следует отождествлять с системой общего менеджмента организации, объединяющей все аспекты деятельности организации. В этом плане понятие «интегрированная система менеджмента » носит ограниченный характер, хотя и является более комплексным, чем понятие о каждой из тех отдельных систем менеджмента (система менеджмента качества, система экологического менеджмента и пр.), которые объединены в ИСМ. Даже при внедрении в организации всех действующих в настоящее время MSS интегрированная система менеджмента не будет тождественна системе общего менеджмента организации, так как область ее распространения пока еще не включает финансовый менеджмент , менеджмент персонала, инновационный менеджмент , менеджмент рисков, менеджмент ценных бумаг и др.

О тождественности понятий «интегрированная система менеджмента » и «система общего менеджмента » можно будет говорить лишь после того, как будут разработаны стандарты на все области, охватываемые общим менеджментом организации. Исходя из этого, логично предположить, что создание ИСМ будет происходить до тех пор, пока не будут стандартизированы все области общего менеджмента , а это может оказаться неопределенно длительным процессом.

Между тем данный процесс, видимо, может быть ускорен путем разработки универсального международного стандарта на систему общего менеджмента организации. Постановка такой проблемы представляется достаточно обоснованной и реальной, если обратиться к отечественному опыту создания еще в начале 80-х годов прошлого века комплекса государственных стандартов серии 24525 на управление производственным объединением и промышленным предприятием. По принятой в этом комплексе методологии общая система управления организацией должна охватывать все аспекты ее деятельности и состоять из шести целевых подсистем по управлению: выполнением плана производства и поставок продукции, ресурсами, техническим развитием производства, социальным развитием коллектива и окружающей средой. Нетрудно установить, что многие элементы из этой системы в настоящее время полностью или частично регламентируются MSS. В связи с этим полагаем, что Госстандарт России мог бы инициировать в рамках ИСОДК 176 разработку международного стандарта на систему общего менеджмента организации.

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

- интегрированная система 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 (когда, согласно парадоксу Аристотеля, «один плюс один больше двух»);

- интегрированная система минимизирует функциональную разобщенность в организации, возникающую при разработке автономных систем менеджмента ;

- создание интегрированной системы, как правило, значительно менее трудоемко, чем нескольких параллельных систем;

- число внутренних и внешних 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 организации;

- способность интегрированной системы учитывать баланс интересов внешних сторон организации выше, чем при наличии параллельных систем;

- затраты на разработку, функционирование и сертификацию интегрированной системы ниже, чем суммарные затраты при нескольких системах менеджмента .

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. Из табл. 2 видно большое совпадение структуры и состава объектов стандартизации в стандартах ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001, а также частичное совпадение с SA 8000. Общим для ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 стало использование цикла управления PDCA (Plan — Do — Check — Action), установленного в теории качества.

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

- создание аддитивных (от лат. additio— прибавление) моделей ИСМ, когда к системе менеджмента качества (СМК), выполняющей роль базовой системы и в необходимых случаях использующей требования ХАССП,GMP или FSC, последовательно добавляются система экологического менеджмента (СЭМ), система OHSAS (рис. а). При применении данного варианта разрыв между началом работ по внедрению одной системы и началом внедрения следующей может составлять от полугода до нескольких лет;

- создание полностью интегрированных моделей, когда все системы менеджмента объединяются в единый |комплекс одновременно (рис. б). Несмотря на неоспоримые организационные и экономические преимущества второго варианта создания ИСМ, он встречается еще крайне редко, что обусловлено сложностью работ по данному варианту и тем, что появлениеMSS происходило на протяжении длительного периода времени: стандарты ИСО серии 9000 были введены в действие в 1987 г., принципы ХАССП и GMP — в начале 90-х годов, стандарты ИСО 14000 — в 1996 г., стандарты OHSAS, ISA и FSC — в конце 90-х годов.

Таблица 2. Соответствие между МС ИСО 9001:2000, ИСО 14001:1996, OHSAS 18001:1999 и SA 8000:2001

|  |  |
| --- | --- |
| Объекты стандартизации  | Разделы и пункты стандартов  |
| ИСО 9001  | ИСО 14001  | OHSAS 18001\*  | SA 8000  |
| Документирование системы:  |  |  |  |  |
| Создание документации  | 4.2,4.2.1  | 4.4.4  | 4.4.4  | 9.1  |
| Управление документацией  | 4.2.2  | 4.4.4  | 4.4.5  |  |
| Управление записями  | 4.2.4  | 4.5.3  | 4.5.3  | 9.14  |
| Ответственность руководства:  |  |  |  |  |
| Политика  | 5.3  | 4.2  | 4.2  | 9.1  |
| Дели  | 5.4.1  | 4.3.3  | 4.3.3  |  |
| Планирование  | 5.4.2  | 4.3.3  | 4.3.1  | 9.5  |
| Ответственность и полномочия  | 5.5.1  | 4.4.1  | 4.4.1  | 9.5  |
| Представитель руководства  | 9.5  | 4.4.1  | 4.4.1  | 9.3  |
| Внутреннее информирование  | 5.5.3  | 4.4.3  | 4.4.3  |  |
| Анализ со стороны руководства  | 5.6  | 4.6  | 4.6  |  |
| Менеджмент ресурсов  | 6.1-6.4  | 4.4.1,4.4.2, 4.3,4.4  | 4.4.2  |  |
| Определение требований, относящихся к  | Продукции 7.2.1 7.5  | охране окружающей среды 4.3.1,4.3.2  | промышленной безопасности и охране труда 4.3.2, 4.4.6  |  |
| Управление основной деятельностью  |  | 4.4.6  |  |  |
| Управление  | несоответствующей продукцией 8.3.  | действиями в аварийных ситуациях 4.4.7  | действиями в аварийных ситуациях 4.4.7  |  |
| Мониторинг и измерения  | 8.2  | 4.5.1  | 4.5.1  |  |
| Внутренний аудит  | 8.2.2  | 4.5.4  | 4.5.4  |  |
| Корректирующие и предупреждающие действия  | 8.5.2, 8.5.3  | 4.5.2  | 4.5.1.4.5.2  | 9.11  |
| Постоянное улучшение  | 8.5.1  | 4.3.4  | 4.3.4  | 9.1  |
| 'В России введен в действие ГОСТ Р 12.0.006 [15], гармонизированный с OHSAS 18001  |

|  |  |
| --- | --- |
| Система SA  |  |
| Система OHSAS  |  |  |
| СЭМ (FSC)  |  |  |  |
| СМК (ХАССП.СМР)  |  |  |  |

Рисунок 1. Аддитивная модель

Рисунок 2. Модель одновременного интегрирования

Создание ИСМ, что называется «с нуля», должно строиться на принципах, установленных во всех международных стандартах менеджмента . При этом в качестве базовых должны приниматься принципы, сформулированные в стандартах ИСО серии 9000, и в первую очередь такие, как процессный и системный подходы, лидерство руководителя и вовлечение работников. Реализация именно этих принципов позволяет наилучшим образом обеспечить интегрирование отдельных стандартов в единую систему.

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

Рисунок 3. Порядок создания ИСМ

# Сертификат ISO 9000. Система менеджмента качества.

**ISO 9000** - это серия международных стандартов, направленных на создание на предприятии системы управления качеством, которая представляет собой набор требований по организации управления качеством и эффективностью происходящих в компании процессов, выпускаемой продукции и услуг. В России ему полностью соответствует стандарт ГОСТ Р ИСО 9001 - 2001.

**Действующие документы:**

Гост Р ИСО 9001 - 2001 Системы менеджмента качества. Требования.

Гост Р ИСО 9004 - 2001 Системы менеджмента. Рекомендации по улучшению деятельности.

Гост Р ИСО 10005 - 2005 Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании.

Гост Р ИСО 19011 - 2003 Рекомендации по аудиту систем менеджмента качества и \ или охраны окружающей среды.

В отличие от лицензии сертификат ISO 9000 подтверждает, что продукция и услуги компании имеют международные стандарты, работа выполняется качественно, имеется опыт и квалификация. Особенно актуальным становится внедрение системы менеджмента качества перед предстоящей отменой лицензирования строительной деятельности. Сертификат ISO 9000 становится обязательным условием для начала отношений между заказчиком и исполнителем.

Федеральным законодательством устанавливается, что при подготовке и заключении государственных контрактов на закупку и поставку продукции для федеральных государственных нужд необходимо указывать "сведения о наличии сертификата системы качества", то есть ISO 9000. В столице сертификат ISO 9000 стал обязательным условием для участия в торгах по городскому заказу. Постановлением Правительства Москвы №953 на стандарты ISO 9000 переводятся системы контроля качества всех базовых организаций строительного комплекса. В данном постановлении указывается, что организации, "не внедрившие систему управления качеством на основе Государственных стандартов серии ГОСТ Р ИСО 9000, не будут допущены к участию в подрядных торгах по городскому заказу". Планируется, что аналогичные нормативные акты будут приняты и в других регионах России.

Таким образом, ISO 9000 дает преимущество при участии в тендерах. Также невозможно получить государственный, военный или любой другой заказ, финансируемый из бюджета страны, без сертификата по стандартам серии ISO 9000.

Так как наша страна находится на пороге вступления в ВТО, сертификаты ISO получают все большую актуальность. Одним из основных условий на поставку продукции за рубеж является наличие у компании сертификата соответствия.

При разработке сертификатов по стандартам ISO серии 9000 использовались стандарты министерства обороны США. Последние были призваны оценивать поставщиков оборонной отрасли на предмет обеспечения надлежащего уровня качества данной продукции. В 1987 году Международная Организация по Стандартизации (Inernational Organization for Standardization или ISO) приняла первый вариант универсальных стандартов по организации систем управления качеством.

Особенностью стандарта ISO 9000 является то, что он предъявляет требования к системе организации управления производством, которое и влияет на качество продукции и услуги компании. Система менеджмента качества является частью всей системы менеджмента организации и направлена на удовлетворение всех заинтересованных сторон, особенно потребителей организации. Основными требованиями к системе менеджмента качества является соответствие качества данной продукции требованиям нормативно-технических документов, обеспечение стабильного качества производства или оказания услуг.

Однако, помимо оптимизации процессов внутри компании, возможности влиять на результат, повышения уровня производства, сертифицируя систему менеджмента качества по международным стандартам серии ISO 9000, предприятие подтверждает свою профессиональную компетентность, повышается престиж и авторитет компании. Как уже отмечалось выше, сертификат ISO дает преимущество при участии в тендерах и что особенно важно, ISO 9000 необходим для работы на международном рынке. Таким образом, выгоды от внедрения системы менеджмента качества очевидны. Сертификат по стандартам серии ISO 9000 необходим как для работы на отечественном рынке, так и за рубежом.

Ведущие отечественные и западные компании уже оценили выгоды от внедрения системы менеджмента качества. Сегодня позволить себе получить сертификат ISO 9000 может любое предприятие.

Требования стандарта ISO 9000 полностью совместимы с требованиями стандартов ISO 14000 и OHSAS 18000. Однако организацией должны быть определены подходы к совмещению задач между этими системами \ стандартами. Несколько сертифицированных систем менеджмента (система менеджмента качества, безопасности, здоровья персонала, экологического менеджмента; т.е. ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000) называется **Интегрированные системы менеджмента или ИСМ**.

# Сертификат ISO 14000. Система экологического менеджмента.

Система экологического менеджмента - часть всей системы менеджмента организации, призванная помочь организации сформулировать экологическую политику. В нашей стране сертификату по стандарту серии ISO 14000 соответствует ГОСТ Р ИСО 14001 - 98.

Внедрение системы экологического менеджмента улучшает экологическую обстановку путем перехода от ликвидации последствий нештатных ситуаций к их предупреждению. Таким образом, сертификат по стандарту ISO 14000 улучшает экономические показатели за счет сокращения финансовых затрат на выплату штрафных санкций. Также ISO 14000 помогает организации проводить мониторинг и внедрять процедуры измерений, которые позволяют отслеживать прямые или косвенные воздействия на окружающую среду.

В 1990 году в Великобритании был принят "Экологический Акт", а в 1992 году Британский Институт Стандартизации разработал стандарт в области систем экологического менеджмента BS 7750. Данный стандарт стал моделью для создания и внедрения Международной организацией по стандартизации (Inernational Organization for Standardization или ISO) в 1996 году серии стандартов в области экологического менеджмента ISO 14000.

**Внедрение системы экологического менеджмента позволяет:**

**Снизить:**

 - расходы на энергию, воду, ресурсы

- риск экологических катастроф

- отходы

**Улучшить:**

- экономические показатели

- продукцию в результате изменений в технологическом процессе

- имидж компании, как в глазах клиентов, так и заказчиков

**А также:**

- оптимизировать систему управления

- повысить доверие к компании.

Требования стандарта ISO 14000 полностью совместимы с требованиями стандартов ISO 9000 и OHSAS 18000.

Сертификат по стандартам ISO 14000 выдается сроком на 3 года. Сертификационный центр ежегодно проводит проверку, в ходе которой определяется степень соответствия применяемым стандартам на системы качества.

# Сертификат OHSAS 18000. Система менеджмента здоровья и безопасности на производстве.

Система менеджмента здоровья и безопасности на производстве является одной из составных частей общей системы менеджмента компании. Сертификация по стандартам серии OHSAS 18000 является общетехнической и применима вне зависимости от деятельности организации, сектора экономики или отрасли промышленности. Использование международных стандартов делает более успешным участие Вашего предприятия в мировой торговли, повышает конкурентоспособность и имидж компании. Особенно актуальными международные стандарты становятся в настоящее время, так как наша страна находится на пороге вступления в ВТО.

**OHSAS 18000** (Occupational Health and Safety Management Systems) " Система менеджмента здоровья и безопасности на производстве" был разработан при участии ряда фирм и исследовательских органов а также национальных органов по стандартизации таких стран, как Великобритания, Япония, ЮАР, Ирландия.

В нашей стране этому стандарту соответствует национальный стандарт ГОСТ Р 12.0.006-2002 "Система стандартов безопасности труда".

Процесс внедрения системы менеджмента здоровья и безопасности на производстве состоит из оценки рисков и их управления. Данная система способствует снижению человеческих потерь, включая потерю нетрудоспособности и, как следствие, уменьшает потери денежные. Сертификация по стандартам серии OHSAS 18000 снижает вероятность судебных расходов, прямых и косвенных издержек.

Требования стандарта OHSAS 18000 полностью совместимы с требованиями стандартов ISO 9000 и ISO 14000.

Сертификат по стандартам OHSAS 18000 выдается сроком на 3 года. (Название центра) ежегодно проводит проверку, в ходе которой определяется степень соответствия применяемым стандартам на системы качества.

Компании, сертифицированные по международной системе менеджмента производственной безопасности и охране здоровья OHSAS 18000(информация из пресс-релизов компаний):

* ОАО «ЛУКОЙЛ»
* АО «Татнефть»
* Новокузнецкий металлургический комбинат (предприятие компании «Евраз Групп»)
* Лисичанский НПЗ (ООО «ЛИНОС»)
* АО «Казцинк»
* ООО NESTE Санкт-Петербург
* Туланский деревообрабатывающий завод
* Новосибирский завод химконцентратов
* ОАО «Ревдинский завод ОЦМ» (входит в холдинг «Русская медная компания»)
* Аксуский завод ферросплавов
* ОАО «Трест Шахтоспецстрой»
* ОАО «Ингулецкий ГОК»
* ОАО «Саянскхимпласт»
* ОАО «Липецкий металлургический завод «Свободный сокол»
* ООО Завод «Калининградгазавтоматика»

# Организация разработки ИСМ

Особая роль на данном этапе работ должна принадлежать высшему руководству организации, принимающему решение о создании ИСМ. Приступая к разработке системы, высшему руководству необходимо четко представлять себе не только явные выгоды от выполнения этой работы, но и потенциальные риски, а также масштаб, сложность и продолжительность работы. Важно оценить уровень компетентности своих менеджеров и специалистов для успешного выполнения этой работы, определить целесообразность привлечения внешних консультантов. При этом исключительно важно предпринять меры, направленные на обеспечение психологической устойчивости персонала организации.

Как свидетельствует современная практика, длительность реорганизации менеджмента (особенно в тех случаях, когда она носит радикальный характер) и отдаленное проявление ее результатов вызывают усталость, раздражение, а иногда и полное разочарование в среде менеджеров и специалистов организации. Это в свою очередь может стать причиной снижения их творческой активности и работоспособности. В числе наиболее значимых мер, которые должны помочь преодолеть возможные негативные психологические явления в ходе работы по созданию ИСМ, участниками которых становятся все без исключения сотрудники организации, могут быть:

- проведение, прежде всего руководством организации, широкой разъяснительной работы в части причин, целей, характера, сроков и последствий создания ИСМ (при этом следует избегать появления у сотрудников завышенных ожиданий);

- выработка четкой стратегии создания ИСМ, определение и выделение для ее реализации необходимых ресурсов;

- обеспечение благоприятных стартовых условий для выполнения работ, в частности путем формирования руководящих и рабочих органов, способных придать процессу создания ИСМ необходимый импульс и непрерывность (на схеме 2 приведен один из возможных вариантов организации работ по созданию ИСМ);

- специальные занятия и тренинги для членов руководящих и рабочих органов;

- постоянная поддержка работ со стороны руководства, демонстрация заинтересованности в успешном завершении работ, проявление особого внимания группам и отдельным сотрудникам, от которых можно ожидать наибольшего противодействия;

- мониторинг и регулярный анализ хода работ, информирование о его результатах всего персонала посредством прямых контактов с сотрудниками. Выполнение указанных мер предполагает реализацию таких базовых принципов менеджмента , как лидерство руководителя и вовлеченность работников.

# Проектирование ИСМ

На данном этапе:

- выбираются международные стандарты на менеджмент , используемые при проектировании ИСМ;

- идентифицируются процессы организации, на которые распространяется действие ИСМ;

- устанавливаются последовательность и взаимодействие идентифицированных процессов;

- назначаются владельцы и руководители процессов, ответственные за их результативное и эффективное управление ;

- определяются конкретные требования международных стандартов на менеджмент , используемых в ИСМ, которые должны выполняться в каждом процессе (решение данной задачи представляется ключевым при проектировании ИСМ);

- устанавливаются параметры мониторинга процессов, связанные с выбранными международными стандартами;

- определяются методы и средства для мониторинга, измерений и анализа процессов;

- формируются критерии оценки результативности и эффективности процессов и ИСМ в целом.

По сути дела, речь идет о реализации процессного подхода в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001:2000.

Рисунок 4. Система организации работ по созданию ИСМ

# Документирование ИСМ

Целью документирования является создание нормативно-организационной основы для построения, функционирования и постоянного улучшения ИСМ. Качественное документирование ИСМ должно обеспечить решение таких задач, как установление требований к осуществлению процессов, правильное понимание этих требований, воспроизводимость, прослеживаемость процессов и оценивание достигнутых результатов. Документирование ИСМ, подобно документированию любой из систем по требованиям MSS, предусматривает определение состава и структуры документов ИСМ, установление правил их разработки и идентификации.

Детальное представление о построении документации ИСМ может быть получено при ее систематизированном структурировании. На схеме 3 показана структура документации ИСМ, предложенная специалистами «Конфлакса».

Не останавливаясь на рассмотрении самих документов ИСМ (см. схему 3),отметим, что объем документации, и степень ее детализации могут варьироваться в зависимости от масштаба организации, вида ее деятельности, сложности и характера процессов и компетентности персонала. Известно, что наибольший массив документов систем менеджмента составляют процедуры, инструкции и методики. При разработке именно этих документов целесообразно документировать лишь то, что минимизирует риск неправильных действий. Иными словами, следует руководствоваться правилом разумной достаточности, философски выраженном в знаменитом принципе Оккама: «Не умножай сущности сверх необходимого», т.е. не стремись к сложному, когда можно обойтись простым. Ведь чем больше объем документации, тем сложнее ею управлять и тем больше опасность бюрократизации системы.

Рисунок 5. Структура документации ИСМ

# Внедрение ИСМ

Как свидетельствует практика, внедрение системы менеджмента , независимо от охватываемой ею области деятельности, не менее сложно, чем ее проектирование . На данном этапе важно добиться, чтобы спроектированная система заработала и вошла в режим стабильного функционирования. При этом первостепенную роль начинает играть служба внутреннего аудита. Ее главной задачей становится проверка степени практического выполнения требований, установленных в документах ИСМ. Для решения этой задачи служба внутреннего аудита должна адаптировать рекомендации ИСО 19011 [16], распространяющиеся на аудит систем менеджмента и экологии, ко всем видам деятельности организации, охватываемой интегрированной системой.

# Подготовка к сертификации ИСМ

Сертификацию разработанной и внедренной в организации ИСМ следует рассматривать как логическое завершение работ по ее созданию. Объективное подтверждение соответствия ИСМ требованиям международных стандартов на системы менеджмента может стать одним из условий успешного продвижения организации на международных рынках, повысить предсказуемость бизнес -процессов организации и доверие к ней со стороны инвесторов, кредитных и страховых компаний вследствие отнесения организации к категории наименьшего риска. Нельзя не учитывать и того, что успешная сертификация , как правило, вызывает эмоциональный подъем в коллективе от качественно выполненной сложной работы.

В ходе подготовки к сертификации осуществляются: выбор органа по сертификации ИСМ, проведение предсертификационного аудита силами внутренних аудиторов и внешних консультантов, подготовка персонала к взаимодействию с внешними аудиторами.

Сертифицировать ИСМ может один или несколько органов путем последовательной сертификации входящих в нее систем менеджмента . Однако наиболее предпочтителен для организации вариант сертификации ИСМ в целом одним органом. В настоящее время подобные сертификационные услуги в России предлагает ряд международных организаций.

Итак, в заключение несколько общих соображений, касающихся данной проблемы.

Создание ИСМ — сложный инновационный проект, направленный на повышение эффективности общего менеджмента организации. Ожидаемая результативность создания ИСМ может быть достигнута лишь в случае грамотного управления этим проектом. При создании ИСМ главенствующая роль должна принадлежать менеджерам организации и прежде всего — руководителям высшего звена. При разработке ИСМ следует избегать механического объединения требований международных стандартов на менеджмент (без учета концепций и принципов, на которых базируются эти стандарты, и специфики сложившегося в организации менеджмента ), что может привести к их формальному, поверхностному внедрению. Интегрирование систем менеджмента (качества, экологии, безопасности и социальной ответственности), отвечающих требованиям международных стандартов, следует рассматривать как предпосылку для устойчивого развития организации.

# Список использованной литературы

1 ИСО 9001: 2000. Системы менеджмента качества. Требования.

2 ИСО 14001: 1996. Системы экологического менеджмента . Требования и руководство по применению.

3 OHSAS 18001: 1999. Система менеджмента в области промышленной безопасности и охраны труда. Требования. SA 8000: 2001. Система социального и этического менеджмента .

4 ИСО /ТУ 16949: 2002. Системы менеджмента качества. Особые требования по применению ИСО 9001: 2000 в автомобильной промышленности и организациях, производящих соответствующие запасные части.

5 : 1998. Требования к системам качества поставщиков автомобильной промышленности.

6 AS-9100: 2001 (пересмотр А). Требования к системам качества поставщиков аэрокосмической промышленности.

7 TL-9000: 2001. Требования к системам качества в телекоммуникационном секторе.

8 ИСО 15161: 2001. Рекомендации по применению ИСО 9001: 2000 в пищевой промышленности и производстве напитков

9 ИСО 13485: 1996. Системы качества. Изделия медицинские. Специальные требования по применению ИСО 9002 (Стандарт пересматривается с целью приведения его в соответствие с ИСО 9001: 2000).

10 ОСТ 42-510—98. Правила организации производства и контроля качества лекарственных средств (GMP).

11 ГОСТ Р 51705.1-2001. Система качества. Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП. Общие положения.

12 Материалы Лесного попечительского совета (FSC). - Вып. 2. - М., 1999.

13 ГОСТ 24525.0—80. Управление производственным объединением и промышленным предприятием. Основные положения. (Стандарт отменен.)

14 ГОСТ Р 12.0.006-2002. Система стандартов безопасности труда. Общие требования к управлению охраной труда в организации.

15 ИСО 19011: 2002. Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и (или) экологического менеджмента .

16 Михаил Захарович Свиткин — директор программ по качеству и экологии ООО «Конфлакс», член Международной гильдии профессионалов качества