

УДК 504:502.34

ІНТЕГРОВАНІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Л.І. Горшков

Державна екологічна академія післядипломної освіти та управління,
вул. Урицького, 35, 03035, Київ, leogor@ukr.net

У статті розглядається сучасна практика побудови інтегрованих систем менеджменту відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO. Наведено статистику розвитку сертифікаційних процесів за різними напрямками діяльності. Особливу увагу приділено сучасному підходу до менеджменту, що базується на ризиках. Про зрілість управління організації свідчить прийняття нею корпоративної соціальної відповідальності.
Ключові слова: екологія, ризик, системи менеджменту, соціальна відповідальність.

Интегрированные системы менеджмента для устойчивого развития предприятий. Л.И.Горшков. В статье рассматривается современная практика построения интегрированных систем менеджмента в соответствии с требованиями международных стандартов ISO. Приведена статистика развития сертификационных процессов по различным направлениям деятельности. Особое внимание уделено современному подходу к менеджменту, основанного на рисках. О зрелости управления организации свидетельствует принятие ею корпоративной социальной ответственности. *Ключевые слова:* экология, риск, системы менеджмента, социальная ответственность.

Integrated management system for sustainable development enterprises. L.I. Gorshkov. The article examines the current practice for the integrated management system in accordance with international standards ISO. The statistics of the development of certification processes for different activities. Particular attention is paid to the modern approach to management based on risk. On maturity of the organization indicates acceptance of corporate social responsibility. *Keywords:* ecology, risk management systems, social responsibility.

Вступ

Одним із досягнень земної цивілізації є виробництво 10 млрд. тонн сміття на рік! Не зважаючи на всесвітню економічну кризу виробництво відходів активно триває, а виведені з експлуатації підприємства, шахти, тощо, продовжують завдавати шкоди навколишньому середовищу. Зберегти Землю і вилікувати її, тобто запобігти подальшому забрудненню та погіршенню екологічної ситуації можна лише шляхом спільної, усвідомленої й ефективної екологічної

поведінки людей, підприємств та держав.

На жаль, багато людей не можуть і не бажають навіть уявити, який вигляд має сьогодні реальна картина суспільного буття, а тим більше поміркувати про екологічні наслідки. Про те, що навіть невеликі зміни клімату здатні призвести до заворушень та війн, а великі - знищити цілі цивілізації, вже було відомо протягом сторіччя тому. Але лише наприкінці XX сторіччя ця ідея отримала достатнє наукове підтвердження, коли люди навчилися розуміти підказ-

ки, залишені природою у кернах і сталактитах. Так було доведено (Х. Вайс, Б. Фейган, П. Деменокаль, Дж. Хауг, Д. Чжан), що, істотні зміни клімату збігалися з передчасною загибеллю низки цивілізацій [1-5]. Абсолютно очевидно, що клімат накладає певні обмеження на цивілізацію. Також однозначно і те, що проблеми клімату оголюють «інституційні невдачі», тобто слабкі місця суспільного устрою, а також недоліки в методах і формах управління не лише на рівні держави, а й на рівні його виробничих осередків, тобто підприємств і організацій. Вважаючи себе володарем всесвіту, людина, часто-густо зневажає сформовані закони природи. Але ж вони, як система екологічних, синергетичних закономірностей природної саморегуляції, сформувалися в наслідок всієї еволюції життя на Землі, згідно з якими внутрішня стійкий зв'язок явищ природи обумовлює саме її існування і розвиток.

Стан проблеми

Керівник будь-якого підприємства має керувати своїм підприємством як єдиним цілим, як системою. Цілісність менеджменту - одна з його найважливіших цілей. Системність має бути в усьому - у процесах, в управлінських рішеннях, у діях, в документах. Для утримання збалансованої єдиної системи менеджменту потрібно постійно базуватися на аналізі всієї сукупності цілей та результатів діяльності підприємства, а також усіх факторів, від яких вони залежать. Звичайно, для ефективного управління процесами потрібні відповідні інструменти. Оптимізація роботи систем менеджменту зводиться до оп-

тимізації процесів, ресурсів і організаційної структури. Проте, мабуть не варто у не значному за обсягом матеріалі висвітлювати досить довгий список уже оприлюднених моделей управління, адже більшість з них ідеологічно побудована практично однаково: запропонувати шлях досягнення поставленої мети з мінімізацією ризику та візуалізацією методу.

Цей висновок не повинен видатися крамольним, адже у кожній організації - все одно, комерційній чи некомерційній - менеджмент лише у 10% відображає специфіку місії організації, її особливу культуру, історію та термінологію. Інші 90% проблем управління в усіх організаціях - однакові. Такий висновок не суперечить логіці класичної формули У. Демінга «98/2»: на 98% - проблеми в організації. Дефекти виробів, робіт чи послуг залежать не від людей, а від системи управління і визначаються властивими їй недоліками [6]. Люди виконують те, що диктує система! Висновок: покарання людей не лише безглузде, але і згубне для компанії. Покаранням можна усунути лише 2% причин недоліків, пов'язаних з особистістю працівника. При цьому народжується страх, який спотворює і приховує правдиву інформацію. Співробітники бояться проявляти ініціативу та брати відповідальність на себе. Отже, система примусового менеджменту породжує лише додаткові ризики, не зважаючи на запровадження додаткових витратних механізмів нагляду та контролю. Для оздоровлення трудового колективу слід застосовувати інші прийоми управління, серед яких:

1. Прозорість управління. Працівники мають знати і розуміти структуру управління.
2. Повинна бути особа, яка приймає остаточне рішення у сфері своєї компетенції.
3. Обсяг влади співробітника має відповідати ступеню його відповідальності.
4. Кожен співробітник повинен мати лише одного визначеного керівника його процесу.
5. Кількість рівнів управління має бути мінімальною. Відповідно до теорії інформації, кожна додаткова ланка подвоює перешкоди і вдвічі знижує цінність повідомлення.

Застосування вищевведених прийомів дозволяє істотно зменшити ризики всередині самої організації. Методів і технологій оцінки ризиків існує багато [7]. Зокрема:

- моделювання взаємозалежностей;
- SWOT - аналіз;
- «дерево» подій;
- BPEST (Business, Political, Economic, Social, Technological) аналіз;
- статистичний аналіз;
- побудова тенденцій і дисперсії
- PESTLE (Political Economic Social Technical Legal Environmental) аналіз;
- FMEA - аналіз та ін.

Серед методів зменшення ризиків є різноманітні нормативні вимоги, у т.ч. і стандарти. Народжені великим досвідом та кращими практиками організацій, доповнені скрупульозною роботою експертів добровільні стандарти, прийняті міжнародною організацією ISO, також вносять істотний внесок у поліпшення керованості процесів і підвищення їх надійності.

Так, офіційна статистика сертифікації у світі за 2010 р. віддзеркалює глобальну ринкову значимість стандартів ISO для систем менеджменту якості, екологічного менеджменту, менеджменту якості медичного обладнання, менеджменту безпеки харчової продукції та інформаційної безпеки. Сумарна кількість сертифікатів по них виросла на 6,23% і склала в усьому світі 1 457 912 одиниць у 178 країнах [8].

Найбільше зростання кількості сертифікатів за рік спостерігалось за такими стандартами: ISO 22000:2005 - система менеджменту харчової безпеки, де показники збільшилися на 34%, а також за ISO/IEC 27001:2005 - стандарт системи менеджменту інформаційної безпеки, де приріст склав 21%.

Стандарт ISO 9001:2008 встановлює вимоги до систем менеджменту якості. Цей стандарт застосовують повсюди, тому що він забезпечує впевненість у здатності виробника задовольнити вимоги клієнта до якості. У 2010 р. було видано, як мінімум, 1109905 сертифікатів ISO 9001 у 178 країнах. Показники 2010 р. демонструють приріст на 45120, що на 4% більше, ніж у 2009 р. Загальний показник вперше досяг позначки 1млн., а саме: 1064785 сертифікатів. Китай - лідер за загальною кількістю сертифікатів ISO 9001, друге місце посідає Італія, Російська Федерація - на третьому. Найбільший приріст кількості сертифікатів - у Китаї, Російській Федерації та Італії. До речі, у перерахунку на одного мешканця, Україна має сертифікованих систем менеджменту за цим стандартом, у порівнянні з Китаєм, менше у 3,5 ра-

зи, а з Італією – майже у 40 разів менше.

Стандарт ISO 14001:2004, який встановлює вимоги до систем екологічного менеджменту, зберігає світову актуальність для організацій, які бажають вести свій екологічно ефективний бізнес. Приміром, до кінця грудня 2010 р. було видано 250 972 сертифікати ISO 14001:2004 у 155 країнах, приріст становив 27823, що на 12% більше, ніж у 2009 р. Китай, Японія та Іспанія є трьома лідируючими країнами по загальній кількості сертифікатів, а Китай, Великобританія, а також Іспанія - попереду за показниками річного приросту сертифікатів за цим стандартом.

Технічна специфікація ISO/TS 16949:2009 містить вимоги стосовно застосування ISO 9001:2008 для постачальників автомобільного сектора. До кінця грудня 2010 р. було видано понад 43 946 сертифікатів ISO/TS 16949:2009 у 84 країнах, приріст становив 7%. Трьома лідируючими країнами за загальною кількістю сертифікатів є Китай, Республіка Корея і США, а першими країнами по приросту стали Китай, Індія та Республіка Корея.

Стандарт ISO 13485:2003 містить вимоги до менеджменту якості медичного устаткування. До кінця грудня 2010 р. було видано 18 834 сертифікатів ISO 13485:2003 у 93 країнах. Приріст склав 2410, що на 15% більше ніж у 2009 р. Трьома лідируючими країнами за загальною кількістю сертифікатів є США, Німеччина та Італія, а лідерами за річним приростом стали Італія, США та Великобританія.

Стандарт ISO/IEC 27001:2005 визначає вимоги до систем менеджмен-

ту інформаційної безпеки. До кінця 2010 р. видано 15 625 сертифікатів ISO/IEC 27001 у 117 країнах. Приріст склав 2691, що на 21% більше ніж у 2009 р. Японія, Індія і Великобританія посідають три перші позиції за загальною кількістю сертифікатів, в той час як лідерами за річним приростом стали Японія, Китай і Чеська Республіка.

Стандарт ISO 22000:2005 визначає вимоги до систем менеджменту харчової безпеки. До кінця грудня 2010 р. видано 18 630 сертифікатів ISO 22000:2005 у 138 країнах. Даний показник відображає приріст у 4749 (+34%) відносно рівня 2009 р., коли загальний показник сертифікатів склав 13 881 у 129 країнах. Трьома лідерами за загальною кількістю сертифікатів виявилися Китай, Греція та Туреччина, а трьома лідерами за показниками річного приросту - Китай, Японія і Греція.

В усіх названих системах менеджменту є певні загальні елементи, менеджмент яких може здійснюватися інтегрованим чином. Найбільш результативне об'єднання усіх таких систем в межах загальної системи менеджменту організації. Кожен стандарт на систему менеджменту має свої власні певні вимоги, однак низка позицій присутня у всіх стандартах і може братися за основу для їх інтеграції.

Основні загальні вимоги стандартів менеджменту:

- політика;
- планування;
- впровадження та виробництво;
- поліпшення;
- аналіз з боку керівництва.

Скорочення дублювання роботи при об'єднанні двох або більше сис-

тем дає змогу значно скоротити загальний обсяг системи менеджменту, підвищити ефективність і результативність системи.

Переваги інтегрованих систем можуть охоплювати:

- поліпшений бізнес-фокус, поява нових бізнес-моделей;
- скорочення витрат, підвищення конкурентоспроможності;
- більш цілісний підхід до менеджменту виробничих ризиків;
- скорочення протиріч між системами;
- скорочення дублювання роботи і зайвої бюрократії;
- підвищення мотивації персоналу;
- більш ефективно і результативно проведення внутрішніх та зовнішніх аудитів.

Систему управління підприємством (business management system) - інтегрування загальних вимог численних стандартів/технічних умов до систем менеджменту в одну загальну систему управління відображено у PAS 99 - специфікації вимог до інтегрованих систем менеджменту [9]. Ця специфікація заснована на шести загальних вимогах керівництва ISO 72 (стандарт для написання стандартів систем менеджменту) і розроблена у відповідь на потребу ринку в об'єднанні процесів і процедур в одну цілісну структуру, яка дозволить більш ефективно керувати організацією. PAS 99, як і всі стандарти менеджменту, базується на циклі Демінга-Шухарта (PDCA). Об'єктом єдиного і збалансованого менеджменту є одночасно технічні, фінансові та соціальні результати діяльності організації. Отже, менеджмент діяльності - це менеджмент процесів, персоналу, ресурсів, інфраструктури, фінансів,

тощо. Під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів організація змушена одночасно керувати своїми діями для виконання відповідних вимог та мінімізувати витрати. При цьому слід дуже уважно аналізувати зовнішні та внутрішні ризики, оцінювати власні можливості управління ними.

Основа сучасних стандартів на системи управління - підхід, який базується на ризиках. Система менеджменту сприяє організації у встановленні політики та досягненні визначених цілей. Ризики розглядаються як можливі події, що можуть, певною мірою, впливати на визначені цілі. Отже, призначенням систем менеджменту є управління ризиками для досягнення визначених цілей. У базовому стандарті менеджменту ISO 9001 застосовано процесний підхід, який забезпечує ідентифікацію тих галузей, що підлягають управлінню для результативного створення продукту. Цей підхід може ефективно застосовуватися для ідентифікації проблем, що підлягають управлінню організацією, і потім - для ідентифікації тих аспектів, які вимагають управління, оскільки відсутність ефективного управління небезпечна виникненням ризику для якоїсь зацікавленої сторони. Вимоги споживачів, регулюючі вимоги необхідно ідентифікувати і створювати основу для оцінки управління та моніторингу процесів організації, щоб забезпечити виконання цих вимог. Вимоги до оцінки ризиків - основний спонукальний мотив для забезпечення гігієни праці та безпеки, інформаційної безпеки, ефективності систем менеджменту безпеки харчової продукції і будуть все ширше застосовуватися в

усіх майбутніх стандартах на системи менеджменту.

Управлінські рішення в галузі охорони навколишнього середовища, здоров'я та безпеки праці - це практичні дії, спрямовані на попередження небажаних антропогенних впливів на ноосферу. Вони передбачають участь не тільки всього персоналу виробничих підприємств, але й залучення установ інших сфер (науки, освіти, культури, банківської і страхової справи, різних фондів, громадських організацій, а також багатьох інших структур). Для моніторингу цієї галузі створюються спеціальні міжнародні програми. Постійно навчаючись на своїх і чужих помилках, організації застосовують коригувальні та запобіжні дії. Результати зусиль організації фіксують сертифікацією на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO 14001 та OHSAS 18001.

Що таке система менеджменту в галузі навколишнього середовища, здоров'я та безпеки праці? Це методологія управління ризиками, заснована на їх точній ідентифікації і відповідному управлінні процесами, для досягнення встановлених цілей щодо зменшення цих ризиків протягом усього життєвого циклу продукції.

Як працює система менеджменту в галузі навколишнього середовища, здоров'я та безпеки праці? Встановлює в різних організаціях систему менеджменту, що охоплює управління ризиками з метою інтегрування ділових інтересів організації з соціальними інтересами її колективу та інтересами всього суспільства. Управління ризиками вбудовується у систему загального управління підприємством на всіх рівнях і поширюється

скрізь - як на основні, так і на підтримуючі процеси:

Добротна документована інтегрована система менеджменту є досить вагомим нематеріальним активом організації. Адже:

- підприємство підвищує свою живучість у конкурентному середовищі тому, що згідно ISO 9001, встановлює однозначні відносини між працівниками у процесі виробництва;
- успішно розвиваючись та виконуючи вимоги ISO 14001, підприємство не шкодить якості життя іншим людям в околі свого виробництва;
- впровадивши OHSAS 18001, підприємство системно дбає про найбільш важко відновлюваний капітал - своїх працівників. Безпека - частина якості, яка зменшує ризик для життя і здоров'я своїх співробітників.

Соціальна відповідальність організації - це одна зі складових її майбутнього, без якої компанія не може розраховувати на стабільність бізнесу в довгостроковій перспективі. Зацікавлені особи, що впливають на репутацію компанії, підсилюють і розширюють вимоги до бізнесу взагалі в цілому світі. Акціонерам, власникам, інвесторам, менеджерам, персоналу, всім зацікавленим організаціям і особам важлива ефективність не окремих систем менеджменту підприємства, а ефективність його діяльності, що забезпечує загальну бізнес-ефективність, яка досягається через єдину для цілого підприємства систему корпоративного менеджменту.

Однією з позитивних сторін глобалізації є зростання соціальної зрі-

лості суспільства в напрямку розвитку розуміння необхідності самозбереження. Стратегія сталого розвитку охоплює багато факторів: умови безпечної праці та гідної її оплати, здоров'я і довголіття, доступ до освіти, екологічні чинники, інше. Виникло і міцно утвердилося поняття про соціальну відповідальність організацій, яка передбачає виробництво продукції і надання послуг належної якості, задоволення інтересів споживачів, дотримання прав персоналу на працю, виконання вимог до безпеки та гігієни праці, до промислової безпеки та охорони навколишнього середовища, ресурсозбереження, участь у соціальних заходах і підтримці ініціатив місцевого співтовариства, сумлінне ведення бізнесу.

Багато організацій прагнуть показати органам влади, контрольним і наглядовим органам, громадськості та засобам масової інформації документальні свідчення свого відповідального ставлення до соціальної сфери, власної діяльності. Як відомо, найвагомішим свідченням виконання будь-яких вимог у цікавій суспільству галузі діяльності прийнято розглядати дотримання відповідних стандартів, особливо, якщо воно підтвержене шляхом незалежної сертифікації. Для сертифікації в сфері соціальної відповідальності застосовують стандарт SA 8000 «Social Accountability - Соціальна відповідальність», розроблений на основі рекомендацій Міжнародної організації праці. Перша версія цього стандарту була запроваджена у 1997 р., остання - у 2008 р. [10]. У 2010 р. прийнято ISO 26000:2010 «Guidance on social responsibility» (Керівництво з соціальної відповідальності), яке дає на-

станови стосовно принципів, які лежать в основі соціальної відповідальності, основних тем і проблем, що стосуються соціальної відповідальності та способів інтеграції соціально відповідальної поведінки у стратегії, системи, практики і процесів організації [8].

Але найбільшою у світі глобальною добровільною корпоративною громадянською ініціативою є Глобальний Договір ООН [11]. Десять принципів Глобального договору у сферах прав людини, трудових відносин, охорони навколишнього середовища та боротьби із корупцією знаходяться у загальному консенсусі та виходять із:

- Загальної декларації прав людини;
 - Декларації Міжнародної організації праці про основоположні принципи і права на виробництві;
- Декларації з навколишнього середовища і розвитку (Ріо-де-Жанейро);
- Конвенції ООН проти корупції.

Зараз цей рух об'єднує близько 8000 організацій майже з 150 країн світу (80 локальних мереж у різних країнах). Очікується, що до 2020 р. у світі 20 000 організацій приєднається до Глобального Договору. У відповідь на зростаючий інтерес до корпоративної соціальної відповідальності у квітні 2006 р. Мережа Глобального Договору ООН була створена в Україні і налічує зараз понад 200 вітчизняних організацій-учасників договору [12].

Висновки

Керуючись вище викладеним, автор намагається стверджувати що, не зважаючи на всі глобальні екологічні проблеми, однією з позитивних сто-

рін глобалізації є зростання соціальної зрілості суспільства у напрямку розвитку розуміння необхідності самозбереження як виду живої істоти, ефективного розв'язання не простих

завдань природоохоронної галузі, збереження здорового довкілля для нинішнього і майбутніх поколінь.

Література

1. Weiss, Harvey. Beyond the Younger Dryas: Collapse as Adaptation to Abrupt Climate Change in Ancient West Asia and the Eastern Mediterranean. *Environmental Disaster and the Archaeology of Human Response*. Edited by Garth Bawdon and Richard Martin Reycraft. Albuquerque, NM: Maxwell Museum of Anthropology, 2000. 63-74.
2. Peter B. deMenocal and Heidi M. Cullen. North Atlantic influence on Tigris–Euphrates streamflow (pages 853–863), *International Journal of Climatology*, Article first published online: 30 JUN 2000 | DOI: 10.1002/1097-0088(20000630)20:8<853::AID-JOC497>3.0.CO;2-M
3. D. Zhang, C. Jim, C. Lin, Y. He, F. Lee. Climate change, social unrest and dynastic transition in ancient China. *Chinese Science Bulletin*, Volume 50, Issue 2, pp 137-144, 2005.
4. Brian Murray Fagan. *The Great Warming: Climate Change and the Rise and Fall of Civilizations*. New York: Bloomsbury Press, 2008 (hardcover, ISBN 978-1-59691-392-9).
5. Haug, G.H., Martínez-García, A., Rosell-Melé, A., Jaccard, S.L., Geibert, W., Sigman, D. 2011, Southern Ocean dust-climate coupling over the past 4 million years: *Nature*, Published online 03 August 2011. DOI: 10.1038/nature10310.
6. Генри Р. Нив. *Пространство доктора Деминга. Принципы построения устойчивого бизнеса* — М.: Альпина Паблишер, 2005. — 376 с. — ISBN 5-9614-0238-X, 0-945320-36-1.
7. <http://www.ifrima.org/>
8. <http://www.iso.org/>
9. <http://www.standards.org/>
10. <http://www.sa-intl.org/>
11. <http://www.unglobalcompact.org/>
12. <http://www.globalcompact.org.ua/>