



ИНТЕГРИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕСНОГО КОМПЛЕКСА

Е. Бубко, М. Катанаева,
Сибирский технологический университет, Красноярск

Что такое интегрированные системы менеджмента?

С конца 1990-х годов многие отечественные организации проявляют интерес к интегрированным системам менеджмента (ИСМ). При этом у многих из них это понятие ассоциируется, во-первых, со сложным процессом по объединению в одно целое каких-либо систем менеджмента, а во-вторых, с оптимальным способом существования организации в условиях глобальной конкуренции. Однако в общепризнанном понимании ИСМ — это часть системы общего менеджмента предприятия, отвечающая требованиям двух или более международных стандартов на системы менеджмента и функционирующая как единое целое.

Почему организации создают и внедряют ИСМ?

Сегодня во всем мире необходимым условием успешного функционирования организации в финансовой, производственной, природной и социальной «средах» является создание, внедрение и сертификация ИСМ. Это обусловлено тем, что ИСМ увязывают в единое целое взаимодействующие и взаимосвязанные процессы, составляющие суть деятельности предприятия, а также направляют работу его подразделений на достижение главной цели бизнеса — получение прибыли путем удовлетворения требований и ожиданий потребителей. С их внедрением повышается конкурентоспособность продукции и организации, эффективность ее деятельности, а также достигается синергический эффект и экономия всех видов ресурсов.

Кроме того, потребители зачастую требуют от организации сертификаты нескольких систем менеджмента, а создание ИСМ является наиболее эффективным способом решения данной проблемы, так как:

- обслуживание, т. е. формирование, документирование и развитие одной системы намного проще и легче, чем нескольких параллельных систем;
- проведение совместного аудита позволяет сокращать число аудиторских проверок и снижать затраты на них по сравнению с суммарными затратами при нескольких системах менеджмента;
- улучшается сбалансированность интересов внешних сторон организации.

Какие системы можно интегрировать для предприятий лесного комплекса?

Передовая практика в различных областях менеджмента представлена в ряде соответствующих международных стандартов:



- ISO серии 9000 на системы менеджмента качества;
- ISO серии 14000 на системы экологического менеджмента;
- OHSAS серии 18000 на системы менеджмента профессиональной безопасности и здоровья;
- SA 8000 на системы менеджмента социальной ответственности;
- стандарт FSC на системы устойчивого лесопользования.

В ИСМ можно объединять несколько отдельных систем менеджмента в зависимости от сферы деятельности организации и пожеланий заинтересованных в ее продукции сторон, учитывая при этом, как требования вышеперечисленных стандартов сочетаются со стратегией развития бизнеса. Для создания максимальной интеграции целесообразно объединять в единое целое столько систем менеджмента, сколько необходимо для описания всех аспектов деятельности организации.

Если говорить о создании ИСМ вообще, то, как показывает мировая и российская практика, самой простой и наиболее часто встречающейся моделью является интегрированная система менеджмента, отвечающая требованиям двух международных стандартов — ISO 9001 и ISO 14001. Выбор такой модели ИСМ объясняется тем, что:

- наличие сертификатов на системы менеджмента качества и экологического менеджмента выступает необходимым условием успешной деятельности и развития любой организации, а также служит своеобразным пропуском на международные рынки;
- принципы менеджмента по стандартам ISO 9001 и ISO 14001 имеют много общего и хорошо совместимы.

Стандарты ISO серий 9000 и 14000 представляют собой эффективный и повсеместно используемый механизм действий предприятия в ответ на требования потребителя. Однако в данных стандартах содержится лишь обязательный минимум требований, без реализации которых успешное развитие организации невозможно. Поэтому наблюдается тенденция расширения области распространения ИСМ за счет включения в них международных стандартов OHSAS 18001 и SA 8000. Такая модель ИСМ будет более сложной и более полной, чем предыдущая.

Что касается предприятий лесного комплекса, то для учета их специфики ИСМ должна включать требования другого международного стандарта — FSC.

Кроме того, ИСМ может быть расширена за счет стандартов на типовые компьютерные системы планирования и управления производством и моделирования процессов (MRP, MRP II, ERP, CSRP, CALS, ARIS, IDEF и др.).

Таким образом, для создания эффективной и несложной модели ИСМ предприятий лесного комплекса необходимы три составляющие: система менеджмента качества, система экологического менеджмента и система устойчивого лесопользования. Кратко обоснуем это утверждение.

Система менеджмента качества согласно требованиям ISO 9001:2000:

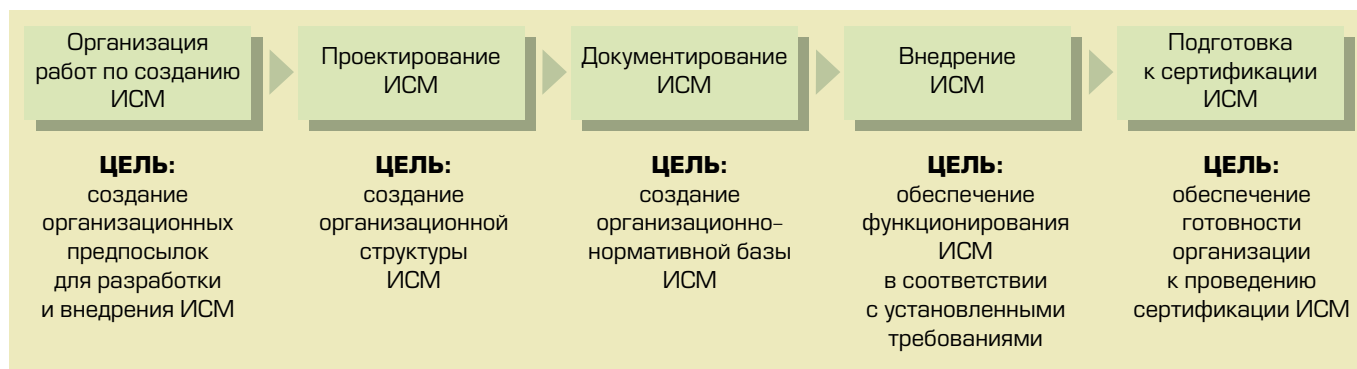


Рис. Порядок создания интегрированной системы менеджмента

- является концептуальной основой формирования ИСМ предприятия;
- выполняет функцию связующего звена для разных ее составляющих;
- позволяет создать систему непрерывного совершенствования деятельности предприятия;
- наиболее полно учитывает требования и ожидания потребителей.

Система экологического менеджмента, основанная на требованиях стандарта ISO 14001:1996, является гарантией приверженности руководства предприятия идеям экологического менеджмента и свидетельствует о желании повысить его «зеленый» авторитет.

Система устойчивого лесопользования, базирующаяся на стандарте FSC, позволяет учесть специфику предприятия лесного комплекса, в том числе экологические, социальные и экономические аспекты устойчивого лесопользования (FM), а также цепочку отслеживания происхождения продукции от производителя к потребителю (CoC).

Как можно создавать ИСМ, а также ИСМ предприятий лесного комплекса?

Практическое создание ИСМ осуществляется по одному из следующих вариантов:

1. Когда к базовой системе, например системе менеджмента качества, последовательно добавляют другие системы менеджмента, например систему экологического менеджмента, систему устойчивого лесопользования и др.

2. Когда одновременно в единый комплекс объединяются несколько систем менеджмента.

В первом случае временной интервал между началом работ по внедрению одной системы и началом внедрения следующей может составлять от полугода до нескольких лет. Второй вариант имеет неоспоримые организационные и экономические преимущества перед первым, но используется еще редко, что обусловлено сложностью подготовительной работы и тем, что различные системы менеджмента создавались на протяжении длительного периода времени. Выбор того или другого варианта определяется, как правило, в зависимости от сферы деятельности, размера организации, специфических законодательных требований и опыта.

Учитывая тенденции развития международных экологических лесных рынков, предприятиям лесного комплекса предпочтительнее второй вариант создания ИСМ. Это объясняется тем, что:

- предприятия лесного комплекса не имеют достаточно времени и финансовых средств для создания ИСМ по первому варианту, так как потребители международных рынков уже сегодня отказываются или планируют отказаться от продукции, полученной не от экологически от-

ветственных предприятий, а значит, в ближайшее время последним будет отказано в доступе на эти рынки;

- только крупные предприятия лесного комплекса могут позволить себе финансировать долговременный процесс внедрения ИСМ.

ИСМ, в том числе ИСМ предприятий лесного комплекса, создаются в порядке, аналогичном созданию систем менеджмента качества (см. рис.).

Как можно документировать ИСМ предприятий лесного комплекса?

Одним из важнейших этапов создания ИСМ является ее документирование. Именно здесь закладываются основы результативности и эффективности будущей системы.

Документирование ИСМ предполагает определение ее документальных составляющих — состава, структуры и содержания — и установление правил их разработки и идентификации.

В ходе анализа стандартов (ISO 9001:2000, ISO 14001:1996, FSC) была определена структура документации ИСМ предприятий лесного комплекса, представленная в таблице.

Объем документации и степень ее детализации могут варьироваться в зависимости от масштаба организации, вида ее деятельности, сложности продукции, сложности и взаимодействия всех процессов, осуществляемых в организации (управленческих, бизнес-процессов и др.), компетентности персонала, требований потребителей и заинтересованных сторон, а также от глубины, до которой необходимо подтверждать выполнение требований ИСМ.

В данной статье мы рассмотрим лишь ключевые документы ИСМ предприятий: политику, планы, программы предприятия, а также руководство по менеджменту.

Политика предприятия — это документ, который должен одновременно удовлетворять требованиям стандартов ISO 9001:2000, ISO 14001:1996, FSC и поэтому включать три составляющие:

- *политику в области качества*, декларирующую основные направления и цели организации (ISO 9001:2000);
- *экологическую политику* согласно ISO 14001:1996 как заявление о принципах, обязательствах и направлениях экологической деятельности предприятия;
- *политику в области экологического, экономического и социального аспектов деятельности*, демонстрирующую приверженность предприятия требованиям FSC.

Планы предприятия тоже определяются тремя стандартами: ISO 9001:2000, ISO 14001:1996, FSC — и необходимы для поддержания ИСМ и отдельных ее компонентов. Планы носят долгосрочный, среднесрочный и краткосрочный характер. Так, например, к долгосрочным планам предприятия лесного комплекса относится проект рубок и перспективный план управления по ведению лесного хозяйства, к краткосрочным —



Таблица. Многоуровневая структура документации интегрированной системы менеджмента предприятий лесного комплекса

Наименование документов	ISO 9001:2000	ISO 14001:1996	Стандарт FSC
1 уровень. Документация по планированию и документация, носящая справочно-руководящий характер о ИСУП			
1. Миссия	+	-	-
2. Стратегия	+	-	+
3. Видение	+	-	+
4. Политика предприятия	+	+	+
5. Экологические аспекты	-	+	-
6. Планы	+	+	+
7. Программы	+	+	+
8. Руководство по менеджменту	+	-	-
2 уровень. Документированные процедуры			
1. Общесистемные процедуры			
1.1 Управление документацией	+	-	-
1.2 Управление записями	+	-	-
1.3 Управление несоответствиями	+	-	-
1.4 Корректирующие действия	+	-	-
1.5 Предупреждающие действия	+	-	-
1.6 Внутренний аудит	+	-	-
1.7 Анализ результативности деятельности и эффективности системы менеджмента	-	-	+
2. Специальные процедуры	+	+	+
3 уровень			
Рабочие документы	+	+	+
4 уровень			
Записи	+	+	+
5 уровень			
Законодательная и нормативно-правовая документация	+	+	+

Примечание. В таблице знак «+» означает обязательную разработку документа в соответствии с требованиями стандарта, знак «-» обозначает, что данный документ не требуется стандартом.

план внутреннего аудита, план мероприятий по совершенствованию ИСМ, план пересмотра документов, план по выявлению, признанию и охране мест особой значимости и другие.

Программы предприятия — это документы, в которых определяются цели и задачи по всем направлениям деятельности, ориентированные на ее улучшение, а также ресурсы, сроки и ответственные за их исполнение. Разработка и реализация программ предусматривается требованиями и ISO 9001:2000, и ISO 14001:1996, и FSC. Например, в соответствии со стандартом FSC предприятие должно разработать программу поддержания социальной сферы, ISO 9001:2000 — программы качества, ISO 14001:1996 — экологические программы.

Руководство по менеджменту (PM) — это документ, наличие которого устанавливается только стандартом ISO 9001:2000. Поэтому PM должно соответствовать ISO 9001:2000 и учитывать требования ISO 14001:1996 и стандарта FSC, а также:

- описывать ИСМ, в том числе принципы ее построения, организации, реальное состояние действующей ИСМ и перспективы развития в соответствии с определенной миссией, стратегией, видением и политикой организации, экологическими аспектами, а также требованиями ISO 9001:2000, ISO 14001:1996 и стандарта FSC;
- содержать или ссылаться на документированные процедуры ИСМ, предназначенные для планирования и управления деятельностью, влияющей на качество устойчивого лесопользования;

- охватывать применяемые разделы стандартов ISO 9001:2000, ISO 14001:1996 и FSC;
- описывать правила и порядок осуществления различных видов деятельности, использования документации и проведения контроля.

Документированные процедуры представляют собой организационно-техническую основу управления ИСМ, их наличия требуют все три стандарта (ISO 9001:2000, ISO 14001:1996, FSC). Они подразделяются на общесистемные и специальные. **Общесистемные** процедуры — это процедуры, устанавливающие способы осуществления деятельности, общие для всех систем менеджмента. **Специальные** процедуры — это процедуры, регламентирующие порядок осуществления деятельности или процесса только в рамках конкретной системы менеджмента. К специальным документированным процедурам согласно ISO 14001:1996 относятся следующие:

- управление операциями и видами деятельности, которые связаны с идентифицированными существенными экологическими аспектами;
- мониторинг и измерение ключевых характеристик операций и видов деятельности, которые связаны с идентифицированными существенными экологическими аспектами;
- оценивание соответствия действующему экологическому законодательству и нормам.

Стандарт FSC требует, например, обязательного наличия специализированной документированной процедуры отслеживания происхождения сертифицированной продукции по цепочке от производителя к потребителю, а также разрешения спорных вопросов и конфликтных ситуаций с заинтересованными сторонами. Вся остальная деятельность предприятия, подпадающая под требования ISO 9001:2000, ISO 14001:1996, FSC, может осуществляться без документированных процедур.

Таким образом, ИСМ являются необходимым условием выживания и успеха на мировом рынке. Создание эффективной и результативной ИСМ — это сложный инновационный процесс совершенствования общего менеджмента организации. Необходимо индивидуально подходить к каждому процессу создания ИСМ в зависимости от ситуации на рынке, финансовых возможностей, требований потребителей, влияния деятельности организации на окружающую среду и социальную сферу. Эффективной и несложной моделью ИСМ предприятий лесного комплекса является система менеджмента, базирующаяся на трех стандартах: ISO 9001:2000, ISO 14001:1996, FSC. Однако такая система не является идеальной моделью для любого предприятия данной отрасли, она может модернизироваться и дополняться другими системами менеджмента, например системой менеджмента профессиональной безопасности и здоровья, системой социальной ответственности, системой менеджмента информационной безопасности.



ЛИТЕРАТУРА

- ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Система менеджмента качества. Требования. — Введен впервые; Введ. 15.08.2001. М., 2001.
- ГОСТ Р ИСО 14001-98. Системы управления окружающей средой. Требования и руководство по применению. — Введен впервые. М., 1998.
- Принципы и критерии Лесного попечительского совета.
- Пазюк Ю. В. Интегрированные системы менеджмента организации // Партнеры и конкуренты. 2004. № 11. С. 8–11.
- Свиткин М. Интегрированные системы менеджмента // Стандарты и качество. 2004. № 2. С. 56–61.
- Ситниченко В. М., Стокин Е. А. Интегрированные системы менеджмента — основа устойчивого развития предприятия // Методы менеджмента качества. 2004. № 8. С. 4–8.
- Трошин В. Интегрированные системы менеджмента — что это такое? // Стандарты и качество. 2002. № 11. С. 10–13.
- Управление документацией. Вып. 15, 2000. М., 2003.