

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ІНТЕГРАЦІЇ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ У ВІТЧИЗНЯНІЙ І ЗАРУБІЖНІЙ ПРАКТИЦІ

*Світлична К. С.*

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Упродовж усієї історії розвитку теорії і практики забезпечення якості ведуться дебати навколо значущості його технічних і гуманітарних аспектів. Так, комплексний підхід до забезпечення якості досягається тільки за умови, що системні, статистичні і інженерні методи органічно поєднуються з належними економічними і управлінськими аспектами. Проте ще не вдалося досягти необхідного синтезу вказаних підходів до забезпечення якості в практичній діяльності підприємств. В зв'язку з цим виникає питання про те, наскільки організації готові до створення інтегрованих систем менеджменту (ИСМ).

Сучасні системи менеджменту є ефективним інструментом, за допомогою якого організації можуть оптимально будувати свою діяльність відповідно до сучасних вимог, що постійно посилюються в умовах конкурентної боротьби. В документах, що встановлюють вимоги до систем менеджменту, узагальнений світовий досвід системного управління якістю, екологією, персоналом, охороною праці і промисловою безпекою, інформаційним забезпеченням систем і так далі. За допомогою цих систем враховуються різні області інтересів підприємства і його партнерів, клієнтів, держави і громадськості.

Відповідно до міжнародних стандартів система менеджменту створюється для управління організацією з метою безперервного удосконалення процедур і процесів організації. У межах системи менеджменту формуються пріоритети стратегічного розвитку організації, розробляються політики, а також реалізуються намічені цілі.

Загальний менеджмент організації може включати різні підсистеми менеджменту, такі, як система менеджменту якості (СМЯ), система менеджменту у фінансовій сфері, система екологічного менеджменту та ін. Незважаючи на першочерговість питань забезпечення якості, існує об'єктивна необхідність внесення до пріоритетних цілей організації питань, що стосуються забезпечення фінансових і виробничих результатів, сприятливих умов праці, промислової і екологічної безпеки.

Сучасні тенденції та зміни зовнішнього середовища організації закономірно обумовлюють поступову інтеграцію систем менеджменту. Мінливість і різноманіття зовнішнього середовища, посилення впливу зацікавлених сторін, які раніше сприймалися як незначимі, другорядні, і, нарешті, стрімке наростання інтенсивності інформаційної взаємодії накладають обмеження, але одночасно відкривають і нові можливості для розвитку бізнесу. Тобто на сьогодні склалися всі передумови для того, щоб компанії поступово враховували в системі цілеполагання цінності, що відносяться до охорони здоров'я персоналу, до відвертання виникнення надзвичайних ситуацій і негативної дії на довкілля тощо.

Різноманіття існуючих систем менеджменту, відмінності в структурі, функціях і властивостях, а також ступінь їх відповідності вимогам зовнішнього середовища обумовлює можливі варіанти інтеграції систем:

1) формування спочатку інтегрованих систем менеджменту, що обумовлює одночасне впровадження різних систем у рамках загальної структури організаційного менеджменту (цей підхід може бути реалізований, коли організація не має розвинених систем менеджменту);

2) паралельний(незалежне) розвиток систем і подальша інтеграція їх в загальну структуру організаційного менеджменту(наприклад, впровадження системи менеджменту якості і системи екологічного менеджменту, потім - їх інтеграція).

3) послідовна інтеграція нових аспектів менеджменту, що відбивають особливості зо-

внішнього середовища іншого характеру, у вже існуючу базову систему(перевага підходу полягає в тому, що досвід, накопичений в процесі формування систем, використовується для створення інших систем);

4) розширення однієї з прикладних областей існуючої системи менеджменту за рахунок інтеграції з вимогами галузевих стандартів (розвиток специфічних для галузі напрямів менеджменту).

Дослідження інтеграційних тенденцій в науках, що становлять теоретичний фундамент менеджменту, а також аналіз їх зв'язку з реальними процесами в сучасних організаціях показує, що останнім часом виразно позначилася інтеграційна спрямованість в розвитку практично всіх областей людської діяльності (табл.1).

Таблиця 1

Дані про сертифікацію за найважливішими стандартами на системи менеджменту в 2017 р. (за матеріалами щорічного огляду «The ISO Survey of Certifications - 2017»)

Система менеджменту	Кількість сертифікатів шт.	Кількість країн шт.	Приріст % до 2016 р.
ISO 9001 Менеджмент якості	1 109 905	178	4,2 %
ISO 14001 Екологічний менеджмент	250 972	155	12,5 %
ISO/TS 16949 Менеджмент якості для постачальників автомобільної промисловості	43 946	84	6,6 %
ISO 13485 Менеджмент якості медичного обладнання	18 834	93	14,7 %
ISO/IEC 27001 Менеджмент інформаційної безпеки	15 625	117	20,8 %
ISO 22000 Менеджмент безпеки харчової продукції	18 630	138	34,2 %

Процеси інтеграції по своїй сутності є організаційними, оскільки вони забезпечують впорядкування, систематизацію знань і досвіду, а також саморозвиток організацій.

На нашу думку створення інтегрованої системи менеджменту організації дозволяє отримати низку переваг: орієнтація на досягнення цілей діяльності з урахуванням інтересів зацікавлених сторін; ефективне та раціональне використання ресурсів; зменшення можливих протиріч між різними аспектами діяльності організації; зниження витрат на розроблення, функціонування і сертифікацію системи менеджменту організації; залучення більшої кількості співробітників до процесів поліпшення якості на підприємстві; створення єдиної системи управління документацією і ведення записів тощо.

Міжнародний досвід доводить, що користь інтеграції систем ґрунтується на поєднанні ключових процедур і документації, що дозволяє систематизувати процес управління, понизити різного роду витрати, у тому числі на ліквідацію наслідків ухвалення помилкових управлінських рішень. Таким чином, поетапно досягається:

- введення єдиних процедур менеджменту за допомогою обраних елементів діяльності організації (наприклад, в області планування, навчання персоналу і тому подібне);
- створення об'єднаної системи документації, єдине і повне ведення документації;
- організація паралельного і частково спільного контролю за функціонуванням систем (аудит, аналіз з боку керівництва);
- можливість розширення системи, включення нових компонентів, гнучкість і адаптивність.

Сьогодні вже очевидно, що тисячі менеджерів по всьому світу, у тому числі і українські, професійно займаються питаннями впровадження систем менеджменту і їх інтеграції, зазнають труднощі в оволодінні відповідними навичками і потребують розуміння методології при застосуванні її на практиці.

Тому останнім часом все частіше з'являються статті, що описують цю методологію і підкреслюють, що інтеграція - дуже складний інноваційний проект. Проте більшість публікацій з цієї тематики обходять стороною той факт, що за кордоном сам процес інтеграції вже став предметом стандартизації.

Міжнародні і національні стандарти, що містять керівництво з інтеграції, акумулюють накопичений досвід і найкращу корпоративну практику компаній по всьому світу.

Так, відгукуючись на сучасні виклики, національні організації зі стандартизації провідних зарубіжних країн прийняли документи, які суттєво полегшують інтеграцію систем менеджменту (табл. 2).

Таблиця 2

Закордонні національні стандарти, керівництва і специфікації з інтеграції систем менеджменту

Найменування документу	Країна-розробник
AS/NZS 4581 : 1999. Інтеграція систем менеджменту. Керівництво для організацій, що представляють бізнес, уряд і суспільство.	Австралія
НВ 1 39-2003. Керівництво з інтеграції вимог стандартів систем менеджменту якості, довкілля, здоров'я і безпеки.	Нова Зеландія
FD X 50-1 89 : 2003. Системи менеджменту. Керівні вказівки з інтеграції.	Франція
АС X 50-200 : 2003. Система інтегрованого менеджменту. Належна практика і досвід.	
ONORM S 2095-1 : 2003. Інтегрований менеджмент. Забезпечення якості, довкілля, здоров'я і безпека. Частина 1: Визначення базових вимог.	Австрія
ONORM S 2095-3 : 2004. Інтегрований менеджмент. Забезпечення якості, довкілля, здоров'я і безпека. Частина 3: Вимоги для хімічної промисловості.	
DS 8001 : 2005. Система менеджменту. Керівництво по створенню системи інтегрованого менеджменту.	Данія
PAS 99 : 2006. Специфікація загальних вимог системи менеджменту як рамкова структура для інтеграції.	Великобританія
BS 25999. Безперервність бізнесу. BS 25999-1 : 2006. Частина 1: Рекомендації по впровадженню. BS 25999-2 : 2007. Частина 2: Вимоги до системи управління безперервністю бізнесу.	

Попри те, що в Україні ці стандарти не отримали статус національних, вже з'явилися дослідження з цієї тематики, а деякі підприємства почали їх застосування і вже отримують сертифікати відповідності від західних сертифікаційних компаній. На жаль, поки не створені вітчизняні аналоги стандартів, приведених в таблиці 2.

В зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність комплексного аналізу і оцінки існуючих міжнародних стандартів і специфікацій в області інтеграції систем менеджменту і розробки практичних рекомендацій по їх використанню на українських підприємствах.

Подібний підхід до інтеграційних процесів в організації дозволить знайти найбільш прийнятний варіант поєднання різних стандартів, що регламентують діяльність підприємств як в області менеджменту якості, так і в питаннях забезпечення екологічної і професійної безпеки, соціальної відповідальності бізнесу, формування захищеного інформаційного простору тощо. Таким чином, успішна адаптація світової практики менеджменту до сучасного стану і можливостей вітчизняних підприємств, а також реалій економіки України в цілому, поза сумнівом сприятиме підвищенню економічної ефективності від функціонування ІСМ, що значно підвищить мотивацію керівників підприємств до застосування міжнародних стандартів і інтеграції на їх основі різних систем менеджменту.