

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО СОЗДАНИЮ И ВНЕДРЕНИЮ
ИНТЕГРИРОВАННЫХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА,
СООТВЕТСТВУЮЩИХ
ТРЕБОВАНИЯМ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ
ISO 9001, ISO 14001 И OHSAS 18001**

СОДЕРЖАНИЕ

2	Определения и сокращения.....	4
3	Введение	7
4	Основная часть	8
4.1	Принципы интеграции системы менеджмента.....	8
4.2	Модель интегрированной системы менеджмента.....	9
4.2.1	Состав общих и специфических требований в соответствии с ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001... 14	
4.3	Интеграционные подходы к созданию интегрированной системы менеджмента.....	28
4.3.1	Процессный и системный подходы в интегрированной системе менеджмента.....	28
4.3.2	«PDCA-подход».....	30
4.3.3	Подход, основанный на управлении рисками.....	31
4.4	Критерии интеграции систем менеджмента.....	32
4.4.1	Критерий интеграции: процедуры и документация.....	33
4.4.2	Критерий интеграции: планирование и цели	45
4.4.3	Критерий интеграции систем менеджмента: процессы системы менеджмента.....	48
4.5	Возможные варианты построения интегрированных систем менеджмента	51
4.6	Структура управления в интегрированной системе менеджмента.....	52
4.7	Организация работ по созданию интегрированной системы менеджмента	55
4.7.1	Планирование создания интегрированной системы менеджмента	55
4.7.2	Возможности развития интегрированной системы менеджмента.....	60
4.7.3	Проект по созданию интегрированной системы менеджмента и его реализация в предприятии	60
4.7.3.1	Проектирование интегрированной системы менеджмента	60
4.7.3.2	Разработка интегрированной системы менеджмента	61
4.7.3.3	Обучение и информирование сотрудников предприятия.....	63
4.7.3.4	Внедрение интегрированной системы менеджмента.....	68
4.7.3.5	Анализ внедрения интегрированной системы менеджмента, план развития и принятие решения о сертификации на соответствие ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.	69
4.7.3.6	Сертификация интегрированной системы менеджмента.....	71
5	Заключение	73
6	Литература	74
<i>Приложение А - Рекомендуемый состав общих и специфических требований к интегрированной системе менеджмента.....</i>		<i>75</i>
<i>Приложение Б - Рекомендуемое соотношение требований ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 для создания интегрированной системы менеджмента</i>		<i>100</i>

Интегрированная система менеджмента – система управления, охватывающая деятельность организации по управлению качеством, экологическому менеджменту и менеджменту профессиональной безопасности и охраны труда и др., устанавливающая взаимосвязи между ними и подчиняющая их целям организации.

Цель работы – разработка методических рекомендаций по созданию в предприятиях интегрированных систем менеджмента.

Методические рекомендации являются результатом обобщения опыта создания систем менеджмента, соответствующих требованиям международных стандартов ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 в предприятиях, анализа существующих нормативных и методических документов, применимых к системам менеджмента организаций, учитывают особенности бизнеса и управления им.

Методические рекомендации могут применяться для создания в предприятиях интегрированных систем менеджмента.

2. Определения и сокращения

Анализ	- деятельность, предпринимаемая для установления пригодности, адекватности, результативности рассматриваемого объекта для достижения установленных целей
Аутсорсинг	- передача организацией определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года)
Воздействие на окружающую среду	- любое изменение в окружающей среде, положительное либо отрицательное, целиком либо частично вызванное экологическими аспектами организации
Профессиональная безопасность и охрана труда	- условия и факторы, которые влияют или могут влиять на безопасность и здоровье сотрудников или других работающих (включая временно работающих и лиц по подряду), посетителей или других лиц на рабочем месте
Документ	- информация и ее носитель <i>Примечание 1:</i> Носитель может быть бумажным, магнитным, электронным или оптическим компьютерным диском, фотографией, личной карточкой или их комбинацией. <i>Примечание 2:</i> Набор документов, например, спецификации или записи, часто называемые «документацией»
Заинтересованная сторона	- лицо или группа лиц, заинтересованные в деятельности или успехе организации - лицо либо группа лиц, заинтересованные или зависимые от экологической эффективности организации - лицо или группа лиц в организации, на рабочем месте или вне его, имеющие отношение или испытывающие воздействие от исполнения политики ПБиОТ организации - лицо либо группа лиц, заинтересованные или зависимые от деятельности, продукции и/или услуг организации
Идентификация опасности	- процесс осознания существования опасности и определения ее характеристик
Инцидент	- событие, связанное с работой, в результате которого произошли или могли произойти: травма, ухудшение состояния здоровья (независимо от тяжести), смертельный случай
Компетентность	- продемонстрированная способность применять знания и навыки
Корректирующее действие	- действие, предпринятое для устранения причины обнаруженного несоответствия или другой нежелательной ситуации
Коррекция	- действие, предпринятое для устранения обнаруженного несоответствия
Качество	- степень, с которой совокупность собственных характеристик выполняет требования
Несоответствие	- невыполнение требования
Окружающая среда	- окружение, в котором функционирует организация, включая воздух, воду, почвы, природные ресурсы, флору, фауну, человека и их взаимодействие
Опасность	- источник, ситуация или действие, которые могут привести к нанесению вреда в виде травмы или ухудшения здоровья или комбинации этих последствий

Оценка риска	-	процесс оценки величины риска, возникающего из-за опасности(ей), включая оценку адекватности любых имеющихся средств управления, и принятие решения о том, является ли этот риск приемлемым
Политика в области качества	-	общие намерения и направление деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством
Политика профессиональной безопасности и охраны труда	-	общие намерения и направление организации по отношению к исполнению ПБиОТ, официально выраженные высшим руководством
Постоянное улучшение	-	повторяющаяся деятельность по увеличению способности выполнить требования
	-	постоянный процесс улучшения системы экологического менеджмента для достижения повышения общей экологической эффективности в соответствии с экологической политикой организации. <i>Примечание:</i> Данный процесс не обязательно протекает во всех сферах деятельности одновременно
	-	повторяющийся процесс усовершенствования системы менеджмента ПБиОТ, направленный на достижение суммарного улучшения показателей результативности ПБиОТ и согласованный с политикой ПБиОТ
Предупреждающее действие	-	действие, предпринятое для устранения причины потенциального несоответствия или другой потенциально нежелательной ситуации
Приемлемый риск	-	риск, уменьшенный до уровня, который организация может допустить в отношении обязательств перед законодательством и собственной политики в области профессиональной безопасности и охраны здоровья
Продукция	-	результат процесса
Процедура	-	установленный способ осуществления деятельности или процесса
Процесс	-	совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы
Риск	-	сочетание вероятности наступления опасного события или воздействия(ий) и тяжести травмы или ухудшения состояния здоровья, которые могут быть вызваны этим событием или воздействием(ями)
Система	-	совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов
Система менеджмента	-	система для разработки политики и целей и достижения этих целей <i>Примечание:</i> Система менеджмента организации может включать различные системы менеджмента, такие как система менеджмента качества, система менеджмента финансовой деятельности или система экологического менеджмента
Система менеджмента профессиональной безопасности и труда	-	часть общей системы менеджмента организации, которая используется для разработки и внедрения политики в области ПБиОТ и управления рисками ПБиОТ
Система менеджмента качества	-	система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству
Система экологического менеджмента	-	часть системы менеджмента организации, используемая для разработки и внедрения ее экологической политики и управления ее экологическими аспектами
Соответствие	-	выполнение требования

Требование	-	Потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным
Удовлетворенность потребителей	-	восприятие потребителями степени выполнения их требований
Цели в области качества	-	то, чего добиваются, или к чему стремятся в области качества
Цель ПБиОТ	-	показатель результативности ПБиОТ, который организация сама установила себе для достижения
Экологическая задача	-	разработанное требование к деятельности, применимое к организации либо ее частям, которое проистекает из экологических целей и должно быть установлено и выполнено для достижения этих целей
Экологическая политика	-	общие для организации задачи и направления, связанные с экологической эффективностью, официально заявленные высшим руководством
Экологическая результативность		измеримые результаты управления экологическими аспектами деятельности организации
Экологическая цель	-	общие экологические показатели, согласующиеся с экологической политикой, которые организация стремится достичь
Экологический аспект	-	элемент деятельности, продукции либо услуг организации, который может взаимодействовать с окружающей средой <i>Примечание:</i> Существенный экологический аспект оказывает либо может оказывать существенное экологическое воздействие
СМ	-	система менеджмента
МС	-	международный стандарт
СМК	-	система менеджмента качества
ПБиОТ	-	профессиональная безопасность и охрана труда
СЭМ	-	система экологического менеджмента
СМПБиОТ	-	система менеджмента профессиональной безопасностью и охраной труда
ОПО	-	опасный производственный объект
ПТО	-	производственно-технический отдел
ПКиОТ	-	производственный контроль и охрана труда
ГОиЧС	-	гражданская оборона и чрезвычайные ситуации
ООС	-	охрана окружающей среды

3 Введение

Изменяющиеся условия внешней среды, наличие ограничений по всем видам ресурсов и т.п. ставят перед ними задачи повышения их стоимости, снижения операционных затрат, обеспечения заданного уровня надежности, повышения результативности деятельности и др. при одновременном удовлетворении требований всех заинтересованных сторон (акционеров, регулятора, потребителей, органов государственной власти и т.д.).

В настоящее время в отношении практически всех основных функциональных направлений деятельности и сфер управления организацией разработаны международные стандарты соответствующих систем менеджмента. Наиболее широкое распространение получили стандартизированные подходы к созданию систем менеджмента качества, экологического менеджмента, профессиональной безопасности и охраны труда, на соответствие которым организации могут сертифицироваться.

Предприятия на сегодняшний день также достигли определенных успехов в направлении внедрения и сертификации систем менеджмента качества, систем экологического менеджмента, систем менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда. В то же время внедрение и функционирование в компании таких функционально обособленных систем естественным образом ставит задачу их согласования, взаимной увязки, координации, т.е. их интеграции.

Интерес к интегрированным системам менеджмента во многом вызван распространением соответствующей тенденции как за рубежом, так и в Узбекистане.

Одной из основных предпосылок является то обстоятельство, что в основу упомянутых стандартов на системы менеджмента положены единые принципы и подходы, а также требования, позволяющие реализовать их в рамках более общей, комплексной системы менеджмента для получения преимуществ, связанных с оптимизацией внутренней среды организации, превосходящих те, что дает внедрение отдельных систем менеджмента.

К числу преимуществ, которые могут быть получены от интеграции систем менеджмента, в общем случае, относят следующие:

- комплексное планирование развития организации с учетом требований заинтересованных сторон: акционеров, инвесторов, потребителей, персонала, общества и т.д.
- улучшенные взаимоотношения с заинтересованными сторонами и рост деловой репутации;
- уменьшение конфликта между системами, прежде всего в отношении ресурсов, а также более эффективное их распределение на основе анализа эффективности, затрат и риска планируемых мероприятий;
- применение единого подхода к управлению различными направлениями деятельности компании, рассматриваемыми в рамках интегрированной системы менеджмента и связанными с ними рисками;
- использование перспективных возможностей улучшения;
- повышение качества информации для принятия решений;
- экономия ресурсов, в том числе в результате снижения затрат на внедрение, сертификацию и поддержание интегрированной системы менеджмента по сравнению с внедрением нескольких систем менеджмента;
- сокращение количества процедур и процессов по сравнению с их общим количеством при создании отдельных систем менеджмента;
- уменьшение дублирования и бюрократии;
- сокращение количества проверок и повышение их результативности;
- повышение результативности и эффективности в результате комплексных мер по управлению процессами;
- минимизация межфункциональных барьеров и разобщенности персонала в организации, возникающих при разработке отдельных систем менеджмента и направленность на обеспечение целей предприятия.

Следует подчеркнуть, что интеграция систем менеджмента осуществляется в первую очередь для получения преимуществ в соответствии с потребностями организации по оптимизации ее внутренней среды, которые должны быть получены при одновременном удовлетворении требований международных стандартов.

При таком подходе к интеграции систем менеджмента целесообразно принимать решение о создании интегрированной системы менеджмента, исходя из текущего состояния системы управления предприятием, на основе выявления и анализа имеющихся в ней проблем, возможностей их решения, и достижения необходимых улучшений, принимая во внимание возможные преимущества от интеграции.

Для выявления проблем, на решение которых будет направлена интеграция, могут быть использованы – анализа, и др. инструменты.

В целом, смысл создания интегрированной системы менеджмента состоит как минимум в обеспечении целенаправленной деятельности и непротиворечивости принимаемых решений и установленных целей для отдельных систем менеджмента, а также избежание дублирования действий, ответственности, регистрации данных и др., улучшение обмена информацией между сотрудниками, подразделениями и с заинтересованными сторонами, включая контрагентов.

Настоящая работа содержит рекомендации по созданию в предприятиях интегрированных систем менеджмента, включающих системы менеджмента качества (ISO 9001), экологического менеджмента (ISO 14001), менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда (OHSAS 18001), внедряемые в компаниях в соответствии с требованиями соответствующих международных стандартов. Принципы, подходы и модель интегрированной системы менеджмента, предложенные в данной работе, могут также приниматься для создания интегрированной системы, включающей другие системы менеджмента.

4 Основная часть

Первая редакция работы «Методическая процедура по созданию и внедрению интегрированных систем менеджмента, соответствующих требованиям международных стандартов ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001» является результатом обобщения опыта создания в предприятиях систем менеджмента, соответствующих ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001. Также, при разработке проекта методике проведен анализ документов, определяющих основы интеграции систем менеджмента. Материалы рекомендаций учитывают особенности бизнеса и управления им.

В разделах 4.1 – 4.6 основной части работы рассматриваются концептуальные основы интеграции систем менеджмента, основные направления интеграции и интеграционные подходы к созданию интегрированных систем менеджмента в предприятиях, а также перечень необходимой документации и процедур интегрированной системы менеджмента.

Раздел 4.7 настоящей работы содержит порядок организации работ по внедрению в предприятии интегрированных систем менеджмента, включая определение ресурсов (финансовых, организационных, временных и пр.), необходимых для их разработки и внедрения.

4.1 Принципы интеграции системы менеджмента

Создание и функционирование интегрированной системы менеджмента, а также успешная реализация проекта по ее созданию в предприятии, в качестве базиса рассматривает приверженность следующим девяти принципам (*таблица 1*), сформулированным с учетом принципов и моделей.

Таблица 1 - Принципы интегрированной системы менеджмента

Наименование принципа	Характеристика принципа
<i>Баланс интересов заинтересованных сторон</i>	Долгосрочный успех организации зависит от понимания, удовлетворения и предвосхищения текущих и будущих потребностей и ожиданий ее потребителей, а также от понимания и учета потребностей и ожиданий других заинтересованных сторон. Организация должна стремиться к обеспечению баланса интересов за счет постановки и достижения соответствующих целей, учитывающих требования всех заинтересованных сторон.
<i>Лидерство руководства</i>	Руководители обеспечивают единство целей и направлений деятельности организации. Руководители должны обладать лидерскими качествами и активно демонстрировать свою приверженность идеологии интегрированной системы менеджмента, ориентированной на достижение общих целей организации. Руководителям организации необходимо создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой персонал может быть полностью вовлечен в решение задач и достижение общих целей организации.
<i>Вовлеченность персонала</i>	Работники всех уровней составляют основу организации, ее главный ресурс и ценность. Непрерывное выявление потребностей в подготовке, развитие компетентности, повышение мотивации и проявление заботы о персонале - главное условие выгодного использования способностей работников выполнять установленные требования и достигать запланированных результатов.
<i>Соответствие законодательным и другим требованиям</i>	Требования к интегрированным системам являются дополнительными (а не альтернативными) по отношению к определенным техническим и договорным условиям на продукцию или услугу, законодательным требованиям, а также к другим требованиям, с которыми организация согласилась (т.е. приняла к исполнению).

Наименование принципа	Характеристика принципа
<i>Подход, основанный на управлении рисками</i>	Любая организация функционирует в условиях, которые характеризуются различными внутренними и внешними факторами влияния на ее деятельность, что оказывает соответствующее воздействие на степень достижения поставленных целей. Управление рисками позволяет с выгодой использовать положительные возможности и минимизировать вероятность возникновения нежелательных событий.
<i>Процессный подход</i>	Для эффективного достижения поставленных целей руководство должно основываться на понимании специалистами сути выполняемой работы, определить те виды деятельности, которые приносят дополнительную ценность, обеспечить их соответствующими ресурсами и реализовывать в контролируемых условиях.
<i>Системный подход</i>	Руководство организации должно использовать интегрированную систему менеджмента как основной инструмент для достижения целей. В свою очередь, интегрированная система менеджмента рассматривается как комплекс взаимосвязанных процессов, менеджмент которых осуществляют во имя постоянного улучшения по общему методу: «планируй - реализуй - контролируй - анализируй и улучшай».
<i>Принятие решений, основанных на фактах</i>	Деятельность руководства на различных уровнях организации неразрывно связана с принятием управленческих решений. Эффективность этих решений основывается на понимании особенностей состояния внешней и внутренней среды в момент принятия решения, а также системного рассмотрения деятельности организации, особенностей ситуации и альтернатив, что возможно лишь на основе анализа, полных и объективных данных и информации о результатах деятельности.
<i>Постоянное улучшение</i>	Постоянное улучшение деятельности организации в целом должно рассматриваться как ее неизменная цель

4.2 Модель интегрированной системы менеджмента

На сегодняшний день единой общепризнанной модели интегрированной системы менеджмента, также как и единого подхода к интеграции систем менеджмента не выработано. Не разработан также стандарт международной организации по стандартизации (ISO), устанавливающий требования к интегрированной системе менеджмента.

Вместе с тем в посвященной данной тематике, рассматриваются другие модели интегрированной системы менеджмента, например модель системы менеджмента, основанная на принципах («всеобщее управление качеством») или модель, основанная на методологии управления риском, при этом следует отметить значительное сходство этих моделей.

Сходство моделей, предлагаемых в качестве основы для создания интегрированной системы менеджмента, связано с применением для интеграции процессного и системного подходов, применения методологии «PDCA» и постоянного улучшения.

а) выявление общих и специфических требований в системе менеджмента;

Модель системы менеджмента основывается на том, что в системах менеджмента, соответствующих требованиям МС и использующихся отдельно, имеются общие элементы, которые могут управляться объединенным способом для получения больших преимуществ. Структура этих общих требований содержится и включает такие категории, как:

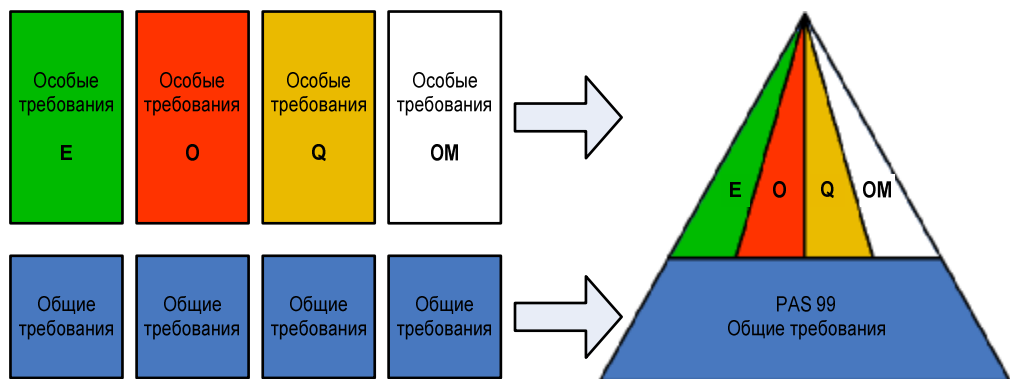
- политика;
- планирование;
- внедрение и функционирование;
- проведение проверок;
- улучшение;
- анализ со стороны руководства (*рисунок 1*).

Эти шесть категорий присутствуют во всех стандартизированных системах менеджмента и могут быть приняты как основа для интеграции.

Основные категории	Общие элементы
Политика	•Политика и принципы
Планирование	•Установленные потребности, требования и анализ критических параметров •Извлечения из важных применимых документов •Установленные цели и задачи •Необходимые ресурсы •Установленная организационная структуры, роли, ответственность, полномочия •Планы операционного контроля •Готовность к ожидаемым изменениям
Внедрение и выполнение	•Операционный контроль •Управление людскими ресурсами •Документация и управление документами •Коммуникации •Взаимодействие с потребителями и поставщиками
Оценка эффективности	•Мониторинг и измерения •Анализ и обращение с несоответствиями •Аудиты системы
Улучшение	•Корректирующие и предупреждающие действия •Постоянное улучшение
Анализ со стороны руководства	•Анализ со стороны руководства

Рисунок 1 - Общие требования ISO Guide 72

Каждый стандарт на системы менеджмента, при этом, имеет свои специфические требования, которые совместно с общими, могут быть реализованы в рамках единой системы менеджмента, как показано на рисунке 2.



Особые требования:

- E** – окружающая среда
- O** – профессиональная безопасность и охрана труда
- Q** - качество
- OM** – другие системы менеджмента

Рисунок 2 - Модель интегрированной системы менеджмента в соответствии

Модель построения интегрированной системы менеджмента, основанная на выявлении общих и специфических требований и представлена на рисунке 3.

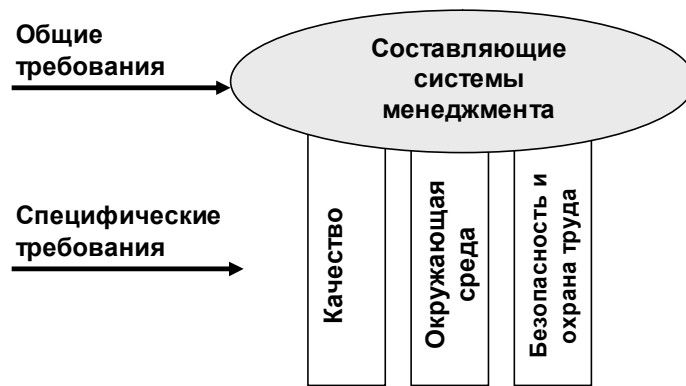


Рисунок 3 - Модель интегрированной системы менеджмента

б) формирование структуры системы менеджмента и управления ею на основе цикла «PDCA»;

Шесть общих требований, используемых во всех системах менеджмента, комбинируясь с методологией «PDCA», которой следуют международные стандарты, трансформируются в структуру интегрированной системы менеджмента.

в) применение методологии управления риском.

Под риском понимаются возможные события, которые могут воздействовать на цели. Таким образом, чтобы достигать целей организации, система менеджмента должна управлять рисками.

Организация самостоятельно определяет целесообразность управления, и может управлять одним или всеми рисками сразу, учитывая, что высокими рисками, необходимо управлять в первую очередь.

В целом, подход к интеграции, сводится к выполнению следующих необходимых условий:

- интегрированный подход к устанавливаемым политике и целям;
- интегрированный подход к управлению на основе оценки приоритетности риска для бизнеса;
- интегрированный подход к процессам включаемых систем менеджмента;
- интеграция документации, включая управленческие и операционные процедуры;
- интегрированный подход к внутреннему аудиту;
- интегрированный подход к механизмам улучшения (корректирующим и предупреждающим действиям, измерению, непрерывному улучшению);
- анализ со стороны руководства, который рассматривает общие цели и планы бизнеса;
- унификация менеджмента и соразмерное представительство.

Организация может применять методику для создания интегрированной системы менеджмента, но должна учитывать, что соответствие ей не гарантирует соответствие стандартам на системы менеджмента, которые рассматриваются при интеграции. В спецификации обращается внимание на то, что необходим подробный анализ требований стандартов, включенных в интегрированную систему менеджмента и сравнение их с теми, которые были включены в интегрированную систему в соответствии с стандартами. Элементы, которые рассматриваются как общие, могут иметь определенные различия в пределах содержания отдельных стандартов. Данные специфические требования каждого стандарта на системы менеджмента должны быть приняты и удовлетворены для выполнения требований отдельных стандартов. В связи с этим, спецификация должна использоваться совместно со стандартами на системы менеджмента - ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 и, если необходимо, другими, причем требования данных стандартов должны рассматриваться в качестве приоритетных.

Соотношение с требованиями к системам менеджмента качества, экологического менеджмента, менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда, приведенное в спецификации, и которое предприятию могут использовать при проведении их сравнительного анализа, приведено в *таблице 2*.

Таблица 2 - Соотношение с требованиями к системам менеджмента качества, экологического менеджмента, менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда

ISO 9001 Менеджмент качества	ISO 14001 Экологический менеджмент	OHSAS 18001 Менеджмент профессиональной безопасности и охраны труда
4.1 Общие требования	4.1 Общие требования	4.1 Общие требования
5.1 Обязательства руководства 5.3 Политика в области качества	4.2 Экологическая политика	4.2 Политика в области профессиональной безопасности и охраны здоровья
-	4.3 Планирование	4.3 Планирование
5.2 Ориентация на потребителя 5.4.2 Планирование системы менеджмента качества 7.2.1 Определение требований, относящихся к продукции 7.2.2 Анализ требований, относящихся к продукции	4.3.1 Экологические аспекты деятельности	4.3.1 Идентификация опасностей, оценка риска и выбор способов контроля
5.3 Политика в области качества b) включает обязательство по выполнению требований и постоянному повышению результативности системы менеджмента качества 7.2.1 Определение требований, относящихся к продукции. c) законодательные и нормативные требования, относящиеся к продукции	4.3.2 Законодательные и иные требования	4.3.2 Законодательные и иные требования
8.3 Управление несоответствующей продукцией	4.4.7 Готовность и реагирование на аварийные ситуации	4.4.7 Подготовленность к авариям и реагирование
5.4.1 Цели по качеству	4.3.3 Цели, задачи и программы	4.3.3 Цели и программы
5.5 Ответственность, полномочия и коммуникация	4.4.1 Ресурсы, роли, ответственность и полномочия	4.4.1 Ресурсы, роли, подчиненность и ответственность
-	-	-
7 Выпуск продукции	4.4.6 Управление операциями	4.4.6 Управление операциями
6 Менеджмент ресурсов	4.4.1 Ресурсы, роли, ответственность и полномочия 4.4.2 Компетентность, подготовка и осведомленность	4.4.1 Ресурсы, роли, подчиненность и ответственность 4.4.2 Компетенция, обучение и информированность
4.2 Требования к документации	4.4.4 Документация 4.4.5 Управление документацией	4.4.4 Документация 4.4.5 Управление документацией

ISO 9001 Менеджмент качества	ISO 14001 Экологический менеджмент	OHSAS 18001 Менеджмент профессиональной безопасности и охраны труда
	4.5.4 Управление записями	4.5.4 Управление записями
5.5.3 Внутренние коммуникации 7.2.3 Связь с потребителем 5.3 Политика в области качества d) сообщена и понята во всей организации 5.5.1 Ответственность и полномочия	4.4.3 Коммуникация	4.4.3 Передача информации, участие и консультирование
-	-	-
8.1 Общие положения	4.5.1 Мониторинг и измерения	4.5.1 Измерение и мониторинг выполнения
8.2.4 Мониторинг и измерение продукции	4.5.2 Оценка соответствия	4.5.2 Оценка соответствия
8.2.2 Внутренний аудит	4.5.5 Внутренний аудит	4.5.5 Внутренний аудит
8.3 Управление несоответствующей продукцией	4.5.3 Несоответствия, корректирующие и предупреждающие действия	4.5.3 Расследование инцидентов, несоответствия, корректирующие и предупреждающие действия
-	-	-
8.5.1 Постоянное улучшение	4.5.3 Несоответствия, корректирующие и предупреждающие действия	4.5.3 Расследование инцидентов, несоответствия, корректирующие и предупреждающие действия
8.5.2 Корректирующее действие 8.5.3 Предупреждающее действие	4.5.3 Несоответствия, корректирующие и предупреждающие действия	4.5.3 Расследование инцидентов, несоответствия, корректирующие и предупреждающие действия
-	-	-
5.6.1 Общие положения	4.6 Анализ со стороны руководства	4.6 Анализ со стороны руководства
5.6.2 Входные данные для анализа	-	-
5.6.3 Выходные данные анализа	-	-

В настоящей работе, как уже отмечалось, применяются концептуальные подходы к модели интегрированной системы менеджмента. Учитывая существующие отличия спецификации от международных стандартов, в том числе терминологические, а также связанные с регламентирующим характером ее требований, в качестве основы для анализа общих и специфических требований принимаются требования ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.

Напомним, что основу модели интегрированной системы менеджмента составляют общие и специфические требования, которые могут быть выявлены в системах менеджмента организации при их интеграции.

Критерием отнесения требований к числу общих или специфических является их применение соответственно:

- ко всем системам менеджмента в рамках интегрированной системы менеджмента (общие требования);
- к одной системе менеджмента в рамках интегрированной системы менеджмента (специфические требования).

В том случае, когда требования устанавливаются как обязательные несколькими (но не всеми) стандартами на системы менеджмента, рассматриваемыми при интеграции, организация сама принимает решение о том, распространять эти требования на все системы менеджмента или применять только в отношении отдельных направлений.

При отнесении данных требований к общим или специфическим требованиям, прежде всего необходимо учитывать трудозатраты, которые повлечет распространение требований на все системы, а к специфическим - удобство использования процедур, определяющих порядок выполнения этих требований, отличающихся для разных систем менеджмента.

Общие требования, единым образом применимые ко всем системам менеджмента, должны выполняться всем персоналом, вовлеченным в интегрированную систему менеджмента, а специфические - ограниченным кругом лиц, непосредственно задействованным в выполнении какой-либо деятельности в отношении отдельных функциональных систем менеджмента.

Для выявления общих требований характерны следующие особенности:

- минимальный состав общих требований определяется международными стандартами. Требования, которые повторяются во всех стандартах, будут являться общими, т.к. они должны быть выполнены для обеспечения соответствия с требованиями, а их осуществление различными способами нецелесообразно и неэффективно.
- состав требований, которые организация будет рассматривать в качестве общих в своей интегрированной системе менеджмента, определяется по ее (организации) усмотрению.

Специфические требования устанавливаются исключением общих из состава всех требований, устанавливаемых в международных стандартах. Специфические требования, относящиеся первоначально к одной или нескольким системам менеджмента, могут быть распространены на все системы и трансформироваться в общие. Таким образом, организация, самостоятельно определяя состав общих требований, может интегрировать функциональные системы менеджмента в степени, соответствующей ее потребностям.

Далее в работе приведен состав общих требований, включенных во все стандарты на системы менеджмента, выполнение которых необходимо для обеспечения соответствия ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, а также соответствующие специфические требования.

4.2.1 Состав общих и специфических требований в соответствии с ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001

4.2.1.1 Общие требования

Общие требования	Специфические требования
<p>Организация должна разработать, документировать, внедрить, поддерживать и последовательно улучшать систему менеджмента в соответствии с требованиями к интегрированной системе менеджмента, и определить, как она будет выполнять эти требования.</p> <p>Организация должна определить и документировать область применения интегрированной системы менеджмента.</p>	<p>ISO 9001</p> <p>Организация должна:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определить процессы, необходимые для системы менеджмента и их применение в организации; - определить последовательность и взаимодействие этих процессов; - определить критерии и методы, необходимые для гарантии того, что выполнение этих процессов и управление ими являются результативными; - гарантировать наличие и доступность ресурсов и информации, необходимых для поддержания выполнения и мониторинга этих процессов; - проводить мониторинг там, где применимо измерение, анализ этих процессов; - внедрить меры, необходимые для достижения

Общие требования	Специфические требования
	<p>запланированных результатов и непрерывного улучшения этих процессов.</p> <p>Процессы должны находиться под управлением организации в соответствии с требованиями системы менеджмента и соответствующих международных стандартов.</p> <p>В случае если организация использует аутсорсинг для выполнения некоторых процессов, которые влияют на соответствие установленным требованиям, организация должна гарантировать, чтобы такие процессы находились под управлением.</p> <p>Тип и степень управления, необходимого для этих процессов аутсорсинга, должны быть определены в системе менеджмента организации.</p>

4.2.1.2 Политика

Общие требования	Специфические требования
<p>Высшее руководство должно определить политику организации и обеспечить, чтобы в рамках установленной области применения интегрированной системы менеджмента, политика:</p> <ul style="list-style-type: none"> – соответствовала деятельности организации, ее продукции и услугам; – включала обязательство соответствовать применимым требованиям законодательства и другим требованиям, которые организация обязалась выполнять; – обеспечивала основы для установления и анализа целей; – документально оформлялась, внедрялась и поддерживалась; – доводилась до сведения всего персонала организации и была понятна ему; – включала обязательство постоянно повышать результативность системы менеджмента. 	<p><i>ISO 14001 и OHSAS 18001</i> устанавливают необходимость доведения политики до персонала, а также до сведения лиц, работающих для организации или по ее поручению, т.е. поставщиков и подрядчиков, обеспечения доступа к политике организации для заинтересованных сторон.</p> <p><i>OHSAS 18001</i> также устанавливает необходимость информирования лиц, работающих под управлением организации, в число которых в том числе входят посетители, которые имеют доступ к рабочим местам.</p> <p><i>ISO 14001</i> требует принятия в политике обязательства по предотвращению загрязнения, а <i>OHSAS 18001</i> по предотвращению повреждений или ухудшения состояния здоровья и по постоянному улучшению менеджмента ПБиОТ и показателей ПБиОТ</p>

4.2.1.3 Планирование

4.2.1.3.1 Экологические аспекты, опасности и требования потребителей, включая требования к продукции, и оценка рисков

Общие требования	Специфические требования
<p>Организация должна разработать, внедрить и поддерживать процедуру (процедуры) для того, чтобы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – идентифицировать экологические аспекты, опасности и требования потребителей, включая требования к продукции/услуге в области применения интегрированной системы менеджмента; – оценить риски и определить те из них, которые могут привести к невыполнению требований или не достижению целей. <p>Организация должна обеспечить, чтобы все значительные аспекты были учтены при разработке, внедрении, поддержании в рабочем состоянии и развитии интегрированной системы менеджмента.</p>	<p><i>ISO 9001</i></p> <p>Организация должна:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение во всей организации; - определять последовательность и взаимодействие этих процессов; - определять критерии и методы, необходимые для гарантии того, что выполнение этих процессов и управление ими является результативным; - гарантировать доступность ресурсов и информации, необходимых для поддержания выполнения и мониторинга этих процессов; - осуществлять мониторинг там, где применимо измерение, анализ этих процессов; - внедрить меры, необходимые для достижения

запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

В случае если организация использует аутсорсинг для выполнения некоторых процессов, которые влияют на соответствие продукта установленным требованиям, организация должна гарантировать, чтобы такие процессы находились под управлением.

Планирование в рамках системы менеджмента качества должно осуществляться в соответствии с данными требованиями, а также целями в области качества.

OHSAS 18001

Организация должна установить, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии процедуру (процедуры) постоянного выявления опасностей, оценки рисков, а также определения необходимых средств управления. Процедура (процедуры) выявления опасностей и оценки рисков должна учитывать следующее:

- регулярные и нерегулярные виды деятельности;
- виды деятельности всего персонала, имеющего доступ к рабочему месту (включая подрядчиков и посетителей);
- поведение, способности человека и другие человеческие факторы;
- выявленные опасности, возникающие за пределами рабочего места, которые могут оказать негативное влияние на здоровье и безопасность лиц, находящихся под управлением организации в пределах рабочего места;

- опасности, создаваемые около рабочего места, связанной с работой или деятельностью, находящейся под управлением организацией;

Примечание OHSAS 18001: Такие опасности, может быть, более уместно оценивать как факторы окружающей среды.

- инфраструктура, оборудование и материалы на рабочем месте, предоставленные как организацией, так и другими.

- изменения или предполагаемые изменения в организации, её деятельности или материалах;

- модификации системы менеджмента ПБиОТ, включая временные изменения, и их влияние на операции, процессы и деятельность;

- любые применимые законные обязательства, связанные с оценкой риска и внедрением необходимых средств управления;

- конструкция рабочих зон, процессов, установок, машин/оборудования, рабочих процедур и организации работы, включая их приспособливание к человеческим возможностям.

Методология организации по выявлению опасностей и оценке рисков должна:

- быть определена в том, что касается области применения, характера и расчёта времени так, чтобы она была скорее профилактическая, нежели реагирующая;

- предусматривать выявление, расстановку приоритетов и документацию рисков, а также применение средств управления по обстановке.

Для управления изменениями организация должна выявить опасности ПБиОТ и риски ПБиОТ, связанные с изменениями в организации, в системе менеджмента ПБиОТ или в её видах деятельности до введения

таких изменений.

Организация должна гарантировать, что результаты таких оценок учитываются при определении средств управления.

При определении средств управления или рассмотрении изменений в существующих средствах управления, внимание должно быть уделено снижению рисков в соответствии со следующей иерархией:

- устранение;
- замена;
- технические средства управления;
- сигнализационные панели/предупреждения и/или административные средства управления;
- средства индивидуальной защиты.

Организация должна документировать и пополнять последними данными результаты выявления опасностей, оценки рисков и определенные средства управления.

Организация должна гарантировать, что риски ПБиОТ и определённые средства управления учитываются при установлении, внедрении и поддержании в рабочем состоянии её системы менеджмента ПБиОТ.

4.2.1.3.2 Законодательные и иные требования

Общие требования	Специфические требования
<p>Организация должна разработать, внедрить и поддерживать процедуру определения требований, применимых к экологическим аспектам, опасностям и продукции, а также требований потребителей.</p> <p>Организация должна определить:</p> <ul style="list-style-type: none">– законодательные и иные обязательные требования;– любые дополнительные требования, определенные организацией, и те которые организация принимает к исполнению. <p>Организация должна гарантировать, что применимые законодательные и другие требования учитываются при разработке, внедрении и обеспечении функционирования интегрированной системы менеджмента.</p>	<p><i>ISO 14001 и OHSAS 18001</i> требуют обеспечить доступ к применимым законодательным и другим требованиям.</p> <p><i>ISO 14001</i> устанавливает необходимость определения того, каким образом требования применимы к деятельности организации.</p> <p><i>OHSAS 18001</i> требует постоянно пополнять информацию о законодательных и иных требованиях последними данными, т.е. осуществлять ее актуализацию, а также доводить относящуюся к делу информацию по законодательным и другим требованиям до сведения лиц, работающих под управлением организации, и других имеющих отношение к делу заинтересованных сторон, включая посетителей рабочих мест.</p> <p>Применительно к <i>ISO 9001</i> в отношении данного требования целесообразно применять п.п. 7.2.1 и 7.2.2.</p>

4.2.1.3.3 Цели и программы

Общие требования	Специфические требования
<p>Организация должна установить, внедрить и поддерживать документально оформленные цели для соответствующих функций и уровней (управления) в рамках организации.</p> <p>Цели должны быть измеримыми и соответствовать политике менеджмента, включая обязательства по обеспечению соответствия требованиям законодательства и другим требованиям, выполнять которые организация обязалась, и постоянному улучшению.</p> <p>При установлении и анализе своих целей организация должна учесть законодательные и другие требования, которые она обязалась</p>	<p><i>ISO 9001</i> устанавливает требование о том, что цели организации должны быть измеримыми, в то время как <i>ISO 14001 и OHSAS 18001</i> дает организации возможность устанавливать измеримые цели, там, где это практически целесообразно и осуществимо.</p> <p>Стандарт требует от организации обеспечить сохранение целостности системы менеджмента качества при планировании и внедрении изменений в систему менеджмента.</p> <p>Документы, определяющие процессы системы менеджмента качества (включая процессы производства продукции), а также ресурсы, задействованные в отношении к специфичному продукту, проектам или контрактам, могут рассматриваться как план по качеству</p>

выполнять, и риски. Она также должна рассмотреть свои технологические возможности, финансовые, эксплуатационные и деловые требования, а также точки зрения заинтересованных сторон.

Организация должна разработать, внедрить и поддерживать программу(ы) достижения своих целей. Программа(ы) должна(ы) включать в себя:

- распределение ответственности за достижение целей для соответствующих функций и уровней (управления) организацией;
- перечень необходимых средств и сроки достижения (реализации) целей.

4.2.1.4 Внедрение и функционирование

4.2.1.4.1 Ресурсы

Общие требования	Специфические требования
<p>Руководство организации должно определить и обеспечить доступность ресурсов, необходимых для разработки, внедрения, обеспечения функционирования и улучшения результативности интегрированной системы менеджмента.</p> <p>Под ресурсами подразумевают человеческие (кадровые) ресурсы, специальные знания (навыки), организационную инфраструктуру, технологию и финансовые ресурсы.</p>	<p>В <i>ISO 9001</i> в качестве ресурсов рассматривается инфраструктура и производственная среда, требуемые для выполнения требований к продукции и требований потребителей.</p> <p>Факторы производственной среды могут рассматриваться как источники опасностей для здоровья персонала (<i>OHSAS 18001</i>).</p> <p><i>ISO 9001</i> требует, чтобы организация определила и предоставила ресурсы, необходимые для увеличения удовлетворенности потребителя посредством реализации его требований.</p>

4.2.1.4.2 Обязанности, ответственность и полномочия

Общие требования	Специфические требования
<p>Функциональные обязанности, ответственность и полномочия персонала должны быть определены, документированы и доведены до сведения тех лиц, которых они касаются, для улучшения результативности менеджмента.</p> <p>Высшее руководство организации должно назначить своего(их) специального(ых) представителя(ей) руководства, который(ые) помимо других обязанностей будет(ут) иметь определенные функциональные обязанности, нести ответственность и обладать соответствующими полномочиями для того, чтобы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - гарантировать, что система менеджмента разработана и внедрена, а также, что обеспечено ее функционирование в соответствии с требованиями соответствующих стандартов; - представлять высшему руководству для анализа отчеты о результативности системы менеджмента, включая рекомендации по улучшению. 	<p><i>ISO 9001</i></p> <p>Ответственность руководства</p> <p>Высшее руководство должно обеспечивать наличие свидетельств принятия обязательств по разработке и внедрению системы менеджмента качества, а также постоянному улучшению её результативности посредством:</p> <ul style="list-style-type: none"> - доведения до сведения организации важности выполнения требований потребителей, а также законодательных и обязательных требований; - разработки политики в области качества; - обеспечения разработки целей в области качества; - проведения анализа со стороны руководства; - обеспечения необходимыми ресурсами. <p>Высшее руководство должно гарантировать, что потребности потребителя определяются и выполняются с целью увеличения удовлетворенности потребителя.</p> <p>К числу функциональных обязанностей специального представителя руководства относит также содействие распространению понимания требований потребителей во всей организации и взаимодействие с внешними сторонами по вопросам качества.</p> <p><i>OHSAS 18001</i></p> <p>Высшее руководство должно взять на себя окончательную ответственность за ПБиОТ и систему менеджмента ПБиОТ.</p> <p>Высшее руководство должно демонстрировать свои обязательства путём определения ролей, распределения ответственности и подотчётности, а также делегирования полномочий с целью способствовать результативному</p>

(программа качества).

ISO 14001 содержит требование о разработке задач, характеризующих этапы достижения целей организации, как правило, в течение года. МС определяет необходимость учитывать при постановке целей и задач обязательство предотвращения загрязнения.

OHSAS 18001 требует проведения анализа программ менеджмента через регулярные и запланированные интервалы времени, и при необходимости, ее корректировки для достижения целей.

МС определяет необходимость учитывать при постановке целей обязательство предотвращения повреждений и ухудшения состояния здоровья.

менеджменту ПБиОТ.

Организация также должна гарантировать, что эти лица на рабочих местах несут ответственность за ту деятельность, которую они контролируют, включая соблюдение применимых требований.

Организация должна назначать члена (членов) высшего руководства с особой ответственностью за ПБиОТ.

Лицо, назначенное высшим руководством (например, в большой организации, член правления или исполнительного комитета) может делегировать часть своих обязанностей представителю (представителям) подчинённого руководства, при этом всё же сохраняя подотчётность.

Личность человека, назначенного высшим руководством, должна быть представлена всем лицам, работающим под управлением организации. Всё это совместно с ответственностью руководства должно демонстрировать его обязательства по постоянному улучшению системы менеджмента ПБиОТ

4.2.1.4.3 Компетентность, подготовка и осведомленность

Общие требования	Специфические требования
<p>Персонал, выполняющий работу, должен быть компетентным в соответствии с полученным образованием, подготовкой, навыками и опытом.</p> <p>Организация должна:</p> <ul style="list-style-type: none">- определять необходимую компетентность персонала;- определять потребности в подготовке персонала, в том числе в отношении системы менеджмента;- обеспечивать подготовку или предпринимать другие действия с целью удовлетворения этих потребностей;- обеспечивать осведомленность своего персонала об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение целей;- поддерживать в рабочем состоянии соответствующие записи об образовании, подготовке, навыках и опыте.	<p><i>ISO 14001 и OHSAS 18001</i> требуют от организации обеспечить компетентность любого(ых) лица (лиц), выполняющего(их) для нее или по ее поручению задания, обусловленную соответствующим образованием, подготовкой или практическим опытом и сохранять соответствующие записей.</p> <p>Стандарты определяют необходимость обеспечить осведомленность лиц, работающих для организации или по ее поручению, которые также как и персонал должны осознавать:</p> <ul style="list-style-type: none">- важность соответствия политике, процедурам и требованиям системы менеджмента;- значимые экологические аспекты, а также значения их деятельности для окружающей среды и ПБиОТ и выгоды от улучшенной работы;- свои функциональные обязанности и ответственность за достижение соответствия требованиям системы менеджмента;- возможные последствия отклонения от установленных процедур, включая готовность к аварийным ситуациям и к реагированию на них. <p><i>OHSAS 18001</i></p> <p>Стандарт требует, чтобы процедуры обучения персонала учитывали различные уровни следующего:</p> <ul style="list-style-type: none">- ответственность, способности, языковые навыки и грамотность; и- риск. <p><i>ISO 9001 и OHSAS 18001</i> предъявляют требования о необходимости проводить оценку результативности предпринятых мер по обеспечению компетентности, при этом <i>OHSAS 18001</i> требует сохранения соответствующих записей.</p>

4.2.1.4.4 Коммуникации

Общие требования	Специфические требования
<p>Высшее руководство должно гарантировать, что в рамках организации установлены соответствующие коммуникационные процессы.</p> <p>Организация должна установить, внедрить и поддерживать процедуры для:</p>	<p><i>ISO 9001</i> предъявляет требование к организации обеспечить обмен информацией в системе менеджмента, в том числе по вопросам ее результативности.</p> <p>В обязанности представителя руководства может входить поддержание связи с внешними сторонами по</p>

- внутреннего обмена информацией между различными функциями и уровнями (управления) организации;
- получения, документирования и подготовки ответов на запросы внешних заинтересованных сторон.

вопросам, относящимся к системе менеджмента качества.

Стандарт требует обеспечить связь с потребителями, включая информацию о продукте, о прохождении запросов, контрактов, заказов, в том числе поправки (п.7.2.3).

Организация должна отслеживать информацию, относящуюся к удовлетворенности потребителя и восприятию потребителями того, выполнила ли организация его требования. Методы получения использования этой информации должны быть определены.

Мониторинг восприятия потребителей может включать получение данных из таких источников, как опросы удовлетворенности, данные потребителей о качестве поставленного продукта, опросы мнения пользователей, анализ утраченных бизнесов, благодарности, жалобы по гарантийным обязательствам и т.д. (п.8.2.1).

ISO 14001 требует принять решение о том, будет ли организация сообщать вовне информацию о значимых экологических аспектах и документировать принятое решение. Если принято положительное решение, организация должна установить состав информации, подлежащей сообщению, разработать и внедрить соответствующие методы для внешнего обмена информацией

OHSAS 18001 определяет необходимость обмена информацией, в том числе с подрядчиками и другими посетителями рабочего места.

Стандарт определяет необходимость установления процедуры участия и консультаций.

4.2.1.4.5 Документация

Общие требования	Специфические требования
<p>Документация системы менеджмента должна включать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - документированные официальные заявления о политике(ах) и целях, - руководство (документ, содержащий описание области применения интегрированной системы менеджмента и описание основных ее элементов, их взаимодействия, а также ссылки на соответствующие документы); - требуемые документированные процедуры и записи; - документацию, включая записи, определенную организацией как необходимую для гарантии результативного планирования, выполнения и управления своими процессами. 	<p>ISO 9001</p> <p>Организация должна установить и поддерживать в рабочем состоянии руководство по качеству, включающее:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обоснования любых исключений из области применения системы менеджмента качества (см. 1.2 ISO 9001); - документированные процедуры системы менеджмента качества или ссылки на них; - описание взаимодействия между процессами системы менеджмента качества. <p>ISO 14001 организация должна разработать экологические задачи, составляющие этапы достижения целей СЭМ.</p>

4.2.1.4.6 Управление документацией

Общие требования	Специфические требования
<p>Документы, требуемые системой менеджмента, должны быть под управлением. Записи являются особым видом документации и должны управляться в соответствии с требованиями к управлению записями.</p> <p>Должна быть установлена процедура, определяющая управление, необходимое для:</p> <ul style="list-style-type: none"> - утверждения документов на адекватность до их выпуска; - анализа и обновления, в случае необходимости, а также повторного утверждения документов; 	<p>ISO 9001 требует разработать и внедрить документированную процедуру управления документацией</p>

- гарантии, что изменения в документах и статус текущей редакции (версии) документов идентифицированы;
- гарантии, что текущие версии потребных документов являются доступными в пунктах их использования;
- гарантии, что сохраняется разборчивость документов и их идентификационные признаки легко распознаваемы;
- гарантии, что документы внешнего происхождения, определенные организацией как необходимые для планирования и функционирования системы менеджмента качества, идентифицируются и их распространение в организации находится под управлением;
- предотвращения ненамеренного использования устаревших документов и применения подходящей идентификации устаревших документов, если они оставлены для каких-либо целей.

4.2.1.4.7 Управление операциями

Общие требования	Специфические требования
<p>Организация должна идентифицировать, планировать и осуществлять операции/ процессы, связанные с рисками воздействия на окружающую среду, для безопасности и здоровья персонала, невыполнения требований потребителей, включая требования к продукции/услуге и ее производству, в управляемых условиях путем:</p> <ul style="list-style-type: none"> - установления, внедрения и поддержания документированной(ых) процедуры (процедур) по управлению ситуациями и/или рабочих инструкций, когда их отсутствие может привести к отступлению от политики и целей; - установления в процедурах рабочих критериев (нормального) хода операций; - установления, внедрения и поддержания процедур, и доведения информации об используемых процедурах и требованиях до сведения поставщиков, включая подрядчиков. 	<p>ISO 14001 предусматривает также необходимость разработки документированной(ых) процедуры (процедур) по управлению ситуациями, когда их отсутствие может также привести к отступлению от задач организации.</p> <p>OHSAS 18001</p> <p>Процедуры идентификации операций должны включать в себя менеджмент изменений (см. 4.3.1 OHSAS 18001).</p> <p>В процедурах управления операциями организация должна предусматривать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - средства оперативного управления, применимые к организации и её видам деятельности; - средства управления, связанные скупаемыми товарами, оборудованием и услугами; - средства управления, связанные с другими посетителями рабочего места. <p>ISO 9001</p> <p>Примечание: Требования к управлению операциями соотносятся с разделом 7 ISO 9001. В целом, операции могут рассматриваться как низший уровень декомпозиции процессов.</p> <p>Организация должна планировать и разрабатывать процессы, необходимые для выпуска продукта (п. 7.1 ISO 9001).</p> <p>Процессы, необходимые для системы менеджмента качества включают процессы управленческой деятельности, предоставления ресурсов, выпуска продукта и измерений, анализа и улучшений, а также процессы аутсорсинга.</p> <p>При планировании выпуска продукта организация должна, если это уместно, определить следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> - цели в области качества и требования к продукту; - потребность в установке процессов и документации, а также обеспечении ресурсами, специфичными для продукта; - требуемую деятельность по проверке, утверждению, мониторингу, измерению, инспектированию и испытаниям, специфичным для продукта, а также критерии приемки продукта;

- записи, необходимые для обеспечения доказательств того, что требования к процессам выпуска и получаемому в результате продукту выполняются.

Управляемые условия должны включать, насколько это применимо:

- доступность информации, описывающей характеристики продукта;
- применения подходящего оборудования;
- доступность и использование оборудования для мониторинга и измерений;
- внедрение мониторинга и измерений; - внедрение действий по выпуску, поставке и последующих за поставкой действий (п.7.5.1 *ISO 9001*).

Тип и глубина управления применяемого к поставщикам и к закупаемому продукту, должны зависеть от воздействия закупаемого продукта на последующие процессы выпуска или на окончательный продукт.

Организация должна оценивать и выбирать поставщиков на основе их способности поставлять продукт в соответствии с требованиями организации.

Гарантия управления процессами аутсорсинга не освобождает организацию от ответственности за соответствие всем требованиям потребителя, законодательным и регулирующим требованиям.

Тип и степень управления, необходимого для процессов аутсорсинга, могут зависеть от следующих факторов:

- потенциальное воздействие процесса аутсорсинга на способность организации поставлять соответствующую требованиям продукцию;
- степень, в которой управление процессом осуществляется совместно;
- возможность достижения необходимого управление посредством применения раздела закупки (п. 7.4.1 *ISO 9001*).

См. также др. требования раздела **7 ISO 9001** «Выпуск продукта».

4.2.1.4.8 Готовность к нештатным ситуациям, авариям и ответные действия

Общие требования	Специфические требования
<p>Организация должна установить, внедрить и поддерживать процедуру(ы) для выявления потенциально возможных отклонений, в т.ч. нештатных ситуаций и аварий, которые могут оказывать воздействия на окружающую среду, безопасность и здоровье персонала и действий в таких ситуациях.</p> <p>Организация должна реагировать на возникающие нештатные ситуации и аварии и предотвращать или смягчать связанные с ними негативные воздействия.</p> <p>Организация должна периодически анализировать и, при необходимости, пересматривать процедуры, касающиеся ее готовности к нештатным ситуациям и авариям, ответных действий, в особенности в результате аварии или нештатной ситуации.</p> <p>Организация также должна периодически проверять на практике такие процедуры, если это осуществимо.</p>	<p>OHSAS 18001</p> <p>Организация должна периодически анализировать и, при необходимости, пересматривать процедуры, касающиеся ее готовности к нештатным ситуациям и авариям, и ответных действий также после периодического тестирования.</p> <p>Стандарт определяет, что при планировании своего реагирования на аварийную ситуацию и при периодических испытаниях своей процедуры реагирования на аварийные ситуации, организация должна учитывать потребности соответствующих заинтересованных сторон, например, аварийных служб и соседей.</p> <p>Организация должна периодически испытывать свою процедуру (процедуры) реагирования на аварийные ситуации, где это практически выполнимо, включая соответствующие заинтересованные стороны, по обстановке.</p> <p>При анализе данного требования целесообразно учитывать п. 4.5.3.1 OHSAS 18001</p> <p>Примечание: В <i>ISO 14001</i> и <i>OHSAS 18001</i> в</p>

качестве нештатных ситуаций и аварий рассматриваются те, что могут воздействовать на окружающую среду и приводить к ущербу для безопасности и здоровья персонала.

Применительно к **ISO 9001** рекомендуется в контексте данного требования рассматривать идентификацию, готовность и реагирование на нештатные ситуации и аварии, которые прерывают процессы производства продукции/ услуги или процессы, которые поддерживают это производство для их возобновления и продолжения деятельности

4.2.1.5 Проведение проверок

4.2.1.5.1 Мониторинг и измерение

Общие требования	Специфические требования
<p>Организация должна установить, внедрить и поддерживать процедуру(ы) регулярного мониторинга и измерений ключевых характеристик осуществляемых операций/ процессов, связанных с риском воздействия на окружающую среду, для безопасности и здоровья персонала, невыполнения требований потребителей, включая требования к продукции/услуге.</p> <p>Организация должна применять подходящие методы мониторинга и там, где это применимо, измерения операций/процессов системы менеджмента. Эти методы должны демонстрировать способность операций/процессов достигать запланированных результатов. Если запланированные результаты не достигнуты, согласно обстоятельствам должны предприниматься исправления и корректирующие действия.</p> <p>Процедура(ы) должна(ы) включать в себя документирование информации по мониторингу результативности управления операциями/ процессами и соответствия целям организации.</p>	<p>ISO 9001 Общие положения</p> <p>Организация должна планировать и внедрять деятельность по мониторингу, измерениям, анализу и улучшению, необходимую для:</p> <ul style="list-style-type: none"> - демонстрации соответствия требованиям к продукту; - гарантии соответствия системы менеджмента качества; - непрерывного улучшения результативности системы менеджмента качества. <p>Такая деятельность должна включать определение подходящих методов, включая статистические методы, а также степень их использования.</p> <p>Примечание: Рекомендуется, чтобы при определении подходящих методов организация рассматривала тип и степень мониторинга или измерений, необходимых для каждого из процессов в зависимости от его воздействия на соответствие продукта требованиям и на результативность системы менеджмента качества.</p> <p>ISO 14001 для оценки результативности использует степень выполнения задач организации.</p> <p>OHSAS 18001</p> <p>Процедура мониторинга и измерений должна включать в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> - как качественные, так и количественные измерения, соответствующие нуждам организации; - постоянный контроль эффективности средств управления; - предупреждающие измерения показателей, которые постоянно контролируют соответствие программе (программам), средствам управления и рабочим критериям; - последующие измерения показателей, которые постоянно контролируют ухудшение состояния здоровья, инциденты (включая происшествия без последствий и т.д.) и прочих исторических свидетельств показателей, не отвечающих требованиям.
<h4>4.2.1.5.2 Управление устройствами для мониторинга и измерений</h4>	
Общие требования	Специфические требования
<p>Организация должна обеспечить, чтобы для мониторинга и измерений использовалось калиброванное или поверенное оборудование, проводилось его техническое обслуживание,</p>	<p>ISO 9001</p> <p>Организация должна определить виды мониторинга и измерений, которые предстоит осуществлять, а также соответствующее</p>

обеспечивалось хранение соответствующих записей.

контрольное и измерительное оборудование, необходимое для предоставления доказательств соответствия продукта установленным требованиям.

Организация должна установить процессы для гарантии того, что мониторинг и измерения могут быть проведены и проводятся способами, совместимыми с требованиями к мониторингу и измерениям.

Там, где необходимо гарантировать объективность результатов измерений, измерительное оборудование должно:

- периодически, через установленные промежутки времени, или непосредственно перед применением калиброваться и/или поверяться в соответствии с международными или национальными стандартами. В случае отсутствия таких стандартов база, используемая для поверки, должна быть записана
- быть отрегулированным или повторно отрегулированным, если это необходимо;
- иметь идентификацию для возможности определения статуса калибровки;
- быть защищено от регулировок, которые сделали бы недействительными результаты измерений;
- быть защищено от повреждения и ухудшения состояния в ходе погрузочно-разгрузочных работ, обслуживания и хранения.

В дополнение, организация должна оценивать и документально фиксировать действительность результатов предыдущих измерений, если обнаружено, что измерительное оборудование не соответствует требованиям. Организация должна предпринимать соответствующие меры в отношении оборудования и тому продукту, результаты измерений которого признаны недействительными.

В случаях, когда при проведении мониторинга и измерений, установленных требований используется компьютерное программное обеспечение, его пригодность для применения должна быть подтверждена. Такое подтверждение должно быть выполнено перед началом использования и повторно, если это необходимо.

Примечание: Подтверждение способности программного обеспечения удовлетворять предназначенному использованию обычно включает его верификацию и управление конфигурацией, чтобы поддержать его пригодность для использования.

4.2.1.5.3 Оценка соответствия

Общие требования	Специфические требования
<p>В соответствии с принятыми обязательствами по обеспечению соответствия организация должна установить, внедрить и поддерживать процедуру(ы) периодической оценки соответствия применимым законодательным требованиям.</p> <p>Организация должна сохранять записи о результатах периодических оценок.</p> <p>Организация должна оценивать свое соответствие другим требованиям, которые она обязалась выполнять. Организация может объединить эту оценку с оценкой соответствия законодательным требованиям или установить отдельную процедуру.</p>	<p>Примечание: Организация должна обеспечить оценку соответствия законодательным и иным требованиям, регламентирующим деятельность организации в отношении охраны окружающей среды и обеспечения профессиональной безопасности и охраны труда.</p> <p>Применительно к ISO 9001 в отношении оценки соответствия рекомендуется рассматривать требования к проведению мониторинга удовлетворенности потребителей (п.8.2.1 ISO 9001) и продукции/услуге (п.8.2.4 ISO 9001).</p>

Организация должна сохранять записи о результатах периодических оценок.

4.2.1.5.4 Анализ данных

Общие требования	Специфические требования
-	<p>ISO 9001</p> <p>Организация должна определять состав, проводить сбор и анализ соответствующих данных для демонстрации пригодности и результативности системы менеджмента качества и оценки того, где может быть выполнено непрерывное улучшение результативности системы менеджмента качества.</p> <p>Данные должны включать результаты мониторинга и измерений, а также данные из любых других важных источников. Анализ данных должен обеспечивать информацию относительно:</p> <ul style="list-style-type: none">- удовлетворенности потребителей;- соответствия требованиям к продукту;- характеристик и тенденций процессов и продукта, включая возможности для предупреждающих действий;- поставщиков.

4.2.1.5.5 Несоответствия, корректирующие и предупреждающие действия

Общие требования	Специфические требования
<p>Организация должна установить, внедрить и поддерживать процедуру(ы) обращения с фактическими и потенциальными несоответствиями, принятия корректирующих и предупреждающих действий. Процедура(ы) должна(ы) отвечать требованиям по:</p> <ul style="list-style-type: none">- выявлению и корректированию несоответствия(ий) и осуществлению действий по смягчению их последствий;- исследованию несоответствия(ий), определению его(их) причин(ы) и осуществлению действий для исключения его(их) повторения;- оценке необходимости выполнения адекватных действий для исключения появления несоответствий;- записям результатов предпринятого(ых) корректирующего(их) и предупреждающего(их) действия(й);- анализу результативности предпринятого(ых) корректирующего(их) и предупреждающего(их) действия(й). <p>Предпринимаемые действия должны быть соразмерны масштабу и последствиям несоответствий.</p>	<p>ISO 9001</p> <p>Процедура(ы) также должна(ы) определять требования к определению и реализации необходимых действий (п.п. 8.5.2, 8.5.3 ISO 9001).</p> <p>Стандарт требует обеспечить управление несоответствующей продукцией (п. 8.3 ISO 9001).</p> <p>Организация должна гарантировать, что продукт, который не соответствует требованиям, идентифицирован и находится под управлением с целью предотвращения его непреднамеренного использования или поставки. Должна быть установлена документированная процедура, определяющая управление и соответствующие ответственность и полномочия по обращению с несоответствующим продуктом.</p> <p>Там, где применимо, организация должна обращаться с несоответствующим продуктом одним или несколькими из следующих способов, предусматривающих:</p> <ul style="list-style-type: none">- выполнение действий по устранению выявленных несоответствий;- санкционирование на использование, выпуск или принятие продукта с отступлением от требований при наличии соответствующего разрешения со стороны уполномоченного органа и, когда это применимо, со стороны потребителя;- выполнение действий по исключению использования продукта по его первоначальному назначению;- когда несоответствующий продукт выявлен после поставки или начала использования, организация должна предпринять действия адекватные последствиям или потенциальным последствиям от несоответствия. <p>Должны поддерживаться записи о составе несоответствий и любых предпринятых последующих действиях, включая полученные подтверждения об отступлениях от требований.</p>

В тех случаях, когда несоответствующий продукт исправлен, он должен быть повторно проверен для демонстрации соответствия требованиям.

OHSAS 18001

Если корректирующее действие и предупредительное действие выявляют или измененные опасности, или потребность в новых или измененных средствах управления, то процедура должна требовать, чтобы предложенные действия проводились через оценку риска до их выполнения (п. 4.5.3.2 *OHSAS 18001*).

4.5.3.1 OHSAS 18001

Расследование инцидентов

Организация должна установить, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии процедуру (процедуры) регистрации, расследования и анализа инцидентов с тем, чтобы:

- определять лежащие в основе недостатки ПБиОТ и другие факторы, которые могли бы вызывать или внести вклад в возникновение инцидентов;
- выявлять потребность в корректирующем действии;
- выявлять возможности для предупредительного действия;
- выявлять возможности для постоянного улучшения;
- сообщать о результатах таких расследований.

Расследования должны выполняться своевременно.

С любой выявленной потребностью в корректирующем действии или возможностью для предупредительного действия надлежит обращаться в соответствии с уместными частями.

Результаты расследования инцидента должны документироваться и поддерживаться в рабочем состоянии.

ISO 14001 и OHSAS 18001

Организация должна гарантировать, что в документации систем менеджмента сделаны все необходимые изменения, проистекающие из корректирующего действия и предупредительного действия.

4.2.1.5.6 Управление записями

Общие требования	Специфические требования
<p>Организация должна создать и поддерживать записи, необходимые для демонстрации соответствия требованиям своей интегрированной системы менеджмента и соответствующих стандартов, а также записи о достигнутых результатах.</p> <p>Организация должна установить, внедрить и поддерживать процедуру(ы) для идентификации, хранения, защиты, доступа, определения срока хранения и удаления зарегистрированных данных.</p> <p>Записи должны быть удобочитаемыми, идентифицируемыми и прослеживаемыми.</p>	<p>ISO 9001 требует разработать и внедрить документированную процедуру управления записями.</p>

4.2.1.5.7 Внутренний аудит

Общие требования	Специфические требования
<p>Организация должна проводить внутренние аудиты через запланированные интервалы, чтобы определить, что интегрированная система</p>	<p>ISO 14001 и OHSAS 18001</p> <p>Организация должна обеспечить проведение внутренних аудитов системы менеджмента с</p>

менеджмента:

- соответствует запланированным мероприятиям, требованиям соответствующих международных стандартов, а также требованиям к интегрированной системе менеджмента, установленным самой организацией;
- результативно внедрена и поддерживается в рабочем состоянии.

Организация должна запланировать, установить, внедрить и поддерживать программу(ы) аудита, принимая во внимание риски рассматриваемых видов деятельности с экологической точки зрения, рисков деятельности организации в отношении профессиональной безопасности и охраны труда, статуса и важности процессов и областей, подлежащих аудиту, и результаты предыдущих аудитов.

Критерии, область, частота и методы проведения аудитов должны быть определены. Подбор аудиторов и руководство аудитами должны гарантировать объективность и беспристрастность процесса аудита. Аудиторы не должны проверять свою собственную работу.

Должна быть установлена документированная процедура для определения ответственности, требований по планированию и проведению аудита, установления записей и доклада о результатах. Должны поддерживаться записи об аудите и его результатах.

4.2.1.6 Анализ со стороны руководства

запланированной периодичностью; чтобы довести информацию о результатах аудитов до руководства, в соответствии с **OHSAS 18001** подтвердить результативность в том, что касается достижения соответствия политики и целей организации

ISO 9001

Руководство, ответственное за проверенную аудитором область, должно гарантировать, что любые необходимые коррективы и корректирующие действия по устранению выявленных несоответствий и их причин выполнены без чрезмерной задержки. Последующие действия должны включать проверку выполнения мероприятий по устранению выявленных несоответствий и их причин и предоставление отчетов о результатах проверок.

Общие требования	Специфические требования
<p>Общие положения</p> <p>Высшее руководство должно анализировать интегрированную систему менеджмента организации через запланированные интервалы времени для обеспечения гарантии ее постоянной пригодности, адекватности и результативности. Такой анализ должен включать оценку возможности улучшения и необходимости изменений интегрированной системы менеджмента, включая политику и цели организации.</p> <p>Должны поддерживаться записи об анализе со стороны руководства.</p> <p>Входные данные анализа</p> <p>Входные данные для анализа со стороны руководства должны включать информацию:</p> <ul style="list-style-type: none">- о результатах аудитов;- сообщения внешних заинтересованных сторон, в том числе потребителей, включая жалобы;- о результативности организации и степени достижения целей;- о статусе предупреждающих и корректирующих действий,- о последующих действиях по результатам предыдущих анализов со стороны руководства,- об изменениях, которые могли бы повлиять на систему менеджмента, и- рекомендациях по улучшению. <p>Выходные данные анализа</p> <p>Выходные данные анализа со стороны руководства должны включать решения и действия, связанные с возможными изменениями политики, целей, других элементов системы менеджмента в соответствии с обязательствами в отношении</p>	<p>Входные данные анализа</p> <p>ISO 9001</p> <ul style="list-style-type: none">- данные о работе процессов и соответствии продукции. <p>OHSAS 18001</p> <ul style="list-style-type: none">- результаты оценок соответствия применимым законным требованиям и другим требованиям, под которыми организация подписывается;- результаты участия и консультации;- показатели профессиональной безопасности и охраны труда организации;- состояние текущих расследований, корректирующих действий и предупреждающих действий;- меняющиеся обстоятельства, законодательные и другие требования, связанные с ПБиОТ; <p>ISO 14001</p> <ul style="list-style-type: none">- результаты оценки соответствия законодательным требованиям и другим требованиям, которые организация обязалась выполнять;- изменившиеся законодательные и другие требования, относящиеся к экологическим аспектам. <p>Выходные данные анализа</p> <p>ISO 9001</p> <p>Выходные данные анализа со стороны руководства должны включать решения и действия, относящиеся к:</p> <ul style="list-style-type: none">- улучшению результативности системы менеджмента и ее процессов,- улучшению продукта согласно требованиям потребителей;- потребности в ресурсах.

постоянного улучшения.

OHSAS 18001

Выходные данные анализа со стороны руководства должны включать любые решения и действия, связанные с возможными изменениями в следующем:

- показатели ПБиОТ;
- ресурсы;
- другие элементы системы менеджмента ПБиОТ.

Результаты анализа со стороны руководства в соответствии с ***OHSAS 18001*** должны быть сделаны доступными для обмена информацией и консультаций.

ISO 9001

Постоянное улучшение

Организация должна непрерывно улучшать результативность системы менеджмента качества посредством использования политики в области качества, целей в области качества, результатов аудитов, анализа данных, корректирующих и предупреждающих действий и анализа со стороны руководства.

Ряд специфических требований, целесообразно распространить на все системы менеджмента организации. Общие требования, представленные в *приложении А* учитывают эту особенность, также в нем содержатся комментарии к характеристикам общих и специфических требований. Рекомендуемое соотношение требований ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 для создания интегрированной системы менеджмента приведено в *приложении Б*.

Напомним, что особенность интеграции состоит в том, что данная работа выполняется, прежде всего, с целью оптимизации, улучшения деятельности и т.д., но, вместе с тем, должно быть обеспечено соответствие требованиям всех функциональных стандартов на системы менеджмента.

Модель интегрированной системы менеджмента, приведенная в данной работе позволяет обеспечить соответствие требованиям отдельных стандартов путем выявления общих и специфических требований и обеспечения их принятия и удовлетворения.

Создание интегрированной системы менеджмента для обеспечения преимуществ от интеграции систем может быть достигнуто в результате применения интеграционных подходов 4-подходов, которые позволяют обеспечить объединение, совместное результативное и эффективное использование систем менеджмента при создании интегрированной системы менеджмента, включающих:

- «PDCA» - подход;
- процессный и системный подходы;
- подход, основанный на управлении рисками.

Отметим, что из числа приведенных далее интеграционных подходов «PDCA» - подход является универсальным. Другие подходы также могут применяться компанией, исходя из целесообразности их применения для получения ожидаемых от интеграции систем менеджмента результатов. Преимущественно, процессный и системный подходы будут применяться в качестве интеграционных в том случае, если в интеграции участвует система менеджмента качества или ставится задача повышения результативности и эффективности деятельности организации по направлениям, рассматриваемым при интеграции. Подход, основанный на управлении рисками, может использоваться предприятием для организации комплексной системы планирования и целеполагания.

Все три интеграционных подхода связаны между собой:

- деятельность организации может быть представлена в виде системы процессов, включая основные, вспомогательные и процессы управления;
- понятие риска применимо к целям и ходу этих процессов и целям организации в целом;
- управление организацией, процессами и рисками осуществляется в соответствии с методологией «PDCA».

4.3 Интеграционные подходы к созданию интегрированной системы менеджмента

4.3.1 Процессный и системный подходы в интегрированной системе менеджмента

В качестве интеграционных подходов, применяемых для создания интегрированной системы менеджмента, могут использоваться процессный и системный подходы.

В настоящее время процессное управление применяется как одно из широко распространенных средств улучшения и повышения результативности организации. Методология процессного управления многократно апробирована в различных странах мира и является основой стандарта ISO 9001:2008, обобщающего международный опыт.

В соответствии с идеологией процессного управления, желаемый результат достигается более эффективно, когда соответствующими ресурсами и видами деятельности управляют как процессами. Сущность процессного подхода состоит в том, что любая деятельность или совокупность видов

деятельности, которая использует ресурсы для преобразования «входов» в «выходы», может рассматриваться как процесс.

Применение процессного подхода заключается в рассмотрении любой деятельности в виде процесса, т.е. устойчивой, целенаправленной совокупности взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя. Обобщенная схема процесса представлена на рисунке 5.

Каждый процесс имеет потребителей, которые могут быть внутренними и внешними по отношению к организации. Потребители оказывают влияние на процесс и определяют требования к нему, в т.ч. требуемые выходы в соответствии с их потребностями и ожиданиями. По мнению авторов, применительно к интегрированной системе менеджмента потребитель может рассматриваться в широком смысле и включать лиц, заинтересованных в результатах деятельности организации и/или предъявляющих требования к ее деятельности в целом, в том числе собственников бизнеса, регулятора, персонал, общество и т.д.

Рисунок 5 - Обобщенная схема процесса



Использование процессного подхода в управлении организацией вводит так называемый «горизонтальный менеджмент», смысл которого состоит в том, что границы подразделений, участвующих в выполнении процесса игнорируются, а акцент делается на технологии выполнения работ, целях процесса и его результативности. Основная роль отводится устранению или минимизации межфункциональных барьеров, зон безответственности и пересечения полномочий.

Обобщенно, для формирования системы процессного управления в предприятии необходимо:

- идентифицировать процессы (определить выходы, входы и цели различных видов деятельности);
- определить способы управления процессами;
- определить лиц, ответственных за выполнение процессов и обеспечить соответствующие полномочия и ресурсы;
- обеспечить измерение процессов и анализ достигнутых результатов;
- обеспечить идентификацию возможностей улучшения процессов.

Среди ключевых преимуществ применения процессного подхода рассматриваются:

- повышение прозрачности и качества менеджмента, а также управляемости в целом;
- обеспечение соответствия требованиям;
- повышение эффективности бизнеса и роста производительности;
- возможность снижения затрат и сокращения времени цикла за счет эффективного использования ресурсов;
- улучшенные, согласованные и прогнозируемые результаты;
- концентрация внимания на возможностях улучшения и приоритетах организации.

Организация представляет систему, в которой протекают определенные целенаправленные процессы, которые взаимосвязаны и взаимодействуют для получения результатов деятельности и достижения целей бизнеса. На данном представлении о функционировании организации базируется системный подход, который гласит следующее: «Выявление и понимание взаимосвязанных процессов и

управление ими как системой вносят вклад в результативность и эффективность организации при достижении ее целей», а так же что «Выходы одного процесса могут быть входами других процессов, которые образуют общую сеть или систему процессов» (рисунок 6).

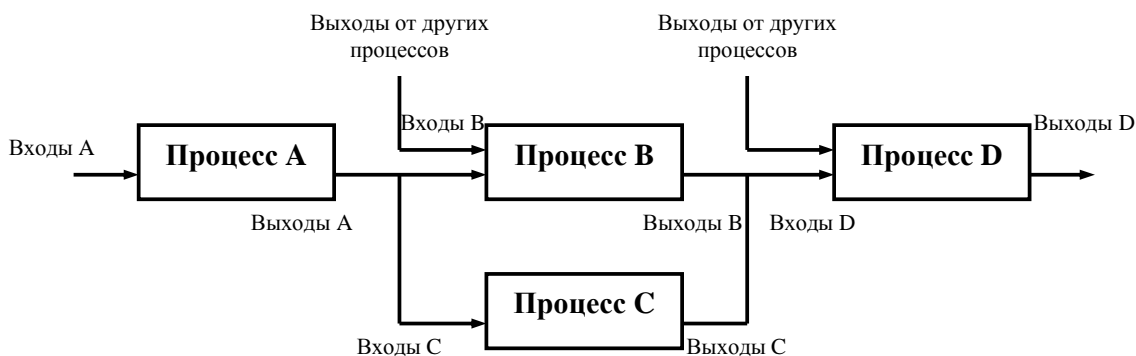


Рисунок 6 - Пример последовательности процессов

Содержание системного подхода состоит в обеспечении управления системой процессов как целым, выражающееся в согласовании входов и выходов различных процессов между собой, координации процессов по целям, срокам и ресурсам для обеспечения результативности и эффективности организации.

Применяя системный подход, организации необходимо:

- установить последовательность и взаимодействие (взаимозависимость) между процессами системы;
- установить цели и определение того, как должны взаимодействовать различные подразделения в системе;
- непрерывно улучшать систему посредством измерения и оценивания.

К числу ключевых преимуществ системного подхода относят:

- выявление процессов, которые наилучшим образом приводят к достижению желаемых результатов или целей;
- возможность сосредотачивать усилия на соответствующих процессах;
- создание доверия основных заинтересованных сторон к результативности и эффективности организации.

4.3.2 «PDCA-подход»

В качестве основы для интеграции систем менеджмента принимается «PDCA» – подход, основанный на методологии «планируй - выполняй - проверяй – действуй» или на цикле Деминга, который положен в основу большинства существующих стандартов на системы менеджмента, включая ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.



Рисунок 7 - Цикл «PDCA»

Сущность данного подхода заключается в том, что любая деятельность может быть представлена как следующая последовательность действий:

- «Plan» - определение целей и процессов, необходимых для обеспечения результатов в соответствии с требованиями заинтересованных сторон и в соответствии с политикой организации;
- «Do» - выполнение процессов;
- «Check» - контроль и измерение процессов и продукции для сопоставления с политикой, целями, требованиями и представление результатов;
- «Act» - принятие действий для дальнейшего улучшения выполнения процессов и постоянного улучшения результативности системы менеджмента и деятельности организации в целом (рисунок 7)

Интеграционная роль цикла PDCA при создании интегрированной системы менеджмента включает два аспекта. Первый аспект состоит в том, что цикл «PDCA» может быть применен для поддержания и постоянного улучшения, т.е. управления:

- каждым отдельным процессом организации и ее системой процессов;
- процессами, осуществляемыми на всех уровнях организации равным образом, включая как стратегическое развитие, так и процессы выпуска продукции.

Второй аспект состоит в том, что цикл «PDCA» применяется для обеспечения функционирования и постоянного улучшения деятельности организации в целом и ее системы управления, а также отдельных функциональных систем менеджмента. При этом управление организацией может рассматриваться как процесс.

Данный подход применяется во всех рассматриваемых в работе стандартах, в результате чего в соответствующих системах менеджмента, имеются некоторые общие элементы, такие как:

- планирование (постановка целей и разработка программ их достижения);
- внедрение и функционирование (реализация планов в результате распределения ответственности, организации коммуникаций, документирования, управления деятельностью и т.д.);
- контроль (мониторинг и измерения, оценка соответствия, управление несоответствиями, аудит и т.д.);
- анализ и улучшение (анализ со стороны руководства и планирование улучшений).

Учитывая особенности функциональных направлений деятельности организации, к которым применимы стандарты, например, управление профессиональной безопасностью и охраной труда, природоохранная деятельность, качество и т.д. различные стандарты на функциональные системы менеджмента могут различаться рядом требований. Однако логика управленческой деятельности всегда включает указанные ранее категории, которые могут быть приняты как основа для интеграции.

4.3.3 Подход, основанный на управлении рисками

При формировании требований к системам менеджмента в современной международной стандартизации прослеживается общая тенденция применения «подхода, основанного на управлении рисками».

Напомним, что под системой менеджмента в целом понимается совокупность взаимосвязанных процессов для разработки политики и целей, а также достижения этих целей. В свою очередь, риск представляет собой вероятное событие, которое может воздействовать на цели. Таким образом, система менеджмента должна управлять рисками для того, чтобы достигнуть поставленных целей.

Стандарт ISO 9001, например, не содержит каких-либо конкретных требований к управлению рисками. Возможно, это связано с тем, что в настоящее время отсутствует какая-либо устоявшаяся признанная международная модель по управлению рисками в области качества. В то же время, требования потребителей и законодательные требования должны быть определены и проанализированы, что, в свою очередь, формирует основу для последующей оценки и контроля возникающих рисков их невыполнения. Некоторые категории заинтересованных сторон (общество, органы государственной власти) требуют реализации подхода, основанного на управлении рисками для выполнения законодательных требований, например, обеспечение профессиональной безопасности сотрудников организаций. Аналогичная ситуация прослеживается в большинстве других современных стандартов, например: ISO 14001, ISO 22000, ISO/IEC 27001 и др. Вероятно, следует ожидать, что данные требования будут включены в последующие версии, как действующих стандартов, так и в будущие разработки новых.

Подход, основанный на управлении рисками, может быть использован предприятиями в качестве одного из интеграционных подходов, в тех случаях, когда необходима единая мера, позволяющая сравнивать запросы различных систем менеджмента, определять приоритеты в соответствии с целями организации и ее политикой и распределять в соответствии с этими приоритетами все виды ресурсов.

Управление рисками является распространенным приемом управленческой деятельности в частном бизнесе. Применение процессов управления рисками находит все более широкое применение в практике деятельности ведущих компаний, а также основным средством улучшения технологий менеджмента на различных иерархических уровнях и функциональных направлениях управления, в том числе - на корпоративном и стратегическом.

На *рисунке 8* приведен возможный вариант модели управления рисками, которая может быть использована в рамках интегрированной системы менеджмента. В ее основе также лежит методология «PDCA», направленная на последовательное улучшение деятельности по управлению рисками. Модель отражает взаимосвязь элементов управления рисками и требований к интегрированной системе менеджмента.

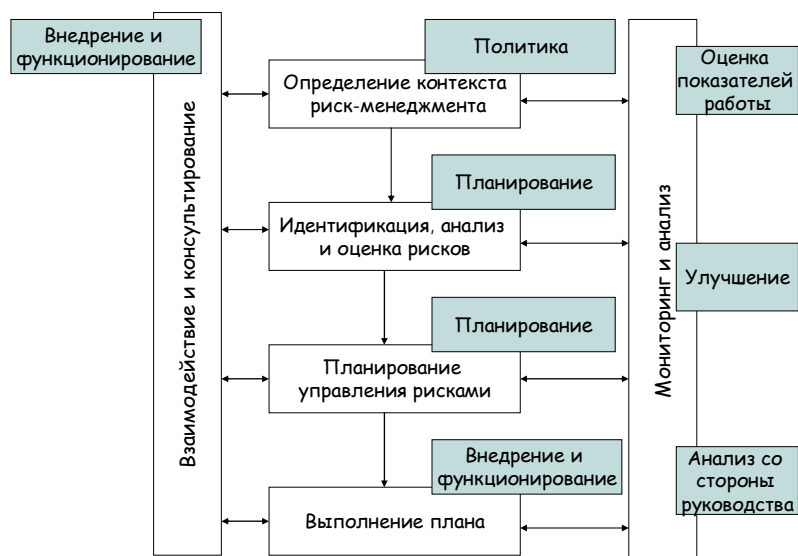


Рисунок 8 - Модель управления рисками

К основным элементам модели управления рисками относятся:

а) Определение контекста управления рисками.

При определении контекста необходимо определить политику в отношении управления рисками с учетом внешних характеристик конкурентной среды и внутренних параметров организации, включая то, какой уровень риска организация готова принять, а каким должна управлять, какие способы управления риском предпочтительны и т.д.;

б) Идентификация и оценка рисков.

На данной стадии необходимо определить:

- параметры возникновения риска: что может случиться? где? когда? как и почему?
- уровень риска, как комбинацию вероятности его возникновения и возможных последствий.
- определить наиболее приоритетные риски, нуждающиеся в управлении.

В деятельности любой организации возникает большое количество различных рисков. В то же время целесообразно выделить наиболее значительные риски, которыми организация будет управлять. Это позволит не «распылять» усилия, средства и ресурсы на достаточно абстрактный фронт работ, а аккумулировать потенциал организации на решение наиболее значительных проблем с максимальным эффектом.

в) Планирование управления рисками.

На основании результатов предыдущей стадии необходимо разработать план управления рисками, цель которого - сформировать управляемые условия для контроля и снижения уровня рисков.

г) Выполнение плана.

Необходимо организовать и администрировать действия, направленные на управление рисками. Действия в рамках каждого этапа управления рисками должны сопровождаться:

- взаимодействием и консультированием, как с внешними, так и с внутренними участниками этого процесса;
- мониторингом и анализом полученных данных для выработки оптимальных управляющих воздействий, направленных на улучшение процесса управления рисками.

Отметим, что интеграционный подход, основанный на идентификации, оценке и ранжировании и управлении рисками может применяться при интеграции целеполагания и планирования деятельности предприятий.

4.4 Критерии интеграции систем менеджмента

Как уже упоминалось ранее, организация самостоятельно принимает решение о создании интегрированной системы менеджмента, ориентируясь, прежде всего, на получение преимуществ для бизнеса от интеграции систем менеджмента при одновременном обеспечении соответствия требованиям международных стандартов на системы менеджмента.

Достижение этих преимуществ в значительной степени определяется интегрирующими факторами или критериями, которые могут быть положены в основу интеграции, отражающими по существу ее цели.

Организация может обеспечить интеграцию систем менеджмента на основе различных критериев, среди которых:

- процедуры и документация интегрированной системы менеджмента, при этом цель интеграции состоит в уменьшении дублирования и бюрократии, снижении количества процедур и документов,

обеспечении более действенного и результативного внутреннего и внешнего аудита, сокращении расходов на поддержание системы менеджмента и т.д.;

- планирование и цели организации, при этом цель создания интегрированной системы менеджмента заключается в обеспечении сбалансированного управления организацией по выбранным направлениям для достижения ее стратегических целей при снижении управленческих и производственных издержек;

- процессы системы менеджмента, при этом целью создания интегрированной системы менеджмента будет устранение или нивелирование барьеров, возникающих в процессах системы менеджмента в результате их наложения на функциональную структуру организации и повышения эффективности деятельности;

- комбинация критериев.

При определении критерия интеграции должны учитываться возможности и ограничения, характерные для организации при реализации проекта создания интегрированной системы менеджмента на его основе, в том числе связанные с особенностями действующей системы управления, готовностью компании к организационным преобразованиям, наличием ресурсов для выполнения проекта. Ресурсы, необходимые для создания интегрированной системы менеджмента, включают не только финансовые, но и временные, кадровые ресурсы, обладающие необходимой компетентностью для создания интегрированной системы менеджмента в соответствии с поставленными в проекте целями. Интеграция систем менеджмента требует методического обеспечения, например, в отношении применения методологии риск – менеджмента.

Отметим, что сложность реализации проекта различается в зависимости от критерия интеграции. Наиболее простой, по-видимому, является интеграция документов и процедур, в связи, с чем целесообразнее начинать проект с применения соответствующего критерия. Далее, проект создания интегрированной системы менеджмента может развиваться и осуществляться путем интеграции целей и планирования и формирования системы процессов. Таким образом, организация сможет накопить определенный опыт создания и применения систем менеджмента, соответствующих требованиям международных стандартов, повысить компетентность персонала в данных вопросах, обеспечить применение документов систем менеджмента в практике деятельности, адекватных организации. Приступая к реализации проекта создания интегрированной системы менеджмента целесообразно уже на первых этапах определиться с применяемыми критериями интеграции и их последовательностью, т.е. определить стратегию интеграции, что позволит избежать на последующих этапах реализации проекта принятых ранее решений.

4.4.1 Критерий интеграции: процедуры и документация

На сегодняшний день, интеграция систем менеджмента на основе объединения и совместного использования процедур и документации имеет наибольшее распространение при создании интегрированных систем менеджмента, в связи с чем, в разделе 4.2.1 настоящей работы рассматриваются общие и специфические требования международных стандартов ISO 9001, ISO 14001 и OHSAS 18001 и приводится их характеристика.

Интеграция систем менеджмента на основе критерия «процедуры и документация» основывается на выявлении в стандартах на системы менеджмента общих требований и специфических требований, применимых соответственно ко всем системам менеджмента в рамках интегрированной системы менеджмента, либо к одной или нескольким из них и их документированию.

В соответствии с принятой терминологией ISO 9000:2005 процедурой называется установленный способ осуществления деятельности или процесса. Под интеграцией процедур понимается формирование единого в интегрированной системе менеджмента (т.е. для СМК, СЭМ и СМПБиОТ) порядка выполнения деятельности или процесса, обеспечивающего реализацию требований, рассматриваемых организацией в качестве общих. Разработка интегрированных процедур будет заключаться в установлении того, как данные требования реализуются в организации или могут быть реализованы на основе действующей системы управления для всех систем менеджмента, включенных в интегрированную систему менеджмента.

К числу процедур, которые могут объединяться и использоваться совместно для всех систем менеджмента, могут быть отнесены следующие:

- установление требований заинтересованных сторон в отношении продукции и услуг, природоохранной деятельности и профессиональной безопасности;
- управление документацией и записями;
- внутренние и внешние коммуникации;
- внутренний аудит;
- оценка соответствия законодательным и иным требованиям;
- корректирующие и предупреждающие действия;
- анализ данных;
- управление несоответствующей продукцией и процессами (включая готовность и реагирование на аварийные ситуации);
- анализ со стороны высшего руководства.

Разрабатывая интегрированные процедуры, необходимо проанализировать состав записей, ведения которых требует данная процедура, их содержание, назначение (цель ведения) и направление движения (от

кого кому передаются), а также определить необходимый объем циркулирующих в организации записей для повышения результативности внутренних коммуникаций. Необходимо обеспечить возможность применения данных, содержащихся в записях, для целей оценки результативности функциональных систем менеджмента и интегрированной системы менеджмента в целом.

Организация при создании интегрированной системы менеджмента на основе данного критерия также может осуществлять интеграцию документации систем менеджмента. Необходимо учитывать, что документ - это информация и соответствующий носитель, понятие процедуры может рассматриваться как порядок выполнения деятельности или процесса, или как документ, фиксирующий данный порядок, что определяется контекстом. Интеграция документации состоит в документировании общих для всех систем менеджмента требований в виде единых процедур, предусматривающих ведение необходимых для всех систем записей, создании общих документов там, где это решение принимается предприятий, например, в отношении политики, целей, программ, руководства и т.д. В отношении документов организация может создать их едиными для всех систем менеджмента или разработать отдельные политики, цели, программы и т.д., ограничиваясь документированием процедур и записей. Например, компания чаще может принять решение о формировании отдельных документов в отношении политики, целей и программ менеджмента, в случае, когда вопросы охраны окружающей среды контролируются и координируются ПТО, а вопросы ПБиОТ – отделом производственного контроля и охраны труда.

Рассматривая вопрос об интеграции документации систем менеджмента, необходимо, прежде всего, учитывать особенности взаимодействия подразделений внутри предприятия, в том числе ответственность подразделений – одного или нескольких различных - за направления деятельности, включенные в интегрированную систему менеджмента, исходную степень документирования отдельных направлений и стандартизацию деятельности предприятия.

В целом, количество возможных комбинаций в отношении документации интегрированной системы менеджмента может быть велико. Поэтому в настоящей работе приводятся требования к документальному оформлению, предъявляемые международными стандартами, а решение об объединении документов и процедур принимается самой компанией. Обобщенно структура документации интегрированной системы менеджмента представлена на *рисунке 9*.

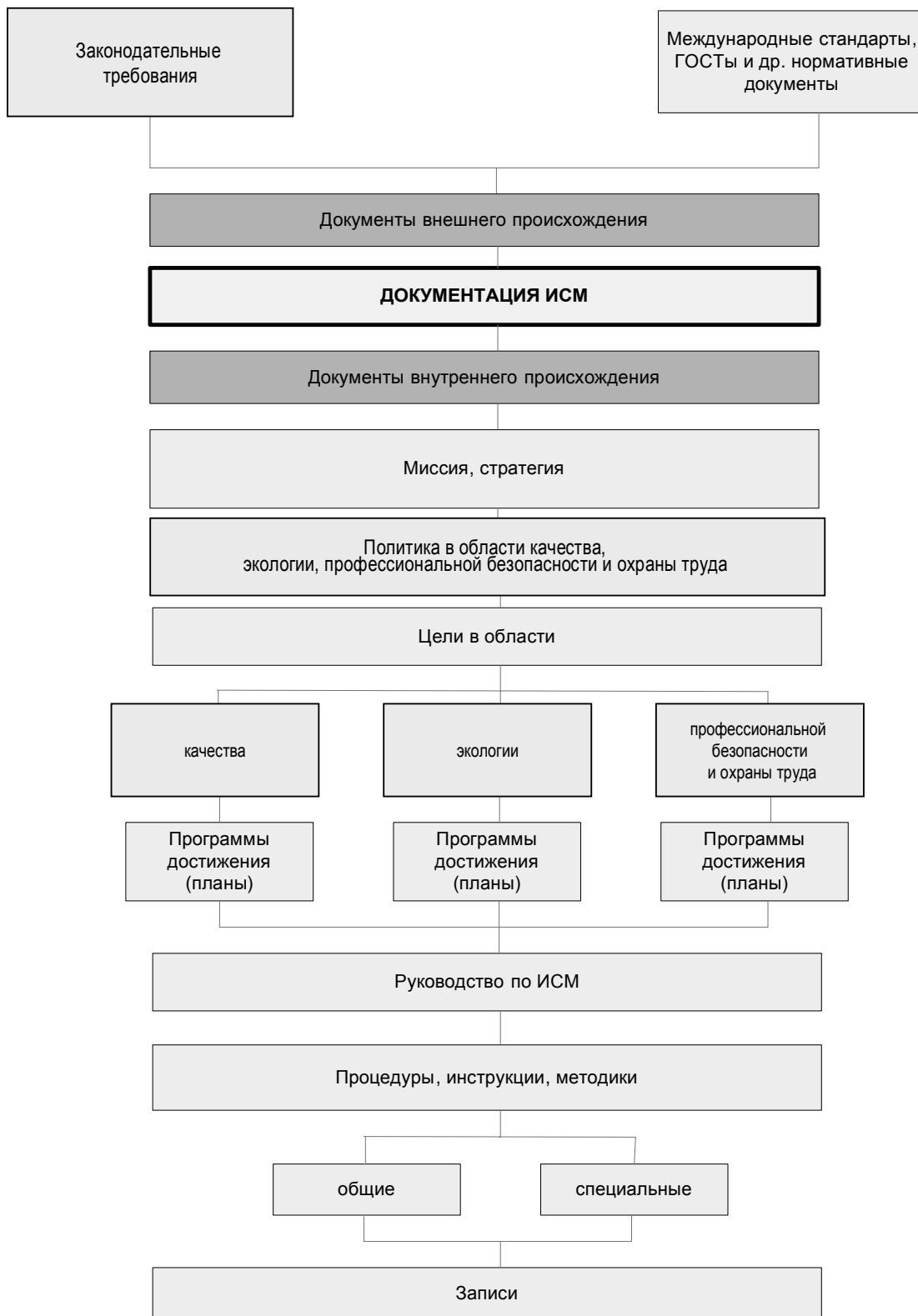


Рисунок 9 - Структура документации интегрированной системы менеджмента

Стандартами на системы менеджмента ISO 9001, ISO 14001 и OHSAS 18001 установлена необходимость разработки ряда документов, процедур и записей. В соответствии с их требованиями документация систем менеджмента включает:

- политику;
- цели;

- программы и планы развития систем менеджмента;
- руководство или документ, содержащий описание области применения системы менеджмента, ее основных элементов и их взаимодействия, а также ссылки на соответствующие документы;
- документированные процедуры:

ISO 9001: управление документацией, управление записями, управление несоответствующей продукцией; корректирующие действия, предупреждающие действия, внутренний аудит;

ISO 14001: документированные процедуры по управлению ситуациями, когда их отсутствие может привести к отступлению от экологической политики, целей и задач;

OHSAS 18001: документированные процедуры, для того чтобы охватить ситуации, когда их отсутствие может привести к отклонениям от политики и целей ПБиОТ.

- записи, требуемые стандартами на системы менеджмента. Под записью понимается документ, фиксирующий достигнутые результаты или содержащий свидетельство выполнения какой-либо деятельности;

- иные документы, включая записи, определенные организацией как необходимые для обеспечения результативного планирования, функционирования и управления процессами, в том числе в формах соответствующих практике организации.

Необходимо обратить внимание, что стандарты на системы менеджмента в ряде случаев не содержат прямого требования о разработке документа, однако упоминают о том, что необходимо документирование информации, что, по сути, подразумевает разработку соответствующих документов.

Отметим, что в ряде случаев может быть целесообразна интеграция документов и процедур не трех систем менеджмента, а двух из них - СЭМ и СМПБиОТ, например, в отношении идентификации и оценки экологических аспектов и опасностей и рисков, готовности к аварийным ситуациям и реагированию на них, оценке соответствия и т.д.

Рекомендации по документальному оформлению интегрированной системы менеджмента и содержанию основных процедур приведены в *таблице 3*.

Таблица 3 - Рекомендации по документированию интегрированной системы менеджмента

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по документированию интегрированной системы менеджмента		
		Документы	Процедуры	Записи
Общие требования	Общие требования	Руководство интегрированной системы менеджмента	-	-
Политика	Политика	Политика интегрированной системы менеджмента / Политики СМК, СЭМ, СМПБиОТ	Процедура разработки, внедрения и актуализации политики системы менеджмента	-
Планирование	Идентификация экологических аспектов, опасностей и требований потребителей, включая требования к продукции, и оценка рисков	– Реестр экологических аспектов и оценки рисков; – Реестр опасностей и оценки рисков; – Требования потребителей, включая требования к продукции и связанные с ними риски; – Регистр(ы) возможностей управления экологическими аспектами, опасностями и требованиями потребителя	Процедура, включающая: - порядок идентификации экологических аспектов; - порядок идентификации опасностей; - порядок выявления требований потребителей, включая требования к продукции; - единый порядок оценки и ранжирования рисков и планирования управления ими.	-
	Идентификация законодательных и иных требований	– Реестр законодательных и иных требований к охране окружающей среды; – Реестр законодательных и иных требований к профессиональной безопасности и охране труда; – Реестр законодательных и иных требований к качеству продукции и технологии производства, требований потребителей.	Процедура, включающая: - единый порядок идентификации законодательных и иных требований; - особенности идентификации законодательных и иных требований, применимых к охране окружающей среды, требований к профессиональной безопасности и охране труда, качеству продукции и требований потребителей, включая виды законодательных, нормативно-технических и иных документов, которые должны быть проанализированы и внесены в реестр.	-

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по документированию интегрированной системы менеджмента		
		Документы	Процедуры	Записи
	Цели и программы	<ul style="list-style-type: none"> – Цели системы экологического менеджмента; – Цели системы менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда; – Цели системы менеджмента качества; – Программа природоохранных мероприятий; – Программа мероприятий по обеспечению профессиональной безопасности и охраны труда; – Программа мероприятий по обеспечению качества продукции и выполнению требований потребителей 	<p>Процедура, включающая:</p> <ul style="list-style-type: none"> - порядок постановки целей, включая источники информации и коммуникации, обязанности и полномочия, сроки и ресурсы; - порядок анализа и принятия решений по приоритетам и рискам, а также распределения ресурсов для обеспечения минимизации конфликтов между системами менеджмента, включенными в интегрированную систему; - порядок разработки программ менеджмента. 	<ul style="list-style-type: none"> - по результатам анализа программ менеджмента, через регулярные и запланированные интервалы времени, и при необходимости ее корректировки; - изменения, вносимые в систему менеджмента
Внедрение и функционирование	Ресурсы	Документирование процессов, относящихся к обеспечению ресурсами.	Может быть приведена в Руководстве интегрированной системы менеджмента.	-
	Обязанности, ответственность и полномочия	В соответствии с формой, установленной в организации.	Может быть приведена в Руководстве интегрированной системы менеджмента. В организации может быть назначен представитель руководства по интегрированной системе менеджмента или представители по функциональным системам менеджмента и интегрированной системе менеджмента.	<ul style="list-style-type: none"> - по результатам ознакомления с функциональные обязанности, ответственность и полномочия; - организационно-распорядительные документы о назначении представителя(лей) руководства; - отчет для анализа со стороны руководства
	Компетентность, подготовка и осведомленность	В соответствии с формой, установленной в организации, включая документирование процессов, относящихся к обеспечению ресурсами.	Может быть приведена в Руководстве интегрированной системы менеджмента.	- об образовании, подготовке, навыках и опыте
	Коммуникации		Процедура, включающая: - общий порядок организации	- решение об информировании

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по документированию интегрированной системы менеджмента		
		Документы	Процедуры	Записи
			<p>внешних и внутренних коммуникаций, включая согласование информации между системами менеджмента в интегрированной системе менеджмента и соответствующие ответственность и полномочия;</p> <ul style="list-style-type: none"> - общий порядок идентификации и ранжирования требований заинтересованных сторон; - порядок обеспечения внешних и внутренних коммуникаций в СЭМ, СМК, СМПБиОТ включая методы, состав информации, состав лиц, передающих и получающих информацию, ответственность и полномочия по взаимодействию с заинтересованными сторонами; - порядок обеспечения внешних и внутренних коммуникаций в СЭМ, включая методы, состав информации, состав лиц передающих и получающих информацию, ответственность и полномочия по взаимодействию с заинтересованными сторонами; 	<p>заинтересованных сторон о значимых экологических аспектах;</p> <ul style="list-style-type: none"> - обращения заинтересованных сторон и ответы на них; - информация о связях с потребителями, включая обратную связь;
	Документация	-	-	-
	Управление документацией	-	Процедура управления документацией может быть объединена с процедурой управления записями.	-
	Управление операциями	В соответствии с формой, установленной в организации, включая документирование процессов.	Процедура, включающая: - общий порядок идентификации, документирования операций/процессов и управления ими;	- записи, требуемые разделом 7 ISO 9001;

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по документированию интегрированной системы менеджмента		
		Документы	Процедуры	Записи
			<p>- общий порядок анализа операций/процессов для целей идентификации экологических аспектов, опасностей и формирования характеристики качества продукции и выполнения требований потребителей и установление соответствующих критериев для их мониторинга;</p> <p>Примечание: управление отдельными операциями и процессами может осуществляться в соответствии с требованиями документов организации: регламентов, инструкций, паспортов, карт и т.д.</p> <p>Организация может обеспечить комплексное управление процессом (совместно с управлением процессами для выполнения требований потребителей, включая требования к процессам), локализовав в нем экологические аспекты и опасности, или управлять ими посредством управления отдельными операциями.</p>	
	Готовность к нештатным ситуациям, авариям и ответные действия	В соответствии с формой, установленной в организации.	<p>Процедура, включающая:</p> <p>- общий порядок идентификации нештатных и аварийных ситуаций, включая виды, подконтрольные каждой из функциональных систем менеджмента и необходимые внутренние коммуникации;</p> <p>- порядок идентификации нештатных и аварийных ситуаций и управления ими применительно к СЭМ, СМК, СМПБиОТ, включая</p>	<p>- записи, о возникающих нештатных и аварийных ситуациях;</p> <p>- записи по результатам проводимых учебно-тренировочных мероприятий.</p>

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по документированию интегрированной системы менеджмента		
		Документы	Процедуры	Записи
			правила, методы, способы документирования, ответственность, полномочия, коммуникации (внешние и внутренние) и другие действия, необходимые для результативного выполнения требования в рамках функциональных систем менеджмента.	
Проведение проверок	Мониторинг и измерение	В соответствии с формой, установленной в организации.	Процедура, включающая: - единый порядок мониторинга и измерения результативности интегрированной системы менеджмента, в том числе критерии и показатели результативности, периодичность мониторинга и измерений, методы, документы, и регламенты и т.д., ответственность, полномочия и коммуникации; - единый порядок организации мониторинга и измерений функциональных систем менеджмента, включая формы регистрации результатов и коммуникации; - порядок мониторинга и измерения результативности СЭМ, СМК, СМПБиОТ, в том числе критерии и показатели результативности, периодичность мониторинга измерений, измерительное оборудование и методы, документы и регламенты и т.д., ответственность, полномочия и коммуникации;	- записи по результатам мониторинга и измерений операций/процессов, продукции и удовлетворенности потребителей;
		В соответствии с формой, установленной в организации.	Может быть приведена в Руководстве интегрированной	- сведения о поверке, калибровке и технического

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по документированию интегрированной системы менеджмента		
		Документы	Процедуры	Записи
			системы менеджмента.	обслуживания измерительного оборудования;
	Оценка соответствия	В соответствии с формой, установленной в организации.	Процедура, включающая: - единый порядок оценки соответствия, в том числе по периодичности и требованиям к оформлению результатов, коммуникациям; - порядок оценки соответствия, применительно к СЭМ и СМПБиОТ, которые целесообразно объединять, в т.ч. методы оценки соответствия, процедуры проведения, ответственность, полномочия коммуникации. - порядок оценки соответствия в СМК. Применительно к ISO 9001 под оценкой соответствия рекомендуется понимать требования к проведению мониторинга удовлетворенности потребителей (п.8.2.1) и продукции/услуге (п.8.2.4).	- записи по результатам оценки соответствия законодательным и иным требованиям; - данные об удовлетворенности потребителя; - свидетельства соответствия продукции/услуги критериям приемки; - записи, указывающие лиц, давших разрешение на поставку продукции/услуги потребителю.
	Анализ данных	В соответствии с формой, установленной в организации.	Процедура, включающая: - единый порядок анализа данных в интегрированной системе менеджмента, включая сроки, состав данных, методологию, периодичность, форму представления результатов анализа данных, ответственность, полномочия и коммуникации; - порядок анализа данных в СЭМ, СМК, СМПБиОТ, включая сроки, состав данных, методологию, периодичность, форму	- результаты анализа данных.

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по документированию интегрированной системы менеджмента		
		Документы	Процедуры	Записи
			представления результатов анализа данных, ответственность, полномочия и коммуникации	
	Несоответствия, корректирующие и предупреждающие действия	-	Процедура, включающая: - общий порядок управления несоответствиями, в том числе подходы к идентификации и ранжированию несоответствий; - порядок управления несоответствиями в СЭМ, СМК (включая управление несоответствующей продукцией), СМПБиОТ, в том числе со ссылками на соответствующие документы и формы записей, распределение ответственности и полномочий, коммуникации.	- записи о несоответствиях; - записи о корректирующих и предупреждающих действиях и их результативности; - записи о составе несоответствий и любых принятых, последующих действиях, включая полученные подтверждения об отступлениях от требований в отношении продукции/услуг
	Управление записями	-	Процедура управления документацией, может быть объединена с процедурой управления записями	-
	Внутренний аудит	Программа внутреннего аудита интегрированной системы менеджмента	Процедура внутреннего аудита	- записи о компетентности и составе аудиторской группы; - отчеты по результатам аудитов, данные о несоответствиях, принятых для устранения несоответствий и их причин корректирующих и предупреждающих действиях, их результативности;
Анализ со стороны руководства	Анализ со стороны руководства	В соответствии с формой, установленной в организации	Процедура, включающая: - единый порядок анализа	- записи об анализе со стороны руководства,

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по документированию интегрированной системы менеджмента		
		Документы	Процедуры	Записи
			функциональных систем менеджмента и интегрированной системы менеджмента, включая информацию для анализа, форму и периодичность анализа, ответственность, полномочия и необходимые коммуникации	включая решения и действия, принятые по его результатам;

4.4.2 Критерий интеграции: планирование и цели

Интеграция систем менеджмента на основе критерия «планирование и цели» основывается на формировании комплексной системы планирования и целеполагания, предусматривающей:

- разработку целей интегрированной системы менеджмента с учетом стратегии развития предприятия и стратегических целей;
- разработку целей интегрированной системы менеджмента по направлениям деятельности, скоординированных между собой и позволяющих обеспечить их одновременное достижение;
- декомпозицию целей интегрированной системы менеджмента до уровня филиалов предприятия, их структурных единиц а также отдельных процессов системы менеджмента;
- планирование проектов, направленных на достижение целей интегрированной системы менеджмента с учетом возможностей их комплексного влияния на окружающую среду, профессиональную безопасность и качество;
- установление порядка определения приоритетов между функциональными направлениями в рамках интегрированной системы менеджмента, в том числе для распределения ресурсов;
- применение целей интегрированной системы менеджмента для контроля деятельности, оценки ее результатов, их анализа и улучшения в филиалах и предприятии в целом.

Для создания интегрированной системы менеджмента на основе данного критерия необходимо обеспечить:

- идентификацию и оценку экологических аспектов, опасностей и рисков и применимых к ним законодательных и иных требований, а также требований потребителей, в том числе в отношении продукции или услуг;
- разработку целей, когда их достижение отвечает интересам различных функциональных систем менеджмента или, как минимум, не противоречащих друг другу;
- планирование мероприятий для достижения целей.

Предприятие может обеспечить планирование деятельности и постановку целей, ограничиваясь требованиями, установленными международными стандартами на системы менеджмента. С целью формирования такой процедуры планирования и целеполагания, которая будет направлена на минимизацию конфликтов между системами менеджмента и рациональное распределение всех видов ресурсов, может быть рекомендовано применение методологии управления риском. Под риском понимается вероятность возникновения такого состояния экологических аспектов, опасностей или процессов, при котором его последствия могут влиять на деятельность предприятия в результате невыполнения требований, включая требования потребителей, и/ или не позволит ей достичь целей.

Применение методов оценки риска целесообразно использовать, поскольку это дает возможность формирования единой для всех систем менеджмента процедуры и методологии идентификации, оценки риска и управления им, позволяющей определять приоритеты и распределять в соответствии с ними ресурсы, в то же время позволяющей учитывать требования международного стандарта OHSAS 18001.

Соответствующая процедура должна включать описание действий, связанных с идентификацией экологических аспектов, опасностей, процессов и требований для всех систем с учетом международных стандартов, общие подходы к оценке, ранжированию и способам управления риском в целом по организации, а также выбору наиболее целесообразных мер управления с учетом затрат на их выполнение, ожидаемых результатов.

При планировании управления рисками необходимо учитывать их управляемость и возможности предприятия в этом отношении. Управляемость объекта является сочетанием характеристик в отношении того, можно ли им управлять, и стоит ли им управлять, т.е. оценки практической, экономической и финансовой возможности и целесообразности управления им. Для определения и документирования возможных методов управления рисками, связанными с экологическими аспектами, опасностями и требованиями потребителя и требованиями к продукции/услуге организации, рекомендуется документировать их в виде регистра или регистров возможностей управления ими, содержащих информацию о риске, действиях, требуемых для управления им, их стоимости и ожидаемой результативности предложенных мероприятий. Информация, содержащаяся в регистрах, может применяться для анализа влияния тех или иных мероприятий на окружающую среду, профессиональную безопасность и качество, а также планирования и реализации мероприятий, имеющих комплексный характер.

Следуя методологии планирования и постановки целей, принятой в стандартах организации и применения подходов риск - менеджмента необходимо:

- установить требования, которые предъявляют к деятельности заинтересованные стороны и, если необходимо, их прогнозируемые изменения по направлениям бизнеса, рассматриваемым в рамках интегрированной системы менеджмента.

Предприятия могут оценивать требования потребителей, общества и государства, персонала, рассматриваемых в рамках интеграции систем менеджмента, а также требования акционеров и инвесторов, поставщиков и подрядчиков, страховщиков и кредитных институтов и т.д. Основные группы заинтересованных сторон, которые могут рассматриваться при создании интегрированной системы менеджмента, представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Основные группы, заинтересованные в успехе организации

Заинтересованная группа	Ожидания (потребности/требования) заинтересованной группы
Собственники	Прибыль за определенный период и рыночная стоимость предприятия
Акционеры	Дивиденды, рост капитала, надежность инвестиций
Менеджмент	Денежное вознаграждение, престиж, власть
Сотрудники	Гарантия занятости, денежное вознаграждение, удовлетворенность работы, безопасные условия труда
Кредиторы	Проценты, гарантии выплаты кредита
Потребители	Качество продукции, обслуживание, ценность продукта и его безопасность при эксплуатации, в том числе экологическая

Предприятия должна установить заинтересованные стороны, которые значимы для ее существования и развития, на выполнение требований которых будут ориентированы ее функциональные системы менеджмента в рамках интегрированной системы менеджмента. Также целесообразно ранжировать заинтересованные стороны и предъявляемые ими требования с точки зрения их приоритетности для организации и по возможности обеспечить согласованность этих требований между собой.

Приоритетность требований организация может установить, ориентируясь на стратегию и стратегические цели, установления вышестоящей организации, возможные последствия, которые возникнут в результате непринятия во внимание каких-либо требований, таким образом устанавливая направление или направления деятельности (СМК, СЭМ, СМПБиОТ), которым будет отдавать предпочтение в интегрированной системе менеджмента.

- идентифицировать экологические аспекты, опасности, выявить процессы необходимые для выпуска продукции/услуги и удовлетворения требований потребителей и оценить связанные с ними риски, которые могут привести к невыполнению требований или недостижению целей;

- установить цели менеджмента и определить методы управления рисками в соответствии с результатами анализа требований заинтересованных сторон с соответствующими текущими показателями деятельности.

Целесообразно, чтобы результаты анализа и требования были количественно измеримы для возможности последующей оценки результатов деятельности предприятия. Для оценки достигнутых результатов рекомендуется обеспечить обратную связь с заинтересованными сторонами, характеризующую насколько организация соответствует требованиям, где требуется улучшение и как его можно достичь.

- планирования мероприятий для достижения целей с учетом их результатов на основе соотношения «риск – затраты – эффект». Рекомендуемый формат программы управления риском представлен в таблице 5.

В целом, интегрированная система менеджмента должна обеспечивать определение и реализацию целей для включенных в нее функциональных систем менеджмента, установленных таким образом, чтобы минимизировать конфликт интересов между системами менеджмента, прежде всего в части распределения ресурсов, обеспечить согласованность целей и возможность одновременного их достижения. Подчеркнем, что это возможно в случае, если процедура планирования и целеполагания устанавливает порядок расстановки приоритетов между системами менеджмента и согласования принимаемых решений по целям и программам управления.

Таблица 5 - Формат программы управления риском

№ п/п	Цель	Показатель достижения цели	Целевое значение показателя	Наименование мероприятия	Срок достижения	Ресурсы (тыс. сум)	Ответственный исполнитель	Результативность/эффективность мероприятия

Цели интегрированной системы менеджмента должны учитывать ресурсные возможности предприятия, в том числе наличие и достаточность кадровых ресурсов, включая их квалификацию и компетентность, организационную и производственную инфраструктуру, технологию и финансовые ресурсы. Как упоминалось ранее, цели для отдельных систем менеджмента должны ставиться на основе соответственно значимых экологических аспектов, критических рисков, требований потребителей, включая требования к продукции и услугам (в общем случае являются объектами управления в системах менеджмента). При этом приведенные объекты и управление ими целесообразно рассматривать как наиболее эффективные пути достижения целей организации.

Цели интегрированной системы менеджмента, достижение которых требует длительного времени, проведения ряда мероприятий и существенных ресурсов, могут разбиваться на задачи - отдельные этапы их достижения по срокам, мероприятиям и ресурсам. Также они могут декомпозироваться до целей более низкого ранга - целей филиалов, входящих в состав предприятия, отдельных энергетических предприятий в их составе, трансформируясь, таким образом, в дерево целей (рисунки 10).

Напомним, что результативность систем менеджмента, рассматриваемых в рамках интегрированной системы менеджмента, которую организация должна демонстрировать для подтверждения соответствия, обеспечивается путем достижения поставленных целей и задач. При постановке целей, в том числе для упрощения процедуры оценки результативности, рекомендуется использовать SMART - модель с использованием следующих характеристик целей:

- Specific (однозначность);
- Measurable (измеримость);
- Achievable (достижимость);
- Realistik (реалистичность);
- Timeliy (определенность во времени).



В общем случае цель любого процесса управления состоит в том, чтобы перевести объект управления в новое состояние или поддержать его в установленном режиме. Учитывая эту общую цель управления, цели предприятия, которые компания ставит в рамках интегрированной системы менеджмента, могут быть:

- а) базовыми – цели в отношении контроля и поддержания достигнутого уровня (например, уровня безопасности ОПО при надлежащем выполнении требований в области ПБ);
- б) цели, направленные на изменение текущего состояния объекта – инструмент постоянного улучшения.

Установление таких целей возможно, например, путем анализа и применения для каждого объекта управления, который признан управляемым, следующих групп процессов управления:

- *Контроля*: включает группу процессов по управлению операциями;
- *Развития*: включает группу процессов по разработке программ мероприятий и их реализации, управлению реализацией данных мероприятий;
- *Менеджмента*: включает группу процессов по обеспечению ресурсами, обучению, проверкам и т.д.

Напомним, что в целом, управление рисками в рамках интегрированной системы менеджмента может осуществляться путем реализации программ мероприятий управления риском или путем обеспечения управления операциями, связанными с ними. Планирование деятельности по основным направлениям в интегрированной системе менеджмента с применением группы процессов развития осуществляется преимущественно для объектов с критическими рисками, при этом поставленные цели направлены на улучшение деятельности. Группа процессов контроля чаще всего применяется для рисков, признанных допустимыми или незначительными, и реализуется через управление операциями и базовые цели. Группа

процессов менеджмента может применяться как отдельно, так и в сочетании с группами процессов контроля и развития и обоим видам целей. Для управления объектом может быть установлено несколько процессов или один из них.

4.4.3 Критерий интеграции систем менеджмента: процессы системы менеджмента

Интеграция систем менеджмента на основе данного критерия может осуществляться для повышения результативности и эффективности управления в результате формирования системы процессов с учетом потребностей всех систем менеджмента в интегрированной системе менеджмента и обеспечения комплексного управления ими. Комплексный характер управления состоит в обеспечении в ходе процесса соответствия всем применимым требованиям, включает, в том числе управление характерными для него экологическими аспектами и опасностями.

Реализация процессного и системного подходов может быть обеспечена представлением деятельности предприятия по направлениям в интегрированной системе менеджмента в виде системы процессов.

В настоящей работе под процессами системы менеджмента понимаются процессы, идентифицированные в системе менеджмента исходя из потребностей всех систем менеджмента в составе интегрированной системы менеджмента.

Могут быть предложены различные варианты создания интегрированной системы менеджмента на основе данного критерия.

1) Организация может осуществлять идентификацию и описание процессов в соответствии с требованиями ISO 9001, необходимых для обеспечения качества и выполнения требований потребителей, в том числе в отношении продукции или услуг. В данном случае интеграция заключается в локализации экологических аспектов и опасностей в процессы, при выполнении которых осуществляется управление ими.

В данном случае, следует учитывать особенности применения критерия «процессы» для интеграции систем менеджмента, связанные различными вариантами их построения, зависящими от наличия в предприятии внедренных на момент принятия решения об интеграции систем менеджмента, соответствующих требованиям МС. Возможные варианты построения интегрированных систем менеджмента рассмотрены в разделе 4.5 настоящей работы.

Отметим, что аддитивный подход предполагает создание интегрированной системы менеджмента, когда к базовой системе менеджмента, чаще СМК, последовательно добавляются СЭМ, СМПБиОТ и, при необходимости, другие системы. Интегративный заключается в единовременной интеграции систем менеджмента и создании интегрированной системы «с нуля», а интеграция внедряемых параллельно систем менеджмента - в объединении систем менеджмента, которые первоначально разрабатывались обособленно друг от друга и таким образом функционировали до принятия решения об интеграции.

Наличие в предприятии идентифицированных процессов системы менеджмента качества (аддитивный подход, интеграция внедряемых параллельно систем менеджмента) требует проведения их анализа для целей последующей локализации экологических аспектов и опасностей, т.е. поиска в этих процессах тех элементов деятельности, которые являются источниками воздействий на окружающую среду и опасностей для здоровья персонала. Это, в свою очередь, может потребовать детализации существующих процессов до такого уровня, когда становятся очевидными места локализации экологических аспектов и опасностей, т.е. операции. Также может возникнуть ситуация, при которой деятельность, связанная с экологическими аспектами и опасностями ПБиОТ, не охвачена процессами СМК и требуется идентификация и описание соответствующих процессов (см. ниже специфические процессы).

Организация может применить механизм управления операциями для экологических аспектов и опасностей, которые не могут быть локализованы в процессы, и тем самым избежать необходимости дополнительного описания процессов.

В стандартах ISO 14001 и OHSAS 18001 понятие процесса не выделяется, а применяется термин – операция. Под операцией в целом понимается любое действие или ряд связанных действий, направленных на решение определенной задачи. В рамках организации процессного управления в предприятии, операция может рассматриваться как самый нижний уровень декомпозиции процессов. Под декомпозицией понимается переход от более высокого уровня сложности к более низкому уровню.

Локализация экологических аспектов и опасностей в процессы системы менеджмента при интегративном подходе к созданию интегрированной системы менеджмента требует осуществления первоначальной декомпозиции процессов до уровня операций, связанных с экологическими аспектами и опасностями.

Во всех случаях также следует принимать во внимание то, какие процессы идентифицированы в системе менеджмента. Следует учитывать, что прямые экологические аспекты и опасности (те, которые напрямую могут воздействовать на окружающую среду или безопасность и здоровье персонала), составляющие большинство из их общего перечня, прежде всего связаны с производственной деятельностью предприятий.

В связи с этим рекомендуется обеспечить идентификацию и декомпозицию технологического (производственного) процесса до уровня операций, которые связаны с экологическими аспектами и

опасностями и могут осуществляться в контролируемых условиях для управления рисками для окружающей среды и здоровья персонала. При этом, по мнению авторов, в процессах СМК такими операциями можно считать те, которые обеспечивают создание тех характеристик продукции и услуги, которые отвечают установленным нормативным требованиям и требованиям потребителей. Обобщенная схема управления рисками процесса представлена на *рисунке 11*.

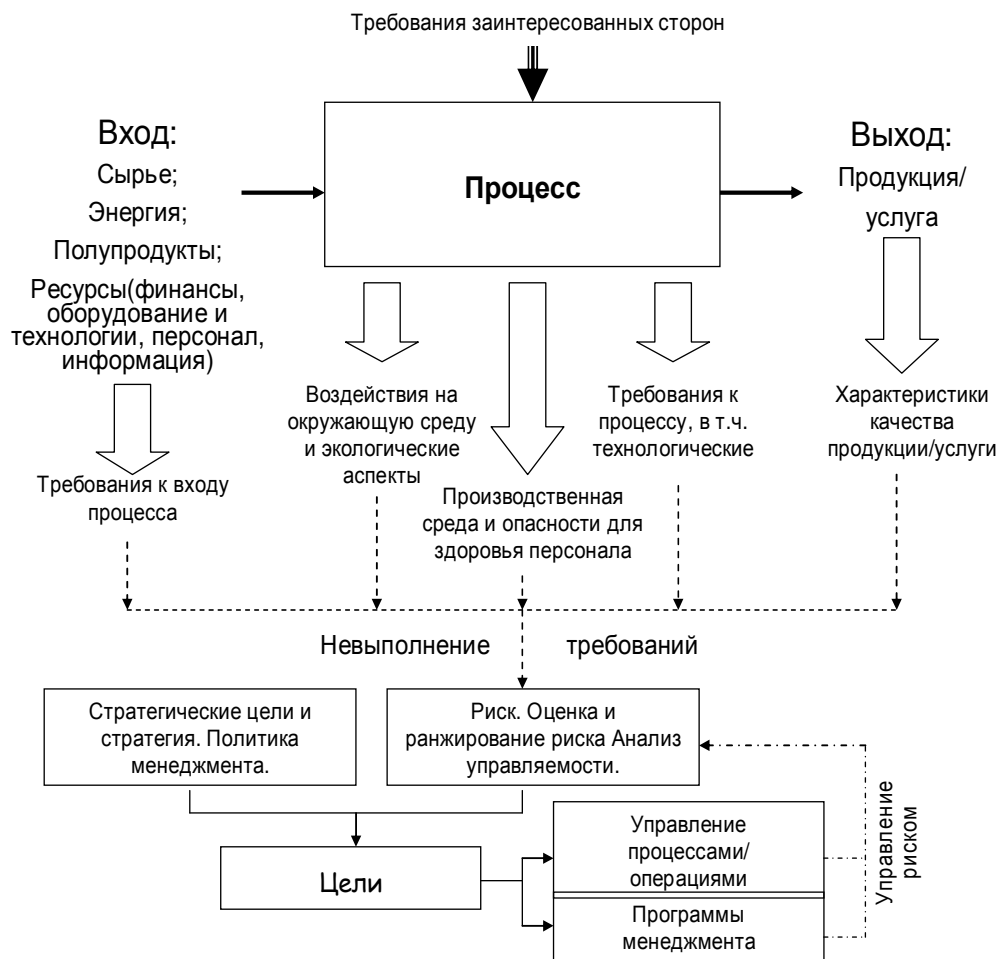


Рисунок 11 - Обобщенная схема управления рисками процесса

Контролируемые условия представляют собой факторы, обеспечивающие реализацию операций (производственных процессов) в соответствии с регламентированными требованиями и критериями. Требования к контролируемым условиям целесообразно устанавливать на основе модели «5М», которая ориентирована на первоочередное обеспечение пяти основных составляющих результативности операции: Man – персонал, Method - методы работы, Machine – оборудование, Monitoring – мониторинг, Material – материал.

2) Организация может расширить состав процессов системы менеджмента, идентифицировав и описав специфические процессы управления охраной окружающей среды и профессиональной безопасностью и охраной труда и т.д., если интегрируются иные функциональные системы менеджмента. В данном случае также экологические аспекты и опасности локализуются в процессы.

Предполагается, что большинство экологических аспектов и опасностей может быть локализовано в процессы СМК, включая прямые и косвенные (те, которые могут воздействовать на окружающую среду или безопасность и здоровье персонала опосредованно, и связаны с организационной стороной деятельности предприятия). В качестве примера можно привести отсутствие установленных требований и спецификаций для закупки специальной одежды и обуви, что может привести к невыполнению установленных требований к обеспечению профессиональной безопасности персонала, требований к закупаемому топливу или невыполнение требований к его хранению и т.д.

Необходимость выделения специфических процессов может быть связана с тем, что в СЭМ и СМПБиОТ существует необходимость управления косвенными экологическими аспектами и опасностями, специфичными для данных направлений. Среди них организация разработки и согласования нормативных и разрешительных документов, организация взаимодействия с органами государственной власти, включая законодательную и исполнительную на федеральном и региональном уровнях, проверка знаний персонала,

формирование графиков медицинских осмотров и их контроль, организация аттестации рабочих мест т.д. Для обеспечения результативности и эффективности подобных видов деятельности идентифицируются специфические процессы, предусматривающие распределение ответственности, организацию коммуникаций и минимизацию межфункциональных барьеров.

Выявление специальных процессов возможно при реализации любого из приведенных в работе подходов к построению интегрированных систем менеджмента.

Организация может не включать специфические процессы в систему процессов интегрированной системы менеджмента и по возможности локализовать ряд косвенных экологических аспектов в другие процессы, например, в процесс управления производственной средой или, как указано ранее, применить для них механизм управления операциями.

В целом, для реализации данного критерия интеграции систем менеджмента, предприятию необходимо:

- идентифицировать процессы системы менеджмента, в случае, когда в ней уже функционирует ISO 9001, то в ней определены, по крайней мере, те процессы, которые направлены на выполнение требований потребителей, в том числе в отношении требований к продукции и услугам, и обеспечить управление ими;

- идентифицировать экологические аспекты и опасности, требования потребителей, включая требования к продукции и услугам и оценить связанные с ними риски;

- обеспечить локализацию экологических аспектов и опасностей в процессы системы менеджмента, а также идентификацию видов деятельности, формирующих ключевые характеристики продукции, представляющие ценность для потребителя. Для этого операции, протекающие в рамках выявленных процессов необходимо проанализировать на предмет их соответствия технологическим требованиям, включая характеристики качества продукции или услуг, природоохранным требованиям и требованиям профессиональной безопасности и охраны труда;

- для данных операций должны быть установлены процедуры управления, определяющие порядок контроля и методы его осуществления, регламентирующие нормативные параметры хода операций по всем направлениям, рассматриваемым в интегрированной системе менеджмента.

Результаты анализа данных о параметрах хода операций должны использоваться для анализа результативности функциональных систем менеджмента и интегрированной системы менеджмента.

- при описании процессов системы менеджмента должны учитываться вопросы управления экологическими аспектами и опасностями и их рисками, выполнения требований к продукции и услугам.

Совокупность идентифицированных процессов системы менеджмента, взаимодействующих между собой посредством входов и выходов, которая управляется как единое целое, формирует систему процессов организации. В системе процессов, в соответствии с одной из наиболее распространенных классификаций процессов, могут быть выделены следующие процессы:

- а) основные производственные процессы – процессы, связанные с преобразованием входов (сырье, материалы) в выходы (конечная продукция/услуга или промежуточные продукты, подвергающиеся дальнейшему преобразованию в конечную продукцию). Для данных процессов характерно наличие внешнего потребителя продукции, требованиям которого должна отвечать продукция/услуга.

К числу основных производственных процессов предприятий можно отнести, например:

- для производство и эксплуатация, топливо обеспечение, оперативно-диспетчерское управление, капитальное строительство и инвестиционная деятельность, сбыт, подготовка и проведение ремонтов и др.;

- для сетевых энергообъектов - управление сетями, транспорт электрической энергии, технологическое присоединение, управление развитием сетей, капитальное строительство и инвестиционная деятельность, подготовка и проведение ремонтов и др.

- б) вспомогательные производственные процессы - идентифицируются по преобразованию входов (сырье, материалы, информация) в выходы (промежуточные продукты/услуги). Для данных процессов характерно наличие внутреннего потребителя. Внутренние потребители определяются в соответствии с организационной структурой и технологическим циклом. Как правило, результат вспомогательных производственных процессов направлен на обеспечение процесса выпуска продукции и не включается впоследствии в состав конечной продукции. Примерами таких процессов могут являться управление персоналом, метрологическое обеспечение, управление закупками и МТО, бюджетирование и т.д.

В интегрированной системе менеджмента, как правило, в качестве вспомогательных будут рассматриваться процессы управления охраной окружающей среды и профессиональной безопасностью и охраной труда, в том случае, когда организация считает необходимым их выделение. Чаще всего это будет связано с приоритетностью данного направления, которое формируется под влиянием собственников бизнеса, органов государственной власти и т.д.

- в) процессы менеджмента.

В рамках данной классификации выделяются также управленческие процессы или процессы менеджмента, которые демонстрируют реализацию цикла «PDCA» в управлении интегрированной системой менеджмента в целом.

Данные процессы направлены на достижение общих целей организации, целей отдельных процессов и обеспечения постоянного улучшения. К их числу можно отнести разработку политики, целей

предприятия в целом и по направлениям в интегрированной системе менеджмента, а также целей отдельных процессов, разработку программ менеджмента, планирование ресурсов, установление показателей результативности и их количественных значений, проведения анализа результативности функциональных систем и интегрированной системы менеджмента, определения направлений улучшения.

Подчеркнем, приведенные процессы необходимо рассматривать в качестве примеров, т.к. стандартного перечня процессов не существует, и каждая предприятия самостоятельно разрабатывает данный перечень. Перечни основных и вспомогательных процессов в различных компаниях могут отличаться, например, одна предприятия может отнести к числу вспомогательных процессы подготовки и проведения ремонтов, топливообеспечения и т.д. Другая предприятия будет относить их к основным процессам, что преимущественно зависит от представления организации о значимости данных видов деятельности для выполнения требований, предъявляемых к ее деятельности и требований потребителей.

4.5 Возможные варианты построения интегрированных систем менеджмента

В зависимости от наличия в предприятии систем менеджмента, соответствующих требованиям международных стандартов на момент принятия решения об их интеграции, выделяются следующие варианты построения интегрированных систем менеджмента:

- аддитивный подход;
- интегративный подход;
- интеграция внедряемых параллельно функциональных систем.

В случае если на момент принятия решения о создании интегрированной системы менеджмента существует одна система менеджмента, соответствующая требованиям международного стандарта, целесообразнее применить аддитивный подход, когда существующая система менеджмента достраивается до соответствия требованиям других стандартов путем включения недостающих элементов и требований. Таким способом интегрированная система менеджмента, включающая две системы менеджмента и более, может быть достроена другими системами.

В случае, когда на момент принятия решения о создании интегрированной системы менеджмента внедрено или внедряется две или более системы менеджмента, функционирующие в значительной степени обособленно, может осуществляться интеграция внедряемых параллельно функциональных систем. Отметим, что особенность такой интеграции состоит в том, что, после того, как какая-либо система будет выбрана в качестве основной, другие будут адаптированы к ней в целях интеграции всех систем, чаще всего в отношении документов и процедур, процессов системы менеджмента.

Другой подход связан с созданием интегрированной системы менеджмента «с нуля» и называется интегративным. Данный подход применяется, когда в организации на момент принятия решения об интеграции нет внедренных систем менеджмента, соответствующих требованиям МС и при создании интегрированной системы менеджмента эти системы объединяются в единый комплекс одновременно. Интегративный подход позволяет использовать все критерии интеграции, формируя единую систему процессов, процедуры, включая планирование и регламентируя их документами и записями, едиными для всех интегрируемых систем менеджмента.

Как отмечалось ранее, приведенные подходы различаются наличием на момент принятия решения об интеграции внедренных систем менеджмента, соответствующих требованиям международных стандартов, которые могут ограничивать возможности интеграции существующими решениями, в том числе по различным критериям интеграции. Это может быть связано со значительными трудозатратами и необходимостью пересмотра принятых ранее решений. Так, например:

- применение планирования и целей как критерия интеграции при аддитивном подходе к построению интегрированной системы менеджмента или интеграции внедряемых параллельно функциональных систем может потребовать пересмотра процедур планирования для существующих систем менеджмента, перераспределения ответственности, процедур оценки результативности т.д.;
- в случае наличия на момент интеграции в предприятии СМК и процессов, идентифицированных и описанных определенным образом, экологические аспекты и риски ПБиОТ должны быть вписаны в существующую систему процессов, что может потребовать выделения дополнительных процессов. Отметим, что при интегративном подходе идентификация процессов первоначально должна проводиться с учетом последующей локализации в них экологических аспектов и рисков ПБиОТ.

При реализации всех вариантов к построению интегрированных систем менеджмента возможно применение таких критериев, как документация и процедуры, процессы системы менеджмента, однако глубина и соответственно сложность интеграции будет различна в зависимости от единообразия существующих систем менеджмента и применяемых процедур в действующей системе управления предприятием.

Перечисленные подходы, по мнению авторов, сходны тем, что для реализации всех, из них в качестве основы целесообразно определить одну из функциональных систем менеджмента, включаемых в интегрированную систему менеджмента, структура и требования которой будет рассмотрена в качестве основы для последующей интеграции систем менеджмента, т.е. базовую систему менеджмента. При аддитивном подходе базовой будет система менеджмента, внедренная в организации, а при интегративном и

интеграции внедряемых параллельно функциональных систем базовая система менеджмента должна быть определена предприятием.

Определение базовой системы менеджмента необходимо для объединения общих требований и идентификации специфических, что является существенным элементом модели интегрированной системы менеджмента, описанной в разделе 4.2 настоящей работы. Алгоритм построения интегрированной системы менеджмента на основе идентификации общих и специфических требований приведен на *рисунке 12*.

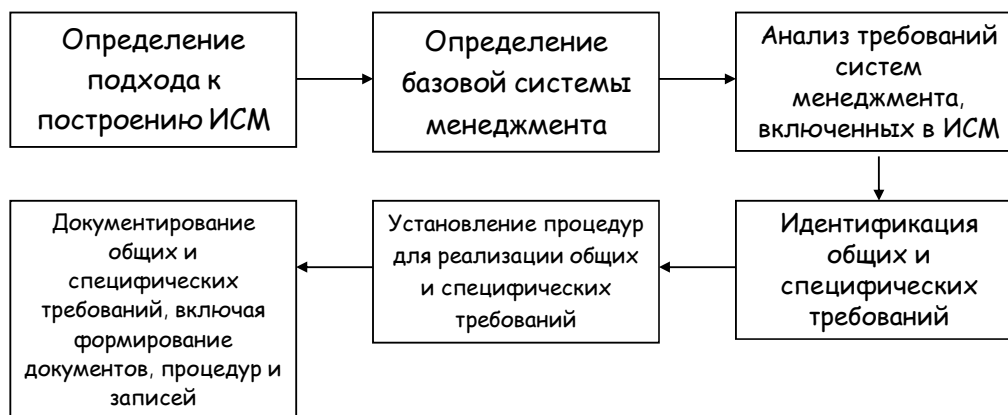


Рисунок 12 - Алгоритм построения интегрированной системы менеджмента на основе идентификации общих и специфических требований

Чаще всего в качестве базовой будет рассматриваться СМК, что связано с тем, что:

- система менеджмента качества направлена на более комплексный охват деятельности предприятия по сравнению с СЭМ и СМПБиОТ, что связано с идентификацией процессов производства и управления.

В данном случае в качестве базовых принимаются структура и требования ISO 9001.

Однако для ряда предприятий приоритетными направлениями являются природоохранная деятельность или профессиональная безопасность и охрана труда. Соответственно данные системы менеджмента или одна из них уже внедрены или внедряются в деятельность, в то время как проекты внедрения СМК могут реализовываться уже в рамках интеграции систем менеджмента. В данном случае базовой для интеграции может являться структура и требования ISO 14001 или OHSAS 18001 и выделение общих и специфических требований будет осуществляться применительно к одной из этих систем.

4.6 Структура управления в интегрированной системе менеджмента

Предприятия, принимая решение о создании интегрированной системы менеджмента, должна определить ее тип. Предприятию необходимо определиться с тем, будет ли ее интегрированная система менеджмента единой для всей организации, т.н. интегрированной системой менеджмента корпоративного типа или комплексной, когда филиалы предприятия и ее исполнительный аппарат имеют системы менеджмента, которые разрабатывались, внедрялись и используются не независимо друг от друга, а взаимодействие осуществляется в результате обеспечения коммуникаций.

Прежде всего, выбор одного из вариантов будет зависеть от принятой в организации практики управления и степени самостоятельности ее филиалов. Например, когда компания осуществляет различные мероприятия по унификации деятельности входящих в нее филиалов и соответствующих организационных структур или реализует планы стандартизации, то целесообразно создавать интегрированную систему менеджмента корпоративного типа, в которой роли, ответственность и полномочия распределены между различными уровнями иерархической системы в соответствии с их функциями в управленческой деятельности.

Распределение ролей и функций между уровнями управления в интегрированной системе менеджмента требует анализа следующих моментов:

- взаимодействие уровней управления, в т.ч. порядок планирования и отчетности, обеспечения ресурсами, порядок принятия решений, проверки и оценка деятельности;
- полнота цикла «PDCA» и его реализации на всех уровнях в управления и при их взаимодействии.

Особенность интегрированной системы менеджмента корпоративного типа состоит в том, что принятие ключевых управленческих решений по системе менеджмента (включая направления развития) и бюджеты принимаются на высшем уровне управления и транслируются по вертикали вниз. Контроль и проверки, корректирующие и предупреждающие действия проводятся централизованно. В зависимости от

специфики каждой предприятия роль исполнительного аппарата в интегрированной системе менеджмента может меняться.

В случае, когда высшее руководство считает недостаточной готовность предприятия к преобразованиям, имеет более приоритетные задачи или считает нецелесообразным включение каких-либо конкретных подразделений в область применения интегрированной системы менеджмента, но вместе с тем, например, осуществляет адресное привлечение кредитных средств, то может быть принято решение о создании комплексной интегрированной системы менеджмента. В этом случае интегрированные системы менеджмента филиалов предприятия и ее исполнительного аппарата управления являются автономными и могут разрабатываться в разное время. Проект в целом для всей предприятия может быть значительным по времени. Взаимодействие в такой интегрированной системе менеджмента между уровнями управления осуществляется посредством внутренних коммуникаций. Однако следует отметить, что даже при таком подходе к созданию интегрированной системы менеджмента следует скоординировать системы филиалов и исполнительного аппарата управления между собой или учитывать при разработке интегрированных систем менеджмента филиалов наличие исполнительного аппарата управления, осуществляющего ключевые функции в управлении компанией.

При данном подходе также возможна разработка единой политики и целей предприятия, которые будут распространяться на соответствующие филиалы и должны быть декомпозированы до целей филиалов и его подразделений и документированы в виде целей интегрированной системы менеджмента филиалов предприятия.

Полномочия руководителей филиалов предприятия в рамках комплексной интегрированной системы менеджмента должны быть достаточными для определения и распределения всех видов ресурсов, необходимых для обеспечения функционирования интегрированной системы менеджмента в рамках установленного для филиала бюджета.

При данном варианте интегрированной системы менеджмента в исполнительном аппарате и филиалах системы предприятия будут сертифицироваться на соответствие требованиям стандартов отдельно.

Отметим, что существенная особенность, отличающая комплексную интегрированную систему менеджмента от единой состоит в том, каким образом в каждой из них реализован цикл «PDCA». В комплексной интегрированной системе менеджмента выполнение требований цикла «PDCA» осуществляется на каждом из уровней управления в полной мере, а в единой системе менеджмента роли, ответственность и полномочия по выполнению требований цикла будут распределены между различными уровнями иерархической системы.

Возможен также вариант построения интегрированной системы менеджмента, при котором система менеджмента будет первоначально разработана и внедрена, например, в исполнительном аппарате и одном или нескольких филиалах предприятия, наиболее сложных или перспективных с точки зрения характерного для них менеджмента.

После внедрения интегрированной системы менеджмента проектные решения могут быть адаптированы применительно к другим филиалам предприятия. Однако для успешной реализации проекта и снижения риска ошибки при выборе данного варианта построения интегрированной системы менеджмента необходимо проанализировать действующие системы управления всех филиалов предприятия и определить особенности системы управления, нехарактерные для пилотных объектов, установив тем самым уровень возможной унификации и специфические черты филиалов.

Структура управления в интегрированной системе менеджмента, не зависимо от ее типа, может включать следующие элементы:

а) Представитель руководства по интегрированной системе менеджмента. Должностное лицо, назначаемое представителем руководства по интегрированной системе менеджмента должно иметь высокий статус в компании и иметь полномочия, позволяющие принимать решения в отношении направлений развития и текущего функционирования всех функциональных систем менеджмента и интегрированной системы менеджмента. По нашему мнению, наиболее целесообразно представителем руководства по интегрированной системе менеджмента назначать технических директоров или главных инженеров предприятий. В данном случае, кроме представителя руководства по интегрированной системе менеджмента могут быть необходимы координаторы (представители руководства) для отдельных функциональных систем менеджмента, которыми могут назначаться руководители соответствующих департаментов, отделов, служб и т.д.

При назначении представителей руководства по интегрированной системе менеджмента необходимо учитывать функциональную подчиненность представителей руководства филиалов соответствующему должностному лицу в исполнительном аппарате.

Предприятия также могут совместить функции представителя руководства по интегрированной системе менеджмента и представителей руководства отдельных функциональных систем менеджмента. Наш взгляд первый вариант является более рациональным, т.к. направлен на повышение оперативности принятия управленческих решений, систематичность контроля, отвечает логике структуры управления в распределении ответственности и делегировании полномочий.

б) Структурные единицы компании и ее подразделений, которые обеспечивают организацию работ по управлению функциональными системами менеджмента – системой менеджмента качества, системой экологического менеджмента, систему менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда.

в) Структурные единицы компании, которые обеспечивают организацию работ по управлению интегрированной системой менеджмента.

Напомним, в качестве основы создания интегрированной системы менеджмента организаций в настоящей работе рассматривает модель, в которой выделяются специфические требования в системе менеджмента и общие, которые должны реализовываться для всех функциональных систем единым образом.

Для осуществления общих требований стандартов на системы менеджмента и управления ими может быть сформирован управляющий центр интегрированной системы менеджмента, т.е. надстройка, «верхний уровень» над подразделениями, координирующими отдельные функциональные системы, например, в виде специализированного подразделения с соответствующими обязанностями и полномочиями. Формирование специализированного подразделения не означает, что его необходимо создавать вновь. В энергетических компаниях на сегодняшний день компаниях уже созданы или создаются отделы и службы менеджмента качества, а также отделы и службы интегрированных систем менеджмента или отделы корпоративного управления. Данным подразделениям целесообразно поручить организацию работы по управлению общими требованиями в интегрированной системе менеджмента, включая работу с соответствующими этим требованиям документами и процедурами.

В тех случаях, когда управление общими требованиями затрагивает деятельность других структурных единиц, таких как отдел управления персоналом, отдел по связям с общественностью и органами государственной власти, отдел организации делопроизводства, службу метрологии и т.д., предприятия сама должна принять решение о том, кому поручает управление соответствующими общими требованиями. В случае, отсутствия специфических для предприятия обстоятельств целесообразно передать их выполнение профильным структурным единицам.

При этом необходимо принимать во внимание, что управление общими требованиями предполагает координацию деятельности этих структурных единиц, имеющих роли в интегрированной системе менеджмента управляющим центром.

Функции управляющего центра интегрированной системы менеджмента могут включать в себя следующие:

- организация и координация идентификации требований заинтересованных сторон и иных условий внешней и внутренней среды предприятия, выходящих за рамки отдельных функциональных систем менеджмента, но которые могут оказать влияние на функционирование и развитие интегрированной системы менеджмента;
- координация деятельности по идентификации экологических аспектов, опасностей, процессов и требований потребителей, включая требования к продукции/услуге, оценке, ранжированию им управлению рисками;
- организация и координация разработки политики, целей и задач, а также программ менеджмента;
- координация структурных единиц и подразделений¹, обеспечивающих управление общими требованиями или выполнение управления ими;
- сбор, анализ информации о функционировании интегрированной системы менеджмента, поступающей от структурных единиц и подразделений предприятия;
- оценка функционирования и результативности интегрированной системы менеджмента.

Целесообразно, чтобы управляющий центр осуществлял сбор, анализ, оценку информации и укрупненных показателей по реализации требований и результативности интегрированной системы менеджмента, а также отдельных систем менеджмента.

- разработка рекомендации по улучшению интегрированной системы менеджмента;
- участие во внутренних аудитах структурных единиц и подразделений предприятия.

Функции и численность управляющего центра должны быть определены с учетом трудоемкости, объема работ и количества подконтрольных структурных единиц и подразделений. Компетентность персонала должна обеспечивать возможность выполнения управляющим центром его функций.

По нашему мнению, данную структурную единицу в случае создания интегрированной системы менеджмента корпоративного типа необходимо создавать только в исполнительном аппарате. При создании отдельных интегрированных систем менеджмента в структурных подразделениях предприятия управляющие центры могут создаваться во всех из них. Это связано с особенностями взаимодействия структурных единиц филиалов (службами отделами) с соответствующими специализированными подразделениями в исполнительном аппарате (отделами, департаментами), порядком согласования и передачи информации другим функциональным направлениям и т.д. В связи с этим, информация, касающаяся функционирования систем менеджмента филиалов, первоначально будет передаваться в

¹ Структурные подразделения предприятия, такие как, исполнительный аппарат, филиалы и входящие в их состав.

исполнительный аппарат (с учетом всех необходимых согласований и утверждений) по своему направлению деятельности. Далее в исполнительном аппарате обрабатываются с учетом информации о системе менеджмента исполнительного аппарата и затем передаваться в укрупненном виде в управляющий центр, который будет проводить ее анализ и оценку. Таким образом, не будет нарушена иерархия, принятая в компании.

Управляющий центр должен находиться в подчинении у представителя руководства по интегрированной системе менеджмента.

Организация и координация работы по выполнению специфических требований стандартов на системы менеджмента поручается функциональным структурным единицам предприятия, например, отделу ПК и ОТ в отношении СМПБиОТ, ПТО в части СЭМ.

Отметим, что предприятию преимущественно имеют функциональную организационную структуру. Однако управление интегрированной системой менеджмента может быть построено, с использованием подходов применяемых в проектном менеджменте. Таким образом, при создании интегрированной системы менеджмента может формироваться матричная система управления, в которой в рамках основной деятельности структурные единицы и подразделения, участвующие в решении задач в интегрированной системе менеджмента, подчиняются руководителям по направлениям бизнеса, а в рамках интегрированной системы менеджмента – представителю руководства по интегрированной системе менеджмента.

Рекомендации по формированию структуры управления в интегрированной системе менеджмента представлены на *рисунке 13*.



Рисунок 13 - Рекомендации по формированию структуры управления в интегрированной системе менеджмента

4.7 Организация работ по созданию интегрированной системы менеджмента

4.7.1 Планирование создания интегрированной системы менеджмента

Решение о создании интегрированной системы менеджмента принимается руководством организации и продиктовано возможностью получения преимуществ посредством решение проблем, имеющихся в системе управления для оптимизации ее внутренней среды при одновременном обеспечении соответствия требованиям международных стандартов.

Принимая решение о создании интегрированной системы менеджмента, необходимо учитывать, что предприятия начинает реализацию сложного и длительного по времени инновационного, по своей сути проекта, требующего значительных ресурсов, прежде всего персонала, обладающего соответствующей компетентностью. Кроме того, при принятии решения должны быть проанализированы такие факторы как:

- готовность системы управления, руководителей и сотрудников компаний к преобразованиям и изменению принципов, на которых основывается процесс управления компанией;
- сложность и длительность проекта, значительные риски проекта, связанные с его результатами;

- неоднозначность целей проекта и связанная с этим сложность в получении запланированных результатов.

Преимущества проектного подхода к управлению созданием интегрированной системы менеджмента состоит в повышении управляемости проекта, за счет того, что жизненный цикл проекта делится на этапы, короткие по времени относительно его общей продолжительности. Каждый этап проекта завершается результатом, необходимым для достижения целей проекта. Результаты реализации работ этапа подлежат контролю и оценке (приемке).

Проект носит конечный характер, который устанавливается границами проекта. Началом выполнения работ по проекту создания интегрированной системы менеджмента может быть, например, издание приказа о начале работ, назначение менеджера проекта и рабочей группы.

Завершением проекта может являться достижение цели проекта или решение высшего руководства о закрытии проекта при происшествии существенных изменений, в результате которых дальнейшая реализация проекта не целесообразна или неудовлетворительных результатах проекта.

Внутри границ проекта структурирование его содержания осуществляется через жизненный цикл проекта, внутри которого могут выделяться этапы, и т.д., что определяется чаще всего масштабом проекта. Этапность работ при применении в ходе создания интегрированной системы менеджмента проектного подхода включает:

1 этап: Проектирование интегрированной системы менеджмента.

1.1 Разработка концепции интегрированной системы менеджмента;

1.2 Разработка проекта интегрированной системы менеджмента.

2 этап: Разработка интегрированной системы менеджмента.

3 этап: Обучение сотрудников предприятия по категориям: руководство организации, внутренние аудиторы интегрированной системы менеджмента, рабочие группы и персонал организации.

4 этап: Внедрение интегрированной системы менеджмента.

4.1 Опытная эксплуатация (апробация) интегрированной системы менеджмента (применение документации и процедур в практике деятельности предприятия);

4.2 Корректировка документации интегрированной системы менеджмента по результатам ее внедрения;

4.3 Разработка заключения о готовности интегрированной системы менеджмента к сертификации на соответствие требованиям ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.

5 этап. Анализ внедрения интегрированной системы менеджмента, план развития и принятие решения о сертификации на соответствие ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.

5.1 Анализ внедрения и функционирования интегрированной системы менеджмента, корректирующие действия;

5.2 Разработка плана поддержания функционирования и последующего совершенствования (развития);

5.3 Принятие решения о сертификации интегрированной системы менеджмента.

6 этап. Сертификация интегрированной системы менеджмента

6.1 Организация взаимодействия с органом по сертификации интегрированной системы менеджмента;

6.2 Сертификация интегрированной системы менеджмента.

Средняя продолжительность проекта по созданию интегрированной системы менеджмента составляет по разным оценкам от 8 до 12 месяцев и зависит главным образом от готовности предприятия к преобразованиям и ее заинтересованности в проекте, а также от стратегии интеграции, объема работ, исходного состояния системы управления в части соответствия требованиям МС.

Стоимость проекта по созданию интегрированной системы менеджмента определяется применительно к каждому конкретному проекту. В целом, при оценке финансовых ресурсов на создание интегрированной системы менеджмента необходимо учитывать в том числе:

- затраты на привлечение консультантов по внедрению интегрированной системы менеджмента (при необходимости);

- затраты на оплату труда и мотивацию сотрудников компании, участвующих в проекте;

- затраты на обучение сотрудников и внутренних аудиторов при выполнении проекта собственными силами;

- затраты на оценку и сертификацию систем менеджмента;

- затраты на поддержание интегрированной системы менеджмента после сертификации, включая формирование управляющего центра, работу внутренних аудиторов и проведение аудитов, актуализацию и пересмотр документов и процедур и т.д.

Для выполнения работ по проекту создания интегрированной системы менеджмента предприятия может привлечь консалтинговую организацию, степень участия которой в его реализации может изменяться от сдачи проекта до обеспечения методического сопровождения работ по проекту. В первом случае высока вероятность того, что система менеджмента не будет в необходимой степени учитывать особенности предприятия и ее действующей системы управления, что вызовет неприятие персоналом изменений и затруднит реализацию проекта или может привести к его закрытию.

Наиболее перспективный вариант с точки зрения успешной реализации проекта и формирования работоспособной системы менеджмента состоит в оказании консалтинговой организацией услуг в части методического сопровождения работ по проекту. Существенная особенность этого варианта состоит в том, что роль предприятия в процессе создания интегрированной системы менеджмента становится определяющей и требует участия персонала, обладающего соответствующей компетентностью, при этом возникает необходимость соответствующей системы мотивации. Работы по проекту осуществляются совместно компанией и консультантами, которые направляют работу персонала компании, предоставляют необходимую информационную и методическую поддержку, проводят обучение, экспертизу документации и процедур, анализируют внедрение системы менеджмента и т.д.

Предприятия должна учитывать, что опыт компании и профессионализм сотрудников организации консультанта позволит разработать систему менеджмента, которая будет соответствовать требованиями международных стандартов, но разработать реально функционирующую систему управления, учитывающую особенности корпоративной культуры, адекватную деятельности компании возможно только при вовлечении в разработку сотрудников предприятия всех уровней управления.

Независимо от того, привлекает ли предприятия организацию консультанта для создания интегрированной системы менеджмента, сотрудники компании должны быть специально обучены для обеспечения взаимодействия с консультантами, а также поддержания ее функционирования после сертификации.

Организацию, контроль и координацию деятельности в рамках данного проекта осуществляют представители руководства по интегрированной системе менеджмента, специально назначенные в предприятии и ее филиалах, а также специально созданная рабочая группа по внедрению интегрированной системы менеджмента, которой руководит менеджер проекта. Рабочая группа может создаваться в каждом структурном подразделении или предприятии в целом, хотя первый вариант является предпочтительным с точки зрения качества и времени реализации проекта.

В состав рабочей группы проекта рекомендуется включать руководителей или специалистов таких подразделений как:

- отдел промышленной безопасности и охраны труда;
- производственно-технический отдел, обеспечивающий организацию работ по охране окружающей среды;
- отдел менеджмента качества;
- отдел управления персоналом;
- отдел организации делопроизводства;
- отдел технического аудита;
- отдел по связям с общественностью и государственными органами власти;
- отдел метрологии и лаборатории;
- производственных подразделений.

Успешная реализация проекта требует четкой организации этого процесса с детализацией и согласованием последовательно принимаемых решений по ключевым фазам проекта, поэтому важным и во многом определяющим этапом в реализации проекта является планирование работ по проекту.

В рамках планирования работ рекомендуется, как уже отмечалось ранее назначить менеджера и рабочую группу проекта, а также сформировать устав проекта.

При выполнении работ по созданию интегрированной системы менеджмента с привлечением консультантов рекомендуется оформление устава проекта, в котором документировано соответствующее распределение работ. Рекомендуемый формат устава приведен в *таблице 6*.

Таблица 6 - Рекомендации по содержанию устава проекта по созданию интегрированной системы менеджмента

№	Наименование раздела	Примечание/рекомендуемое содержание раздела
1	Определения и сокращения	Наименование проекта, основание реализации проекта, связь с предыдущими/последующими работами предприятия
2	Общие положения	-
3	Цели задачи проекта	-
4	Требования к проекту, выполнению работ (оказанию услуг)	-
5	Исполнители	-
5.1	Менеджер проекта (назначается со стороны предприятия Заказчика)	Обязанности, полномочия функции в проекте
5.2	Рабочая группа проекта (назначается в предприятии Заказчике)	Подчинений в проекте, документация, регламентирующая деятельность в проекте
5.3	Куратор проекта (назначается в организации Исполнителе в случае привлечения консультантов по внедрению интегрированной системы менеджмента)	Обязанности, полномочия функции в проекте.

№	Наименование раздела	Примечание/рекомендуемое содержание раздела
5.4	Рабочая группа проекта (назначается в организации Исполнителе в случае привлечения консультантов по внедрению интегрированной системы менеджмента)	Может исключаться из устава проекта.
6	Коммуникации	-
7	Ограничения и допущения	Существенные особенности и риски, которые могут возникнуть в ходе проекта и порядок действий при их наступлении, включая распределение задач между компанией и исполнителем работ.
8	Программа реализации проекта	См. <i>таблицу 7</i>
9	Бюджет проекта	Может исключаться из устава проекта.
10	Приложение	Лист изменений проекта, договорные документы (при наличии)

Непосредственно для выполнения работ по проекту может составляться программа реализации работ по проекту, на основе которой может формироваться техническое задание и календарный план работ на выполнение работ организациями – консультантами. Программа может являться частью устава проекта. Формат данной программы приведен в *таблице 7*.

Таблица 7 - Программа реализации проекта по созданию интегрированной системы менеджмента

№ п/п	Этап/фаза проекта	Содержание этапа/фазы	Функции исполнителей при выполнении работ по проекту		Результат работ по этапу/фазе проекта	Требования к результату фазы/проекта	Срок завершения этапа/фазы проекта
			Заказчик /ответственный исполнитель	Исполнитель (если применимо)			
1 Проектирование интегрированной системы менеджмента							
1.1.							
1.2							
2 Разработка интегрированной системы менеджмента							
2.1							
3 Обучение персонала предприятия и т.д.							

4.7.2 Возможности развития интегрированной системы менеджмента

Организация самостоятельно устанавливает область применения интегрированной системы менеджмента. Определение области распространения в свою очередь требует, чтобы организация приняла решение в отношении следующего:

а) Какие системы менеджмента будут включены в интегрированную систему менеджмента.

При определении интегрируемых систем менеджмента и для установления вновь внедряемых систем менеджмента необходимо учитывать требования заинтересованных сторон, например, вышестоящей организации, собственников, акционеров, инвесторов и кредиторов, органов государственной власти и тенденций государственной политики.

Напомним, что в настоящей работе раскрываются вопросы интеграции систем менеджмента качества (ISO 9001), экологического менеджмента (ISO 14001), профессиональной безопасности и охраны труда (OHSAS 18001).

Интеграция всех перечисленных систем менеджмента возможна, так как в их основу положены единые принципы и подходы, такие как ориентация требования заинтересованных сторон и достижение стратегических целей, а также применение цикла «PDCA», процессный и системный подходы.

б) Какие виды деятельности и соответственно, какие подразделения (производственные и управленческие) ею будут охвачены.

Организация может расширять или сужать область применения системы менеджмента, при этом информируя орган по сертификации своей системы менеджмента об изменении области ее применения. Рекомендации по изменению области применения системы менеджмента см. в работе.

Изменение области применения интегрированной системы менеджмента может быть связано также с ее развитием в направлениях расширения состава применимых МС или распространения требований к системе менеджмента на большее число объектов в составе предприятия.

4.7.3 Проект по созданию интегрированной системы менеджмента и его реализация в предприятии

4.7.3.1 Проектирование интегрированной системы менеджмента

Этап проектирования является ключевым для создания интегрированной системы менеджмента, т.к. именно на данном этапе принимаются все принципиально значимые решения по работам проекта.

Главное решение, принятое организацией по результатам данного этапа должно отражать глубину изменений, которые планируется осуществить в результате проекта.

Предприятию по результатам данного этапа рекомендуется оценить влияние изменений на ее деятельность в целом, возможные негативные проявления их внедрения и принять решение о возможности дальнейшей его реализации.

Предприятия для определения плана и объема работ по проекту должна определиться с типом интегрированной системы менеджмента и количеством систем менеджмента, участвующих в интеграции, а также с областью применения интегрированной системы менеджмента (объекты, участвующие в проекте).

Проект создания интегрированной системы менеджмента рекомендуется начинать с оценки исходного состояния системы менеджмента предприятия.

Основной целью первоначальной оценки в рамках проекта по интеграции является следующие:

- разработка рекомендаций по стратегии интеграции систем менеджмента - последовательности применения критериев интеграции для создания интегрированной системы менеджмента с обоснованием рекомендаций;

- готовность и заинтересованность персонала в проекте, компетентности персонала в вопросах, касающихся требований и подходов управления, применяемых международными стандартами;

- идентификация общих требований и специфических требований, которые будут использоваться в интегрированной системе менеджмента предприятия.

Общие требования, которые будут применяться в интегрированной системе менеджмента и использоваться для всех систем менеджмента, должны учитывать общие требования функциональных стандартов. Требования, относящиеся к специальным, предприятия по собственному усмотрению может распространить на все системы менеджмента, сделав их также общими. Возможность распространения специфических требований на все системы должна оцениваться, прежде всего, с точки зрения трудоемкости их реализации и полезности этих требований для функционирования других систем.

При проведении оценки исходного состояния системы менеджмента в зависимости от специфических условий реализации проекта также могут ставиться цели, такие как:

- оценка степени внедрения систем менеджмента в соответствии с требованиями каких-либо функциональных стандартов на системы менеджмента;

- оценка соответствия требованиям МС для вновь внедряемых систем менеджмента, когда в предприятии существует одна или две системы менеджмента, а в ходе интеграции внедряются последующие и т.д.

Результатом оценки исходного состояния системы управления должна стать концепция интегрированной системы менеджмента предприятия. Как правило, результатом оценки исходного состояния системы управления является соответствующий отчет, включающий анализ, оценку и

рекомендации по доведению функциональных систем менеджмента до соответствия требованиям международных стандартов. Концепция интегрированной системы менеджмента предприятия должна содержать подход к ее построению, стратегию интеграции и соответствующие критерии, которые планируется использовать для интеграции систем менеджмента на данном этапе реализации проекта с обоснованиями, рекомендации по выделению общих требований и специфических требований, применяемые интеграционные подходы. Она может быть включена в отчет или документироваться отдельно.

После утверждения предприятий критериев интеграции и состава требований (общих и специальных) начинается разработка проекта интегрированной системы менеджмента предприятия.

Проект интегрированной системы менеджмента должен учитывать тип интегрированной системы менеджмента и количество систем менеджмента, участвующих в интеграции и внедряемых на момент принятия решения об интеграции, область применения интегрированной системы менеджмента и содержать следующие рекомендации:

а) по структуре управления в интегрированной системе менеджмента, соответствующие роли, обязанности и полномочия, в том числе по уровням управления компанией;

б) по реализации общих и специфических требований, включая предложения по организации процедур и их методическому обеспечению;

в) рекомендации по документированию системы менеджмента с учетом требований МС и особенностями интеграции, включая документы, процедуры и записи, их применению в предприятии, в т.ч. для всей компании или для отдельных структурных подразделений, для всех систем менеджмента, одной или нескольких из них.

При разработке рекомендаций также должны учитываться действующие документа компании и необходимость их доработки для применения в интегрированной системе менеджмента. В случае, когда в предприятии внедряются отдельные системы менеджмента, может потребоваться доработка или корректировка документов и процедур этих систем менеджмента.

г) по выделению и описанию процессов и/или локализации в них экологических аспектов и опасностей и связанных с ними рисков;

д) по программе реализации проекта, включая разработку и внедрение документации интегрированной системы менеджмента, а также мероприятий по ее внедрению с детализацией по срокам.

Рекомендуемый формат программы разработки документации интегрированной системы менеджмента представлен в *таблице 8*.

Таблица 8 - Программа разработки документации интегрированной системы менеджмента

№ п/п	Требование стандартов на СМ	Наименование документов	Ответственный исполнитель	Срок разработки	Распределение функций в ходе разработки интегрированной системы менеджмента	
					Компания	Организация консультант
Общие требования						
Специфические требования						

ж) по кадровым ресурсам, необходимым для разработки, функционирования и развития системы менеджмента.

После согласования и утверждения проекта интегрированной системы менеджмента рабочая группа и консультанты (при наличии) на основе принятых проектных решений выполняют работу по ее разработке.

4.7.3.2 Разработка интегрированной системы менеджмента

Документация интегрированной системы менеджмента разрабатывается в соответствии с программой разработки документации и процедур, подготовленной на предыдущем этапе работы. Для управления процессом разработки документации интегрированной системы менеджмента необходимо, чтобы по каждому документу, процедуре или форме записи были установлены сроки завершения разработки и ответственность за разработку. В случае привлечения к процессу разработки организационного консультанта необходимо указать в программе функции сторон при реализации этапа проекта. При этом сохраняется ответственность сотрудников предприятия за разработку документа, контроль ее качества, соответствие требованиям и специфике организации, согласование документа со всеми заинтересованными должностными лицами внутри компании.

Документации и процедуры в интегрированной системе менеджмента могут быть представлены на каждом уровне управления полным комплектом или распределению между уровнями управления. Условия, которые необходимо учитывать при распределении заключается в следующем:

а) процедуры, которые устанавливают порядок реализации общих требований, установленных международными стандартами и организацией и выполнение которых необходимо во всей области применения интегрированной системы менеджмента, могут распространяться на всю компанию;

б) процедуры, которые устанавливают порядок реализации специальных требований и выполнение которых необходимо в рамках отдельных функциональных систем менеджмента, могут распространяться также на всю компанию, но в рамках соответствующих функциональных направлений;

в) необходимость наличия документов в исполнительном аппарате управления и/или филиалах с точки зрения практической целесообразности и обеспечения соответствия требованиям международных стандартов или функционирования системы менеджмента, например, таких как политика, цели и программы менеджмента, реестры экологических аспектов, опасностей и рисков, процедуры управления операциями и документы, регламентирующие процессы и т.д.

Распределение документации и процедур интегрированной системы менеджмента по уровням управления осуществляется самой предприятий.

Документация интегрированной системы менеджмента должна описывать роли в интегрированной системе менеджмента всех уровней управления, основываясь, прежде всего на их ответственности и полномочиях.

Опыт реализации проектов по внедрению интегрированных систем менеджмента в предприятиях показал, что целесообразно первоначально, основываясь на данных этапа проектирования подготовить проекты необходимых документов интегрированной системы менеджмента, которые затем согласовывать и дорабатывать с сотрудниками различных структурных единиц и подразделений предприятия.

Это позволяет существенно сократить период времени на разработку документации интегрированной системы менеджмента, позволяет сотрудникам предприятия принять в процессе разработки активное участие, понять содержание работ и доработать документы для обеспечения соответствия деятельности предприятия. Рекомендации по документальному оформлению интегрированной системы менеджмента и содержанию основных процедур приведены в разделе 4.4.1 настоящих методических рекомендаций.

При разработке документации интегрированной системы менеджмента, предприятия не должна руководствоваться последовательностью элементов и требований, изложенной в стандартах на системы менеджмента. Укрупнено последовательность разработки системы менеджмента может быть представлена следующим образом:

- идентификация процессов, установление их взаимодействия и методологии управления ими;
- идентификация экологических аспектов и опасностей, применимых законодательных требований;
- локализация экологических аспектов и опасностей и их рисков в процессы и описание способов управления ими при документировании процессов.
- установление целей и задач, программ менеджмента и оформление политики;
- установление процедур обеспечения ресурсами, включая компетентность, обучение и осведомленность персонала и готовности к аварийным ситуациям и реагирования на них и др. в соответствии с требованиями раздела 7 ISO 9001;
- установление показателей результативности и процедур проведения проверок, корректирующих и предупреждающих действий, управления несоответствующей продукцией, а также анализа со стороны руководства;
- распределение ролей, ответственности и полномочий, установление процедур и организация внешних и внутренних коммуникаций;
- документирование системы менеджмента;
- доведение требований, установленных в рамках интегрированной системы менеджмента до персонала компании и обеспечение его компетентности.

Отметим, что, приступая к разработке документации, рекомендуется разработать процедуры управления документацией и записями, определив в них структуру документации интегрированной системы менеджмента, порядок идентификации документов и записей, их формы и содержание, а также порядок управления ими.

Процедуры управления документацией и записями могут быть объединены для удобства использования и их требования должны распространяться, в том числе на все документы, применяемые для функционирования интегрированной системе менеджмента. Это распространяется в том числе, на документы, реализующие требования к интегрированной системе менеджмента и требования МС, но разработанные вне рамок проекта по созданию интегрированной системы менеджмента и других функциональных систем менеджмента.

4.7.3.3 Обучение и информирование сотрудников предприятия

В рамках реализации проекта по созданию интегрированной системы менеджмента в предприятии должно быть проведено обучение и информирование сотрудников и руководителей предприятия, включая исполнительный аппарат управления и все филиалы, участвующие в реализации проекта.

Необходимо принять во внимание, что в настоящей работе речь идет преимущественно об интеграции систем менеджмента, однако при планировании и проведении обучающих и информационных мероприятий важно учитывать потребность в обучении и информировании о требованиях ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001. При этом, целесообразно совмещение данных курсов и мероприятий с целью формирования у сотрудников предприятия целостного представления об интегрированной системе менеджмента и места в ней отдельных систем менеджмента, их вовлеченности в процесс создания и развития интегрированной системы менеджмента в целом. При планировании обучения и информирования следует также учитывать первоначальную подготовленность сотрудников и руководителей к освоению материалов курса и его объем, сложность и новизну вопроса для персонала предприятий.

В ходе реализации проекта создания интегрированной системы менеджмента необходимо проведение обучения и информирования различных категорий сотрудников и руководителей предприятий, а также заинтересованных сторон. Отметим, что цели данных обучающих и информационных мероприятий для каждой из категорий различны, что определяет различие в объеме и содержании обучения и информирования. Рекомендации по организации и проведению обучения и информирования сотрудников предприятия при реализации проекта по созданию интегрированной системы менеджмента приведены в *таблице 9*.

Целесообразно проведение информирования и обучения различных категорий сотрудников и руководителей на следующих этапах реализации проекта:

- рабочая группа – после завершения проектирования интегрированной системы менеджмента. При этом в рамках обучения могут быть проанализированы и скорректированы проекты документов интегрированной системы менеджмента, разработанные консультантами, привлеченными к внедрению интегрированной системы менеджмента;

- руководители – после завершения разработки интегрированной системы менеджмента. Предприятию с целью вовлечения персонала в работу интегрированной системы менеджмента рекомендуется проводить мероприятия по информированию высшего руководства и руководителей структурных единиц;

- внутренние аудиторы – после завершения разработки интегрированной системы менеджмента.

Для обучения аудиторов рекомендуется применение аудита - консалтинга, в ходе которого внутренние аудиторы, в присутствии аудиторов – консультантов закрепляют полученные знания и приобретают необходимые для проведения аудита навыки.

В качестве внутренних аудиторов интегрированной системы менеджмента рекомендуется обучать специалистов структурных единиц и подразделений предприятия, осуществляющих деятельность в отношении отдельных функциональных систем менеджмента, включенных в интегрированную систему менеджмента. При этом для проведения аудита в аудиторскую группу должны быть включены специалисты для проверки ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001. Внутренние аудиторы должны также обладать необходимой компетенцией для проверки интегрированной системы менеджмента и ее функционирования, понимать основные подходы к ее созданию, состав применимых в компании общих требований, структуру управления в интегрированной системе менеджмента и т.д.

К предприятию также могут быть специально подготовлены универсальные аудиторы, которые могут проверять все или несколько из включенных в интегрированную систему систем менеджмента. Однако в данном случае необходимо учитывать специфику отдельных функциональных систем, преимущественно в вопросах законодательного и нормативного регулирования, соответствие которым является главной задачей при внедрении систем менеджмента, а также обеспечить знание аудитором не только требований к системам менеджмента, но и проверяемых предметных областей.

В рамках проекта по созданию интегрированной системы менеджмента возможно необходимо проведение ознакомительного семинара для руководителей структурных единиц с участием представителя руководства по интегрированной системе менеджмента, координаторов функциональных систем менеджмента с целью освещения общих вопросов интеграции систем менеджмента, разъяснения последовательности и содержания необходимых работ, задач персонала в данной работе и т.д.

Предприятию должны также обеспечить информирование всего персонала, а также заинтересованных сторон, включая требования и вопросы, относящиеся к политике, целям и задачам, мероприятиям в которых участвует персонал и другие (см. общие и специфические требования к п.4.4.2 компетентности, обучению и осведомленности в разделе 4.2.1 настоящих методических рекомендаций).

Данные мероприятия могут осуществляться с различной периодичностью, в том числе, в отношении различных функциональных систем менеджмента и с учетом предъявляемых законодательных и иных требований, при этом рекомендуется их проведение на этапе внедрения интегрированной системы менеджмента, предпочтительно неоднократное. Могут также проводиться информационные мероприятия и распространяться печатные материалы, содержащие информацию по данной тематике.

Таблица 9 - Рекомендации по организации и проведению обучения и информирования сотрудников при реализации проекта по созданию интегрированной системы менеджмента

Категория сотрудников	Основные цели обучения и информирования	Характер обучающего мероприятия	Содержание информирования / обучения	Рекомендуемый объем программы обучения
Руководители	<p>а) реализации принципа лидерства руководства и вовлечения персонала при внедрении интегрированной системы менеджмента и ее функционировании;</p> <p>б) понимания роли высшего руководства в интегрированной системе менеджмента, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> - установление направления развития интегрированной системы менеджмента, политики и целей предприятия, согласующихся с ее стратегией; - установление, внедрение, поддержание и планирование улучшений интегрированной системы менеджмента, в том числе, обеспечение ее необходимыми ресурсами; в) осознание ответственности за результативность интегрированной системы менеджмента (достижение целей), что в обязательном порядке аудирруется при сертификации систем менеджмента в составе интегрированной системы менеджмента на соответствие требованиям соответствующих стандартов и является существенным для принятия решения о сертификации планирование улучшения. 	информирование	<p>Общая характеристика требований МС к системам менеджмента. Принципы и критерии интеграции, модель интегрированной системы менеджмента.</p> <p>Цели, задачи и этапы реализации проекта по разработке, внедрению и подготовке к сертификации интегрированной системы менеджмента. Область применения интегрированной системы менеджмента: особенности выделения, сужение и расширение.</p> <p>Последовательность работ по внедрению интегрированной системы менеджмента в предприятии. Применение стандартов для внедрения систем менеджмента и их интеграции в предприятии.</p> <p>Интегрированная система менеджмента: требования и документация. Полномочия высшего руководства. Функции высшего руководства в интегрированной системе менеджмента: политика, цели, ресурсы, контроль и планирование улучшений. Сертификация интегрированной системы менеджмента на соответствие требованиям МС.</p>	4 академических часа
Рабочая группа	<p>а) понимание закономерностей применения стандартов для внедрения систем менеджмента и их интеграции в предприятии;</p> <p>б) рассмотрение критериев интеграции, общих и специфических требований для целей создания</p>	обучение	<p>Закономерности применения стандартов для внедрения систем менеджмента и их интеграции в предприятии. Критерии интеграции, общие и специфические требования для целей создания интегрированной системы менеджмента.</p> <p>Последовательность работ по внедрению интегрированной системы менеджмента в</p>	18 – 20 академических часов

Категория сотрудников	Основные цели обучения и информирования	Характер обучающего мероприятия	Содержание информирования / обучения	Рекомендуемый объем программы обучения
	<p>интегрированной системы менеджмента;</p> <p>в) координация деятельности по реализации проекта создания интегрированной системы менеджмента и участие в ее разработке и документировании;</p> <p>г) поддержание рабочего состояния, анализа и актуализации интегрированной системы менеджмента после сертификации.</p>		<p>предприятию.</p> <p>Проект создания интегрированной системы менеджмента предприятия. Цели, задачи и этапы реализации проекта по разработке, внедрению и подготовке к сертификации интегрированной системы менеджмента. Область применения интегрированной системы менеджмента.</p> <p>Общая характеристика требований МС к системам менеджмента и их реализация в предприятии.</p> <p>Разработка интегрированной системы менеджмента: структура управления в интегрированной системе менеджмента. Общие и специфические требования. Требования к документации интегрированной системы менеджмента. Разработка документации, процедур и записей. Анализ документации и записей действующей системы управления для применения в интегрированной системе менеджмента. Управление документацией и записями.</p> <p>Внедрение интегрированной системы менеджмента: Опытная эксплуатация (апробация) интегрированной системы менеджмента: мероприятия по внедрению в деятельность предприятия. Корректировка документации интегрированной системы менеджмента по результатам внедрения. Заключение о готовности интегрированной системы менеджмента к сертификации на соответствие требованиям МС.</p> <p>Сертификация интегрированной системы менеджмента. Поддержание рабочего состояния, анализ и актуализация интегрированной системы менеджмента после сертификации.</p> <p>Целесообразно включение практических заданий по темам курса.</p>	
Внутренние аудиторы	<p>а) понимание закономерностей применения стандартов для внедрения систем менеджмента и их интеграции в предприятии;</p> <p>б) рассмотрение критериев</p>	обучение	<p>Закономерности применения стандартов для внедрения систем менеджмента и их интеграции в предприятии. Критерии интеграции, общие и специфические требования для целей создания интегрированной системы менеджмента.</p>	18-20 академических часов

Категория сотрудников	Основные цели обучения и информирования	Характер обучающего мероприятия	Содержание информирования / обучения	Рекомендуемый объем программы обучения
	<p>интеграции, общих и специфических требований для целей создания интегрированной системы менеджмента;</p> <p>в) требования к интегрированной системе менеджмента и определение соответствия деятельности в рамках системы менеджмента установленным процедурам и разработанным документам, а также требованиям МС;</p> <p>г) обеспечение объективной оценки для поддержания рабочего состояния интегрированной системы менеджмента и доведения информации до руководства организации;</p>		<p>Последовательность работ по внедрению интегрированной системы менеджмента в предприятии.</p> <p>Проект создания интегрированной системы менеджмента предприятия. Цели, задачи и этапы реализации проекта по разработке, внедрению и подготовке к сертификации интегрированной системы менеджмента. Область применения интегрированной системы менеджмента.</p> <p>Общая характеристика требований МС к системам менеджмента и их реализация в предприятии.</p> <p>Интегрированная система менеджмента и требования к ней: структура управления в интегрированной системе менеджмента. Общие и специфические требования. Требования к документации. Документы, процедуры и записи интегрированной системы менеджмента предприятия. Управление документацией и записями.</p> <p>Внутренний аудит интегрированной системы менеджмента: требования к проведению и техника проведения аудита.</p> <p>Целесообразно включение практических заданий по темам курса.</p>	
Персонал	<p>а) вовлеченность в интегрированную систему менеджмента;</p> <p>б) обеспечение понимания обязательств, взятых в политике, целей предприятия, требований к осуществляемой деятельности и требований потребителей, своих функций, ответственности и обязанностей в интегрированной системе менеджмента и т.д.</p>	информирование	<p>Политика интегрированной системы менеджмента или политики СЭМ, СМПБиОТ, СМК;</p> <p>Цели предприятия, программы мероприятий по их достижению, касающиеся осуществляемой деятельности;</p> <p>Требования предприятия к осуществляемой деятельности или процессу, включая требования к качеству, обеспечению ООС и ПБиОТ и требований потребителей (стандарты организации, инструкции, в том числе по охране труда и промышленной безопасности, технологические карты, ПТЭ, документация интегрированной системы менеджмента т.д.)</p> <p>Обязанности, ответственность и полномочия. Внутренние коммуникации, включая лиц ответственных за ОТиПБ. Внешние коммуникации</p>	информационные материалы, собрания, инструктажи

Категория сотрудников	Основные цели обучения и информирования	Характер обучающего мероприятия	Содержание информирования / обучения	Рекомендуемый объем программы обучения
			(полномочия и состав информации). Осведомленность о требованиях функциональных стандартов на системы менеджмента.	
Заинтересованные стороны, в том числе подрядчики и лица, работающие по поручению организации	а) доведение до сведения политики, целей предприятия, требований к осуществляемой на территории организации деятельности и требований потребителей, ответственность и обязанности лица, ответственного за работу подрядчика и представителя организации по ПБиОТ и т.д.	информирование	Политика интегрированной системы менеджмента или политики СЭМ, СМПБиОТ, СМК; Цели предприятия; Требования предприятия к осуществляемой на территории организации деятельности и требований потребителей (стандарты организации, инструкции, в том числе по охране труда и промышленной безопасности т.д.) Функций и выполняемые работы, включая требования к качеству и обеспечению ООС и ПБиОТ и т.д. (договорные документы).	информационные материалы, собрания
Заинтересованные стороны, в том числе собственники, акционеры, инвесторы, общественность, органы государственной власти и т.д.	а) доведение до сведения политики и взятых организацией обязательств; б) выявление требований заинтересованных сторон и обратная связь; в) информирование в соответствии с требованиями функциональных стандартов.	информирование	Политика интегрированной системы менеджмента или политики СЭМ, СМПБиОТ, СМК; Информация, передавая заинтересованным сторонам в соответствии с требованиями функциональных систем менеджмента. Информация, размещаемая по решению предприятия, в том числе ежегодные отчеты о производственно-технической деятельности.	информационные материалы, общественные слушания, СМИ, публикации в Internet.

4.7.3.4 Внедрение интегрированной системы менеджмента

Под внедрением интегрированной системы менеджмента понимается применение документации и процедур в практике деятельности предприятия.

На этапе внедрения интегрированной системы менеджмента преимущественно осуществляются те же работы, что и при внедрении отдельных функциональных систем менеджмента. Рекомендации по внедрению СЭМ, которые могут также применяться при внедрении интегрированной системы менеджмента, приведены в.

Внедрение одного из наиболее длительных этапов проекта, результаты которого зависят в большей степени от организации, внедряющей интегрированную систему менеджмента, от целей внедрения и мотивации персонала. Рекомендуется обеспечить длительность внедрения от трех до шести месяцев, так как во многом именно на этом этапе на практике апробируется интегрированная система менеджмента, определяются недостатки в ее разработке, при необходимости ее элементы корректируются для обеспечения последующего функционирования и накапливается опыт ее применения. Продолжительность внедрения может меняться и зависит от качества разработанных документов и процедур СЭМ, компетентности персонала. Кроме того, на сроки, необходимые для внедрения СЭМ, влияют такие факторы как использование услуг консультантов и исходное соответствие существующей системы управления требованиям функциональных систем менеджмента и т.д.

С целью успешной реализации работ по этапу рекомендуется разработка программы внедрения интегрированной системы менеджмента. Программа внедрения включает мероприятия, необходимые для того, чтобы, во-первых, персонал компании был ознакомлен и обеспечивал выполнение требований стандартов, законодательных и иных требований, а также требований, установленных организацией, применимых к его деятельности; во-вторых, начал использовать документацию и процедуры интегрированной системы менеджмента и вести необходимые записи. Как правило, в ходе внедрения документации и процедур могут быть обнаружены недостатки, которые должны быть устранены, поэтому важно, чтобы документы и процедуры использовались в реальной деятельности.

С целью упрощения перехода к применению документов и процедур интегрированной системы менеджмента в предприятии может быть установлен переходный период. По завершении переходного периода документы, применяемые ранее, перестают применяться и деятельность осуществляется в соответствии с порядком, установленным в документации интегрированной системы менеджмента.

Для обеспечения организации работы в течение переходного периода должны быть определены четкие и понятные персоналу правила использования документов, чтобы минимизировать их одновременное применение.

Программа чаще всего разрабатывается как совокупность действий и мероприятий, проведение которых необходимо для применения документации и процедур и выполнения требований. По своей форме программа может соответствовать структуре требований, например, политика, законодательные и иные требования, цели, задачи и программы и т.д., а также включать ответственных исполнителей и сроки реализации мероприятий.

В целом разработка программы направлена на повышение управляемости этапа, включая управление изменениями для достижения целей проекта.

Документация и процедуры интегрированной системы менеджмента, как правило, внедряются по мере разработки. Учитывая, с одной стороны, что перед внедрением осуществляется верификация и утверждение разработанной документации, а с другой стороны, особенности процесса согласования документации в предприятиях, целесообразно обеспечить утверждение и внедрение документов интегрированной системы менеджмента единым пакетом.

Начинать внедрение интегрированной системы менеджмента целесообразно с ознакомления с документами и процедурами всех тех, кто будет им пользоваться. Процесс внедрения отдельных документов, возможно, потребует проведения определенных мероприятий, например обучения, проведения совещаний или обсуждений. Данные мероприятия следует планировать в процессе разработки документа и затем фиксировать в программе внедрения интегрированной системы менеджмента. Внедрение документа считают завершенным после выполнения запланированных мероприятий.

На этапе внедрения интегрированной системы менеджмента кроме прочего, осуществляются такие мероприятия как: обеспечение доступа персонала к базам данных, реестрам законодательных и иных требований, а также оценка соответствия законодательным и иным требованиям. При этом она может быть совмещена с аудитом интегрированной системы менеджмента.

После внедрения более половины документации полезно начинать мониторинг внедрения интегрированной системы менеджмента, ответственность за проведение которого должен нести представитель руководства по интегрированной системе менеджмента. Целесообразно, чтобы в проведении мониторинга внедрения интегрированной системы менеджмента принимали участие ее разработчики. Первоначально мониторинг внедрения интегрированной системы менеджмента должен быть направлен, в основном, на проверку адекватности разработанных документов и процедур требованиям МС и деятельности предприятия, порядка ведения записей, включая:

- контроль качества документации и процедур интегрированной системы менеджмента, адекватности установленных процедур;
- проверку выполнения требований, которые установлены стандартами, документами и процедурами интегрированной системы менеджмента;
- своевременное внесение в них изменений.

Далее могут осуществляться работы в отношении аудита процессов, оценки соответствия, обеспечения осведомленности и, если необходимо, планирования обучения, адекватности распределения ответственности и организации коммуникаций и т.д.

Особенность мониторинга внедрения интегрированной системы менеджмента в отличие от мониторинга внедрения функциональных систем менеджмента, состоит в том, что кроме вышеуказанных работ необходимо проанализировать и оценить достижение тех целей, которые ставились предприятием при планировании создания интегрированной системы менеджмента, т.е. ожидаемых от ее внедрения преимуществ. Это может быть выполнено, например, путем оценки достижения целей проекта создания интегрированной системы менеджмента, сравнения запланированных результатов с достигнутыми.

После завершения мероприятий, связанных с внедрением интегрированной системы менеджмента, с целью проверки ее готовности к сертификации необходимо проведение аудита, часто называемого аудит-консалтингом, проводимого совместно с консалтинговой организацией, привлеченной к внедрению интегрированной системы менеджмента. В ходе данного аудита проводится практическая подготовка внутренних аудиторов. Как правило, он проводится за две-три недели до сертификационного аудита.

Коллектив предприятия должен быть информирован о проведении аудита не менее, чем за пять рабочих дней до его начала. В процессе проверки аудиторы должны провести анализ и оценку качества разработки, внедрения и функционирования интегрированной системы менеджмента, ее соответствия ISO 9001, ISO 14001 и OHSAS 18001, а также оценку ее готовности к сертификационному аудиту.

Для несоответствий, выявленных по результатам аудита интегрированной системы менеджмента, должны быть разработаны и проведены корректирующие действия и проведена оценка их результативности до принятия решения о сертификации на соответствие требованиям МС.

Результаты аудита должны стать основанием для анализа внедрения интегрированной системы менеджмента и принятия решения о ее сертификации.

4.7.3.5 Анализ внедрения интегрированной системы менеджмента, план развития и принятие решения о сертификации на соответствие ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.

Анализ внедрения интегрированной системы менеджмента, разработка плана ее развития и принятие решения о сертификации на соответствие ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 осуществляется руководством предприятия, для проведения которого консультантами совместно с аудиторами интегрированной системы менеджмента компании по результатам аудита подготавливается заключение о готовности к сертификации на соответствие требованиям МС.

Основная цель данного этапа состоит в том, чтобы руководство предприятия на основании достоверной информации могло принять решение о сертификации системы менеджмента на соответствие требованиям МС, а также оценить результаты от внедрения интегрированной системы менеджмента и достижения целей проекта (получения необходимых преимуществ от интеграции).

Рекомендации для проведения качественной оценки результативности интегрированной системы менеджмента приведены в таблице 10.

Таблица 10 - Рекомендации по оценке результативности интегрированной системы менеджмента

Цель (результат) создания интегрированной системы менеджмента	Критерий интеграции систем менеджмента	Показатель	Критерий оценки результативности
Устранение конфликтов между СМ	Планирование и цели	Адекватность (соответствие) процедуры целеполагания и планирования	Соответствие целей компании: - стратегии и требованиям заинтересованных сторон; - приоритетности функциональных систем в интегрированной системе менеджмента; - рискам, требующим мероприятий по управлению; - возможностям компании по их достижению в отношении всех видов ресурсов
		Адекватность методики	Наличие несоответствий, аварийных ситуаций и инцидентов,

Цель (результат) создания интегрированной системы менеджмента	Критерий интеграции систем менеджмента	Показатель	Критерий оценки результативности
		идентификации экологических аспектов, опасностей и требований потребителей, включая требования к продукции и оценки рисков	финансовых затрат и т.д., возникших в результате недооценки риска, недостаточности предпринятых мер управления риском или из-за недостаточной подробности идентификации видов деятельности, связанных с риском
		Организация коммуникаций	- непротиворечивость целей, - возможность одновременного достижения целей
Снижение уровня дублирования и бюрократизации	Процедуры и документация интегрированной системы менеджмента	Адекватность установленных процедур	Применение документации интегрированной системы менеджмента в текущей деятельности, в том числе по наличию несоответствий в отношении: - требований международных стандартов; - требований, установленных организацией; - требований действующего законодательства и иных требований.
		Адекватность степени их документирования системы менеджмента, включая распределение документов по уровням управления	Наличие несоответствий, связанных с управлением документацией и записями
Повышение эффективности и результативности деятельности организации, согласованности действий ее структурных подразделений	Процессы системы менеджмента	Адекватность идентификации процессов системы менеджмента	Наличие несоответствий, связанных: - с идентификацией процессов, в том числе с учетом экологических аспектов и опасностей для здоровья персонала и необходимости управления рисками; - с описанием и документированием процессов
		Согласованность целей процессов с целями интегрированной системы менеджмента, политикой и стратегией компании	Наличие несоответствий целей (результатов) процессов целям менеджмента, политики и стратегии компании

Цель (результат) создания интегрированной системы менеджмента	Критерий интеграции систем менеджмента	Показатель	Критерий оценки результативности
		Адекватность распределения обязанностей, ответственности и полномочий	Наличие несоответствий, связанных с выявлением: - областей пересечения ответственности и полномочий; - зон безответственности; - межфункциональных барьеров, в том числе в виде несогласованности входов и выходов процессов по срокам, содержанию и составу. - недостаточностью полномочий и ресурсов для управления процессом (операцией) его участникам, включая владельца процесса; - недостаточностью коммуникаций.

Источниками данных для принятия решения являются результаты аудита, мониторинга и измерений, включая процессы и операции, удовлетворенность потребителя, мониторинг и измерение продукции/услуги, оценка соответствия законодательным и иным требованиям.

В состав информации для анализа внедрения интегрированной системы менеджмента должны входить данные о выявленных в ходе аудита несоответствиях, статусе корректирующих и предупреждающих действий, их результативности. Напомним, что мероприятия, направленные на устранение причин несоответствий должны быть четко определены и завершены до проведения сертификационного аудита. Особенности важным при проведении анализа внедрения интегрированной системы менеджмента является информирование руководства о тех несоответствиях, где требуются мероприятия длительные по времени и требующие дополнительных затрат, т.к. эти несоответствия будут выявлены при сертификации и могут препятствовать принятию положительного решения о сертификации.

Предприятию при этом рекомендуется в отношении таких несоответствий разработать план корректирующих действий, который следует представить сертификационным аудиторам. При этом также необходимо подтвердить выполнение плана, например, отчетностью или наличием объектов, визуальным осмотром и т.д.

В ходе анализа внедрения интегрированной системы менеджмента может формироваться план ее дальнейшего развития.

Формирование плана дальнейшего развития интегрированной системы менеджмента предприятию может осуществляться по следующим направлениям:

- углубление интеграции систем менеджмента в соответствии со стратегией интеграции, определенной на этапе проектирования интегрированной системы менеджмента;
- расширением области применения интегрированной системы менеджмента, в том числе по числу объектов или стандартов, включенных в нее.

Так, например, предприятия может включить в интегрированную систему менеджмента систему управления активами, социальной ответственностью, информационной безопасностью и т.д.

При планировании развития системы менеджмента рекомендуется оценить соответствующие потребности во всех видах ресурсов и обеспечить их наличие для поддержания функционирования, последующего совершенствования и развития интегрированной системы менеджмента.

4.7.3.6 Сертификация интегрированной системы менеджмента

Успешно завершив внедрение интегрированной системы менеджмента, предприятия в большинстве случаев принимает решение о ее сертификации на соответствие требованиям стандартов ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 и др.

С целью организации и проведения сертификации системы менеджмента, выбора сертификационного органа и обеспечения взаимодействия с ним, могут использоваться методические рекомендации по организации работ по подготовке и проведению сертификации системы экологического менеджмента компании на соответствие требованиям международного стандарта ISO 14001:2004.

Отметим, что на сегодняшний день международные органы по сертификации не выдают сертификат на интегрированную систему менеджмента. При установлении в ходе ее сертификации соответствия требованиям всех стандартов предприятия получает сертификаты соответствия ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 и др.

Особенность сертификации интегрированной системы менеджмента состоит в том, что аудиторы сертификационного органа одновременно проводят оценку всех систем менеджмента на этапе сертификации, при проведении надзорных аудитов и при ее ресертификации. Это позволяет сократить затраты на сертификацию систем менеджмента, сократить время, необходимое для проведения сертификационных аудитов за счет единовременной оценки реализации общих требований, по сравнению с сертификацией каждой системы менеджмента в отдельности. При этом персонал предприятия в совокупности меньше времени отвлечен от своих основных обязанностей.

При сертификации интегрированной системы менеджмента аудиторы международного органа, привлекаемого для оценки и сертификации системы менеджмента, входящие в состав аудиторской группы, должны обладать совокупной (общей) компетентностью для оценки всех систем, а также иметь соответствующие коды для проведения сертификации предприятий.

5 Заключение

В заключение отметим особенности и методологические подходы, которые, по мнению авторов, могут быть положены в основу создания интегрированной системы менеджмента предприятий:

а) Цель создания интегрированной системы менеджмента состоит в получении преимуществ, направленных на оптимизацию внутренней среды предприятия в соответствии с ее потребностями и целями, при одновременном удовлетворении требований международных стандартов на системы менеджмента, включенных в интегрированную систему менеджмента.

б) Интегрированная система менеджмента представляет собой систему управления, охватывающую деятельность предприятия по управлению качеством, экологическому менеджменту и менеджменту профессиональной безопасности и охраны труда и др., устанавливающую взаимосвязи между ними и подчиняющую их целям организации.

в) Для создания интегрированной системы менеджмента предлагается использовать модель системы менеджмента, основанную на идентификации общих и специфических требований и управлении ими, обеспечив при этом необходимую степень интеграции систем менеджмента и удовлетворение требований международных стандартов на системы менеджмента.

г) Для создания интегрированной системы менеджмента в предприятии и обеспечения преимуществ от интеграции систем менеджмента рекомендуется применять:

- интеграционные подходы (процессный и системный подходы, «PDCA» - подход, основанный на управлении риском);

- критерии интеграции (планирование и цели, процедуры и документация, процессы системы менеджмента).

д) Создание интегрированной системы менеджмента может осуществляться в предприятии с применением различных вариантов ее построения, включающих аддитивный и интегративный подходы, а также интеграцию параллельно внедряемых систем менеджмента. Выбор одного из возможных вариантов определяется наличием в предприятии систем менеджмента, соответствующих требованиям международных стандартов на момент принятия решения об их интеграции.

ж) Для обеспечения управления общими требованиями в интегрированной системе менеджмента рекомендуется формирование специализированной структурной единицы - управляющего центра.

и) При реализации проекта по созданию интегрированной системы менеджмента в предприятии рекомендуется определить стратегию интеграции и возможности для расширения области ее применения.

к) Предприятия может включить в интегрированную систему менеджмента другие системы менеджмента в соответствии с собственными потребностями (кроме ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001) или интегрировать все системы менеджмента, т.к. все они основаны на единых принципах и подходах. При этом предприятий могут быть использованы настоящие методические рекомендации.

6 Литература

1. ISO 14001: 2004 «Environmental management systems»;
2. ISO 9001:2008 «Quality management systems. Requirements»;
3. ISO 9000:2005 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary;
4. OHSAS 18001:2007 «Occupational health and safety management systems-Requirements»;

Приложение А - Рекомендуемый состав общих и специфических требований к интегрированной системе менеджмента

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по формированию требований к элементам интегрированной системы менеджмента		
		Характеристика общих требований	Характеристика специфических требований	Комментарий
Общие требования	Общие требования	<p>Организация должна разработать, документировать, внедрить, поддерживать и последовательно улучшать систему менеджмента в соответствии с требованиями к интегрированной системе менеджмента и определить, как она будет выполнять эти требования.</p> <p>Организация должна определить и документировать область применения интегрированной системы менеджмента.</p> <p>Организация должна:</p> <ul style="list-style-type: none"> -определить процессы, необходимые для системы менеджмента и их применение; -определить последовательность и взаимодействие этих процессов; -определить критерии и методы необходимые для гарантии того, что выполнение этих процессов и управление ими являются результативными; -гарантировать наличие и доступность ресурсов и информации, необходимых для поддержания выполнения и мониторинга этих процессов; -проводить мониторинг там, где применимо измерение, анализ этих процессов; -внедрить меры, необходимые для достижения запланированных результатов и непрерывного улучшения этих процессов. <p>Процессы должны находиться под управлением организации в соответствии с требованиями системы менеджмента и соответствующих международных стандартов.</p> <p>В случае если организация использует аутсорсинг для выполнения некоторых процессов, которые влияют на соответствие установленным требованиям, организация должна гарантировать, чтобы такие процессы находились под управлением.</p> <p>Тип и степень управления, необходимого для</p>	<p>ISO 9001</p> <p>Организация может применять процессный и системный подходы, идентифицировав и определив последовательность и взаимодействие процессов и т.д. только в отношении системы менеджмента качества.</p>	<p>Применение процессного и системного подходов в качестве интеграционных подходов к созданию интегрированной системы менеджмента, а также возможности обеспечения комплексного характера управления процессами, через управление операциями, протекающими в рамках этих процессов в соответствии с критериями, обеспечивающими соблюдение требований в отношении:</p> <ul style="list-style-type: none"> - воздействия на окружающую среду; -обеспечения профессиональной безопасности и охраны труда, - технологических требований, требований к продукции/услуге и требований потребителей <p>определяет необходимость распространения специального требования ISO 9001 на интегрированную систему менеджмента в целом.</p>

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по формированию требований к элементам интегрированной системы менеджмента		
		Характеристика общих требований	Характеристика специфических требований	Комментарий
		этих процессов аутсорсинга, должны быть определены в системе менеджмента.		
Политика	Политика	<p>Высшее руководство должно определить политику организации и обеспечить, чтобы в рамках установленной области применения интегрированной системы менеджмента, политика:</p> <ul style="list-style-type: none"> – соответствовала деятельности организации, ее продукции и услугам; – включала обязательство соответствовать применимым требованиям законодательства и другим требованиям, которые организация обязалась выполнять, включая требования потребителей; – включала обязательство по предотвращению загрязнения окружающей среды и повреждений или ухудшения состояния здоровья; – обеспечивала основы для установления и анализа целей; – документально оформлялась, внедрялась и поддерживалась; – доводилась до сведения всего персонала и была понятна ему, а также лиц, работающих для или по ее поручению, т.е. поставщиков и подрядчиков; – была доступна для заинтересованных сторон; – включала обязательство постоянного улучшения и постоянного повышения результативности системы менеджмента. 	<p>OHSAS 18001</p> <p>Устанавливает необходимость информирования лиц, работающих под управлением организации, в число которых в том числе входят посетители, которые имеют доступ к рабочим местам.</p>	-
Планирование	Экологические аспекты, опасности и требования потребителей, включая требования к продукции, и оценка рисков	<p>Организация должна разработать, внедрить и поддерживать процедуру (процедуры) для того, чтобы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – идентифицировать экологические аспекты, опасности и требования потребителей, включая требования к продукции/услуге в области применения интегрированной системы менеджмента; – оценить риски и определить тех из них, которые могут привести к невыполнению требований или 	<p>ISO 9001</p> <p>Организация должна:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение во всей организации; - определять последовательность и взаимодействие этих процессов; - определять критерии и методы, необходимые для гарантии того, что выполнение этих процессов и управление ими является результативным; 	<p>Приведенная характеристика включает требования по идентификации экологических аспектов, опасностей и требований потребителей, включая требования к продукции, в то время как осуществление данной деятельности, включая определение методологии ее проведения, устанавливается в</p>

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по формированию требований к элементам интегрированной системы менеджмента		
		Характеристика общих требований	Характеристика специфических требований	Комментарий
		<p>не достижению целей.</p> <p>Организация должна обеспечить, чтобы все критические риски были учтены при разработке, внедрении, поддержании в рабочем состоянии и развитии интегрированной системы менеджмента.</p>	<p>- гарантировать доступность ресурсов и информации, необходимых для поддержания выполнения и мониторинга этих процессов;</p> <p>- осуществлять мониторинг, там, где применимо измерение, анализ этих процессов;</p> <p>- внедрить меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.</p> <p>В случае, если организация использует аутсорсинг для выполнения некоторых процессов, которые влияют на соответствие продукта установленным требованиям, организация должна гарантировать, чтобы такие процессы находились под управлением.</p> <p>Планирование в рамках системы менеджмента качества должно осуществляться в соответствии с данными требованиями, а также целями в области качества.</p> <p>OHSAS 18001</p> <p>Организация должна установить, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии процедуру (процедуры) постоянного выявления опасностей, оценки рисков, а также определения необходимых средств управления. Процедура (процедуры) выявления опасностей и оценки рисков должна учитывать следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> - регулярные и нерегулярные виды деятельности; - виды деятельности всего персонала, имеющего доступ к рабочему месту (включая подрядчиков и посетителей); - поведение, способности человека и другие человеческие факторы; - выявленные опасности, возникающие за пределами рабочего места, которые могут оказать негативное влияние на здоровье и безопасность лиц, находящихся под управлением организации в пределах рабочего места; - опасности, создаваемые около рабочего места связанной с работой деятельностью, 	<p>рамках соответствующих систем менеджмента и в соответствии с требованиями соответствующих стандартов.</p>

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по формированию требований к элементам интегрированной системы менеджмента		
		Характеристика общих требований	Характеристика специфических требований	Комментарий
			<p>находящейся под управлением организацией;</p> <p>Примечание OHSAS 18001: Такие опасности может быть более уместно оценивать как факторы окружающей среды;</p> <ul style="list-style-type: none"> - инфраструктура, оборудование и материалы на рабочем месте, предоставленные как организацией, так и другими; - изменения или предполагаемые изменения в организации, её деятельности или материалах; - модификации системы менеджмента ПБиОТ, включая временные изменения, и их влияние на операции, процессы и деятельность; - любые применимые законные обязательства, связанные с оценкой риска и внедрением необходимых средств управления; - конструкция рабочих зон, процессов, установок, машин/оборудования, рабочих процедур и организации работы, включая их приспособление к человеческим возможностям. <p>Методология организации по выявлению опасностей и оценке рисков должна:</p> <ul style="list-style-type: none"> - быть определена в том, что касается области применения, характера и расчёта времени так, чтобы она была скорее профилактическая, нежели реагирующая; и - предусматривать выявление, расстановку приоритетов и документацию рисков, а также применение средств управления, по обстановке. <p>Для менеджмента изменениями, организация должна выявить опасности ПБиОТ и риски ПБиОТ, связанные с изменениями в организации, в системе менеджмента ПБиОТ или в её видах деятельности, до введения таких изменений.</p> <p>Организация должна гарантировать, что результаты таких оценок учитываются при определении средств управления.</p> <p>При определении средств управления, или рассмотрении изменений в существующих средствах управления, внимание должно быть</p>	

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по формированию требований к элементам интегрированной системы менеджмента		
		Характеристика общих требований	Характеристика специфических требований	Комментарий
			<p>уделено снижению рисков в соответствии со следующей иерархией:</p> <ul style="list-style-type: none"> - устранение; - замена; - технические средства управления; - сигнализационные панели/предупреждения и/или административные средства управления; - средства индивидуальной защиты. <p>Организация должна задокументировать и пополнять последними данными результаты выявления опасностей, оценки рисков и определенные средства управления.</p> <p>Организация должна гарантировать, что риски ПБиОТ и определённые средства управления учитываются при установлении, внедрении и поддержании в рабочем состоянии её системы менеджмента ПБиОТ.</p>	
	Законодательные и иные требования	<p>Организация должна разработать, внедрить и поддерживать процедуру определения требований, применимых к экологическим аспектам, опасностям и продукции, а также требований потребителей и того, каким образом требования применимы к деятельности и процессам организации.</p> <p>Организация должна определить:</p> <ul style="list-style-type: none"> – законодательные и иные обязательные требования; – любые дополнительные требования, определенные организацией и те, которые организация она принимает к исполнению. <p>Организация должна постоянно пополнять информацию о законодательных и иных требованиях последними данными, т.е. осуществлять ее актуализацию.</p> <p>Организация должна обеспечить доступ к применимым законодательным и другим требованиям, а также доводить относящуюся к делу информацию по законодательным и другим требованиям до сведения лиц, работающих под</p>	<p>OHSAS 18001 требует доводить относящуюся к делу информацию по законодательным и другим требованиям до сведения посетителей рабочих мест.</p>	<p>Распространение требований, применительно ко всем функциональным системам менеджмента целесообразно в том отношении, что требования потребителя должны осознаваться и выполняться во всей организации и быть доступны ее персоналу.</p> <p>Организация не освобождается от ответственности за результаты деятельности, переданной на аутсорсинг, в том числе, касающиеся продукции и выполнения требований потребителей и должна осуществлять управление лицами, работающими для нее или от ее имени, которые могут влиять на обеспечение соответствия требованиям и достижения целей.</p> <p>Применительно к ISO 9001 в отношении данного требования</p>

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по формированию требований к элементам интегрированной системы менеджмента		
		Характеристика общих требований	Характеристика специфических требований	Комментарий
		<p>управлением организации, и других, имеющих отношение к делу заинтересованных сторон.</p> <p>Организация должна гарантировать, что применимые законодательные и другие требования, учитываются при разработке, внедрении и обеспечении функционирования интегрированной системы менеджмента</p>		целесообразно применять п.п. 7.2.1. 7.2.2, при этом они могут рассматриваться как специфические и относиться к функциональной системе менеджмента качества.
	Цели и программы	<p>Организация должна установить, внедрить и поддерживать документально оформленные цели и задачи для соответствующих функций и уровней (управления) в рамках организации.</p> <p>Цели и задачи должны быть измеримыми и соответствовать политике менеджмента, включая обязательства по обеспечению соответствия требованиям законодательства и другим требованиям, выполнять которые организация обязалась по предотвращению загрязнения, повреждений и ухудшения состояния здоровья, а также постоянному улучшению.</p> <p>При установлении и анализе своих целей организация должна учесть законодательные и другие требования, которые она обязалась выполнять и риски. Она также должна рассмотреть свои технологические возможности, финансовые, эксплуатационные и деловые требования, а также точки зрения заинтересованных сторон.</p> <p>Организация должна разработать, внедрить и поддерживать программу(ы) достижения своих целей. Программа(ы) должна(ы) включать в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> - распределение ответственности за достижение целей для соответствующих функций и уровней (управления) организацией; - перечень необходимых средств и сроки достижения (реализации) целей. <p>Программы менеджмента должны анализироваться через регулярные и запланированные интервалы времени и, при необходимости, корректироваться для достижения</p>	<p>Примечание: Документы, определяющие процессы системы менеджмента качества (включая процессы производства продукции), а также ресурсы, задействованные в отношении к специфичному продукту, проектам или контрактам, могут рассматриваться как план по качеству (программа качества).</p>	<p>Учитывая, что стандарты <i>ISO 14001</i> и <i>OHSAS 18001</i> предусматривают возможность устанавливать количественные значения для целей менеджмента, рекомендуется применять данное требование для всех систем менеджмента для обеспечения оценки результативности и эффективности систем менеджмента, а также согласования целей (их не противоречия и анализа возможностей взаимного достижения целей).</p> <p>Цели организации не всегда могут быть достигнуты в течение короткого времени, иногда требуют проведения ряда мероприятий или этапов работ, и финансируются соответствующим образом. Поэтому для детализации целей, например, по этапам достижения, и по срокам, рекомендуется выделять задачи, которые, по сути, являются целями более низкого уровня.</p> <p>Отметим, что в понятие цель рекомендуется применять для установления целей организации и ее филиалов и их структурных подразделений (дерево целей), а понятие задача для отдельных этапов их достижения и по срокам.</p>

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по формированию требований к элементам интегрированной системы менеджмента		
		Характеристика общих требований	Характеристика специфических требований	Комментарий
		<p>целей.</p> <p>В случае планирования и осуществления любых изменений в системе менеджмента, ее целостность при этом сохранялась.</p>		<p>Организация должна обеспечить управление изменениями, производимыми в ее системе менеджмента, в том числе возникающими как результат реагирования на внешние требования и при необходимости обеспечить пересмотр политики, целей, программ менеджмента и т.д., сохраняя целостность и результативность системы менеджмента.</p>
Внедрение и функционирование	Ресурсы	<p>Руководство организации должно определить и обеспечить доступность ресурсов, необходимых для разработки, внедрения, обеспечения функционирования и улучшения результативности системы менеджмента, включая увеличение удовлетворенности потребителя посредством реализации его требований.</p> <p>Под ресурсами подразумевают финансовые, человеческие (кадровые) ресурсы, специальные знания (навыки) и опыт, инфраструктуру, в том числе организационную, технологию и производственную среду.</p>	-	<p>ISO 9001 рассматривает в качестве ресурсов инфраструктуру и производственную среду, необходимые для выполнения требований к продукции и требований потребителей</p> <p>Инфраструктура включает в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сооружения, рабочее пространство и связанные с ними устройства; - технологическую оснастку, (оборудование, программное обеспечение); - подразделения обслуживания и поддержки, (транспорт, коммуникации, информационные системы; - организационную систему (уровни управления, распределение ответственности полномочий, документы и процедуры, системы контроля и мотивации и т.д.). <p>Инфраструктура необходима для обеспечения функционирования всех систем менеджмента и их</p>

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по формированию требований к элементам интегрированной системы менеджмента		
		Характеристика общих требований	Характеристика специфических требований	Комментарий
				улучшения. Факторы производственной среды, в логике стандарта ISO 9001 , являющиеся существенными условиями производства продукции необходимого качества и выполнения требований к технологическому процессу могут рассматриваться как источники опасностей для здоровья персонала в интегрированной системе менеджмента.
	Обязанности, ответственность и полномочия	<p>Ответственность руководства</p> <p>Высшее руководство должно обеспечивать наличие свидетельств принятия обязательств обеспечению соответствия требованиям международных стандартов, разработке и внедрению интегрированной системы менеджмента, а также постоянному улучшению её результативности посредством:</p> <ul style="list-style-type: none"> - доведения до сведения организации важности выполнения требований потребителей, а также законодательных и обязательных требований в отношении продукции, природоохранной деятельности, профессиональной безопасности и охраны труда; - разработки политики; - обеспечения разработки целей; - проведения анализа со стороны руководства; - обеспечения необходимыми ресурсами. <p>Высшее руководство должно гарантировать, что потребности потребителя, а также соответствующие законодательные и иные требования определяются и выполняются с целью увеличения удовлетворенности потребителя, обеспечения соответствия требованиям и достижения целей.</p> <p>Обязанности, ответственность и полномочия</p>	<p>OHSAS 18001</p> <p>Высшее руководство должно взять на себя окончательную ответственность за ПБиОТ и систему менеджмента ПБиОТ.</p> <p>Высшее руководство должно демонстрировать свои обязательства путём следующего:</p> <p>б) определение ролей, распределение ответственности и подотчётности, а также делегирование полномочий, с целью способствовать результативному менеджменту ПБиОТ;</p> <p>Организация должна назначать члена (членов) высшего руководства с особой ответственностью за ПБиОТ.</p> <p>Лицо, назначенное высшим руководством (например, в большой организации, член правления или исполнительного комитета) может делегировать часть своих обязанностей представителю (представителям) подчинённого руководства, при этом всё же сохраняя подотчётность.</p> <p>Личность человека, назначенного высшим руководством, должна быть представлена всем лицам, работающим под управлением организации.</p> <p>Всё это совместно с ответственностью руководства должно демонстрировать его</p>	<p>Требования ISO 9001 в отношении выделения самостоятельного элемента «ответственность руководства» целесообразно распространить на все системы менеджмента в виду того, что роль руководства предприятия является определяющей в системе управления компанией. Руководство определяет политику менеджмента, цели в соответствии с имеющимися ресурсами и приоритеты развития предприятия и т.д. Наличие данного элемента в составе общих требований согласуется с принципом лидерства руководства, положенным в ее основу.</p> <p>Требования к доведению ответственности и полномочий до персонала не расширены, а детализованы и направлены на обеспечение соответствия применимым требованиям при выполнении персоналом его деятельности и комплексности</p>

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по формированию требований к элементам интегрированной системы менеджмента		
		Характеристика общих требований	Характеристика специфических требований	Комментарий
		<p>Функциональные обязанности, ответственность и полномочия должны быть определены, документированы и доведены до сведения тех лиц, которых они касаются, для улучшения результативности менеджмента.</p> <p>Организация также должна гарантировать, что эти лица на рабочих местах несут ответственность за ту деятельность, которую они контролируют, включая соблюдение применимых требований.</p> <p>Высшее руководство организации должно назначить своего(их) специального(ых) представителя(ей) руководства, который(ые) помимо других обязанностей будет(ут) иметь определенные функциональные обязанности, нести ответственность и обладать соответствующими полномочиями для того, чтобы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - гарантировать, что система менеджмента разработана и внедрена, а также, что обеспечено ее функционирование в соответствии с требованиями соответствующих стандартов; - представлять высшему руководству для анализа отчеты о результативности системы менеджмента, включая рекомендации по улучшению; - содействовать распространению понимания предъявляемых требований, включая требования потребителей во всей организации и взаимодействие с внешними сторонами. 	<p>обязательства по постоянному улучшению системы менеджмента ПБиОТ.</p>	<p>управления операциями.</p> <p>Предприятия может отнести к числу общих требований следующее: «обеспечить представления всем лицам, работающим под управлением организации личности человека, назначенного высшим руководством. Лицо, назначенное высшим руководством, при этом может делегировать часть своих полномочий иным должностным лицам, при этом сохраняя подотчетность».</p> <p>Отметим, что источник данного требования стандарт OHSAS 18001, который предусматривает необходимость доведения до персонала, поставщиков, подрядчиков и посетителей требований в отношении ПБиОТ и любых изменений. В соответствии с требованиями действующего законодательства ответственность за обеспечение ПБиОТ возлагается на генерального директора предприятия, который делегирует соответствующие полномочия другим должностным лицам, сохраняя подотчетность. Данные лица могут не являться представителями руководства по интегрированной системе менеджмента или СМПБиОТ, в том понимании, которое соответствует логике реализуемой при создании систем менеджмента. Также в данном случае речь идет о специфической для ПБиОТ</p>

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по формированию требований к элементам интегрированной системы менеджмента		
		Характеристика общих требований	Характеристика специфических требований	Комментарий
				<p>деятельности, включающей организацию и проведение медицинских осмотров, инструктажи, проверки знаний и т.д., а не только распространение информации в отношении интегрированной системы менеджмента и т.п. В связи с этим рекомендуется данное требование распространить только на СМПБиОТ.</p> <p>Взаимодействие с внешними сторонами в отношении ПБиОТ также осуществляется специально уполномоченными лицами, поэтому данная функция может применительно к этой системе менеджмента не входить в обязанности представителя руководства.</p>
	Компетентность, подготовка и осведомленность	<p>Организация должна обеспечить обусловленную соответствующим образованием, подготовкой или практическим опытом и навыками компетентность любого(ых) лица (лиц), выполняющего(их) для нее или по ее поручению работу. При этом необходимо обеспечить сохранность соответствующих записей.</p> <p>Организация должна:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определять необходимую компетентность персонала; - определять потребности в подготовке персонала, в том числе в отношении системы менеджмента; - обеспечивать подготовку или предпринимать другие действия с целью удовлетворения этих потребностей; - проводить оценку результативности предпринятых мер по обеспечению компетентности. - поддерживать в рабочем состоянии 	<p>ISO 14001</p> <p>Организация должна установить, внедрить и поддерживать соответствующую(ие) процедуру(ы), чтобы люди, работающие для нее или по ее поручению, осознали:</p> <ul style="list-style-type: none"> - значимые экологические аспекты и фактические или потенциальные воздействия, связанные с их деятельностью; <p>OHSAS 18001</p> <p>Организация должна установить, внедрить и поддерживать соответствующую(ие) процедуру(ы), чтобы люди, работающие для нее или по ее поручению, осознали:</p> <ul style="list-style-type: none"> - последствия для ПБиОТ, фактические или возможные, их трудовой деятельности, их поведения; - их роли и обязанности, и требования в отношении готовности к аварийным ситуациям и к реагированию (см. 4.4.7 OHSAS 18001); 	<p>Стандарты, определяющие требования к СЭМ и СМПБиОТ, устанавливают необходимость обеспечить компетентность всех лиц, работающих в предприятии, на нее или от ее имени. Данные требования целесообразно распространить на все системы менеджмента, т.к. стандарт ISO 9001 требует осуществлять управление процессами аутсорсинга.</p> <p>Также рекомендуется для всех систем применять порядок оценки результативности обучения и внедрения для этого единых процедур.</p> <p>При обеспечении осведомленности к числу общих</p>

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по формированию требований к элементам интегрированной системы менеджмента		
		Характеристика общих требований	Характеристика специфических требований	Комментарий
		<p>соответствующие записи.</p> <p>Организация должна установить, внедрить и поддерживать соответствующую(ие) процедуру(ы), осведомленность лиц, работающих для организации или по ее поручению, которые также как и персонал должны осознавать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - важность соответствия политике, процедурам и требованиям системы менеджмента; - актуальность и важность его деятельности и вкладе в достижение целей, а также пользу от повышения их личного профессионализма; - свои функциональные обязанности и ответственность за достижение соответствия требованиям системы менеджмента; - возможные последствия отклонения от установленных процедур. 	<p>Процедуры обучения персонала должны учитывать различные уровни следующего:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ответственность, способности, языковые навыки и грамотность; - риск. 	<p>относятся требования, преимущественно касающиеся деятельности подразделений, осуществляющих управление ИСМ или управление персоналом, в то время как ознакомление с существенными экологическими аспектами по видам работ, инструктажи, особенности программ обучения и т.д. относятся к специфическим требованиям систем менеджмента.</p>
	Коммуникации	<p>Высшее руководство должно гарантировать, что в рамках организации установлены соответствующие коммуникационные процессы.</p> <p>Организация должна установить, внедрить и поддерживать процедуры для:</p> <ul style="list-style-type: none"> - внутреннего обмена информацией между различными функциями и уровнями (управления) организации, в том числе по вопросам ее результативности; - получения, документирования и подготовки ответов на запросы внешних заинтересованных сторон, включая поставщиков, подрядчиков и потребителей. <p>Организация должна определить заинтересованные стороны, включая потребителей с которыми будет осуществляться взаимодействие, установить состав информации, подлежащей сообщению и ее периодичность, полномочия по взаимодействию с заинтересованными сторонами. Организация должна разработать и внедрить соответствующие методы для внешнего обмена информацией, включая обратную связь.</p>	<p>ISO 9001</p> <p>7.2.3 Связь с потребителями</p> <p>Организация должна определять и осуществлять результативные меры по поддержанию связи с потребителями, в отношении:</p> <ul style="list-style-type: none"> - информации о продукте, - прохождения запросов, контрактов или заказов, включая поправки, и - обратной связи с потребителями, включая жалобы потребителей. <p>8.2.1 Удовлетворенность потребителей</p> <p>Организация должна отслеживать информацию, относящуюся к восприятию потребителем того, выполнила ли организация его требования. Такая информация является одним из показателей функционирования системы менеджмента качества. Методы получения и использования этой информации должны быть определены.</p> <p>Примечание: Мониторинг восприятия потребителей может включать получение данных из таких источников, как опросы удовлетворённости, данные потребителей о качестве поставленного продукта, опросы мнения</p>	<p>Рекомендуется включить в состав общих требований необходимость внутреннего обмена информацией по вопросам результативности системы менеджмента.</p> <p>Это может быть целесообразно по причине необходимости оценки результативности функциональных систем менеджмента и интегрированной системы менеджмента, которые будут организационно осуществляться различными подразделениями и по различным критериям.</p> <p>Требования OHSAS 18001 рекомендуются как общие требования интегрированной системы менеджмента, что позволяет обеспечить вовлеченность персонала в интегрированную систему менеджмента и улучшить</p>

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по формированию требований к элементам интегрированной системы менеджмента		
		Характеристика общих требований	Характеристика специфических требований	Комментарий
		<p>Участие и консультация Организация должна установить, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии процедуру (процедуры) для следующего: а) участия персонала путём их: - надлежащего вовлечения в выявление опасностей, оценку рисков и определение средств управления, идентификации экологических аспектов и процессов, необходимых для выполнения требований потребителя и требований к продукции; - надлежащего вовлечения в выявление несоответствий, расследование инцидентов, разработку и проведение корректирующих и предупреждающих действий; - вовлечения в разработку и анализ политики и целей; - консультаций, когда есть какие-либо изменения, которые влияют на их деятельность и требования к ней, в т.ч. условий, связанных с профессиональной безопасностью и здоровьем; - информирования о мероприятиях с их участием. б) консультации с подрядчиками, когда есть изменения, которые влияют на их деятельность и требования к ней, в т.ч. условий, связанных с профессиональной безопасностью и здоровьем. Организация должна обеспечивать, чтобы там, где это уместно, проводились консультации с соответствующими внешними заинтересованными сторонами.</p>	<p>пользователей, анализ утраченных бизнесов, благодарности, жалобы по гарантийным обязательствам, отчёты дилеров. ISO 14001 Организация должна решить, будет ли она сообщать вовне информацию о своих значимых экологических аспектах, и документировать принятое решение. Если принято положительное решение, организация должна разработать и внедрить соответствующие методы для внешнего обмена информацией. OHSAS 18001 Стандарт определяет необходимость обмена информацией с посетителями рабочего места. Участие и консультация Организация должна установить, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии процедуру (процедуры) для участия рабочих путём их: - представительства по вопросам ПБиОТ. Работники должны быть проинформированы о том, кто, является их представителем (представителями) по вопросам ПБиОТ.</p>	<p>коммуникации и обеспечить направленность на постоянное улучшение, путем выявления несоответствий персонала в ходе работ, участия в выработке и реализации корректирующих и предупреждающих действий. Однако существуют некоторые отличия от требований OHSAS 18001, что требует его применения при использовании рекомендаций. Следует обратить внимание, что при установлении процедур взаимодействия с заинтересованными сторонами необходимо принимать во внимание п.п. 7.2.3, 8.2.1 ISO 9001.</p>
	Документация	<p>Документация системы менеджмента должна включать: а) документированные официальные заявления о политике(ах), целях и задачах, б) руководство - документ, содержащий: - описание области применения интегрированной системы менеджмента; - обоснования любых исключений из области</p>	-	<p>Исключение требований из области применения системы менеджмента допускаются только ISO 9001 в предусмотренных им случаях и только из раздела 7 ISO 9001. К числу документированных процедур, требуемых ISO 9001</p>

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по формированию требований к элементам интегрированной системы менеджмента		
		Характеристика общих требований	Характеристика специфических требований	Комментарий
		<p>применения системы менеджмента качества (см. 1.2 <i>ISO 9001</i>);</p> <ul style="list-style-type: none"> - описание основных ее элементов, их взаимодействия; - документированные процедуры или ссылки на них, а также ссылки на иные необходимые документы; - описание взаимодействия между процессами системы менеджмента; c) записи; d) документацию (включая записи), определенную организацией как необходимую для гарантии результативного планирования, выполнения и управления своими процессами. 		<p>относятся следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> - управление документацией; - управление записями; - внутренний аудит; - управление несоответствующей продукцией; - корректирующие действия; - предупреждающие действия.
	Управление документацией	<p>Документы, требуемые системой менеджмента, должны быть под управлением. Записи являются особым видом документации и должны управляться в соответствии с требованиями к управлению записями.</p> <p>Должна быть установлена процедура, определяющая управление, необходимое для:</p> <ul style="list-style-type: none"> - утверждения документов на адекватность до их выпуска: - анализа и обновления, в случае необходимости, а также повторного утверждения документов: - гарантии, что изменения в документах и статус текущей редакции (версии) документов идентифицированы; - гарантии, что текущие версии потребных документов являются доступными в пунктах их использования; - гарантии, что сохраняется разборчивость документов и их идентификационные признаки легко распознаваемы; - гарантии, что документы внешнего происхождения, определенные организацией как необходимые для планирования и функционирования системы менеджмента качества, идентифицируются и их распространение в организации находится под 	-	<p>Для управления документацией разрабатывается и внедряется единая для всех функциональных систем менеджмента документированная процедура</p>

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по формированию требований к элементам интегрированной системы менеджмента		
		Характеристика общих требований	Характеристика специфических требований	Комментарий
		<p>управлением;</p> <ul style="list-style-type: none"> - предотвращения ненамеренного использования устаревших документов и применения подходящей идентификации устаревших документов, если они оставлены для каких-либо целей. 		
	Управление операциями	<p>Организация должна идентифицировать, планировать и осуществлять операции/ процессы, связанные с рисками воздействия на окружающую среду, для безопасности и здоровья персонала, невыполнения требований потребителей, включая требования к продукции/услуге и ее производству, в управляемых условиях путем:</p> <ul style="list-style-type: none"> - установления, внедрения и поддержания документированной(ых) процедуры (процедур) по управлению ситуациями и/или рабочих инструкций, когда их отсутствие может привести к отступлению от политики и целей и задач; - установления в процедурах рабочих критериев (нормального) хода операций; - установления, внедрения и поддержания процедур, и доведения информации об используемых процедурах и требованиях до сведения поставщиков, включая подрядчиков. <p>Процедуры идентификации, планирования, осуществления и управления операциями должны включать в себя менеджмент изменений, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> - изменения или предполагаемые изменения в организации, её деятельности или материалах, технологиях и т.д.; - модификации системы менеджмента, включая временные изменения, и их влияние на операции, процессы и деятельность; - изменения любых применимых законодательных и иных требований и обязательств, связанных с риском и внедрением необходимых средств управления им. 	<p>ISO 9001</p> <p>7.1 Планирование выпуска продукта</p> <p>Организация должна планировать и разрабатывать процессы, необходимые для выпуска продукции.</p> <p>Процессы, необходимые для системы менеджмента качества включают процессы управленческой деятельности, предоставления ресурсов, выпуска продукта и измерений, анализа и улучшений, а также процессы аутсорсинга.</p> <p>При планировании выпуска продукта организация должна, если это уместно, определить следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> - цели в области качества и требования к продукту; - потребность в установке процессов и документации, а также обеспечении ресурсами, специфичными для продукта; - требуемую деятельность по проверке, утверждению, мониторингу, измерению, инспектированию и испытаниям, специфичным для продукта, а также критерии приемки продукта; - записи, необходимые для обеспечения доказательств того, что требования к процессам выпуска и получаемому в результате продукту выполняются. <p>Выходные данные этого планирования должны быть в форме, подходящей для методов работы организации.</p> <p>7.5.1 Управление производством и предоставлением услуг</p> <p>Управляемые условия должны включать, насколько это применимо:</p>	<p>К числу общих требований относятся те, которые направлены на обеспечение выполнения процессов и операций связанные с рисками воздействия на окружающую среду, для безопасности и здоровья персонала, невыполнения требований потребителей, включая требования к продукции/услуге и ее производству, в управляемых условиях.</p> <p>Эти требования направлены на соответствующее документирование и обеспечение комплексного характера управления процессами (выполняемыми самой организацией или подрядчиками), через управление операциями, протекающими в рамках этих процессов в соответствии с критериями, обеспечивающими соблюдение установленных требований.</p> <p>Управление отдельными процессами и операциями, включая, относящихся к разделу 7 ISO 9001, может осуществляться на основе средств и методов, принятых в рамках соответствующих функциональных систем</p>

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по формированию требований к элементам интегрированной системы менеджмента		
		Характеристика общих требований	Характеристика специфических требований	Комментарий
			<p>- доступность информации, описывающей характеристики продукта;</p> <p>- применение подходящего оборудования;</p> <p>- доступность и использование оборудования для мониторинга и измерений;</p> <p>- внедрение мониторинга и измерений и</p> <p>- внедрение действий по выпуску, поставке и последующих за поставкой действий.</p> <p>7.4.1 Процесс закупок</p> <p>«...Тип и глубина управления, применяемого к поставщикам и к закупаемому продукту, должны зависеть от воздействия закупаемого продукта на последующие процессы выпуска или на окончательный продукт.</p> <p>Организация должна оценивать и выбирать поставщиков на основе их способности поставлять продукт в соответствии с требованиями организации.</p> <p>Гарантия управления процессами аутсорсинга не освобождает организацию от ответственности за соответствие всем требованиям потребителя, законодательным и регулирующим требованиям.</p> <p>Тип и степень управления, необходимого для процессов аутсорсинга могут зависеть от следующих факторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - потенциальное воздействие процесса аутсорсинга на способность организации поставлять соответствующую требованиям продукцию, - степень, в которой управление процессом осуществляется совместно, - возможность достижения необходимого управления посредством применения раздела закупки. (См. также требования п. 7.4 <i>ISO 9001</i>) <p>См. также требования раздела 7 <i>ISO 9001</i> «Выпуск продукта».</p> <p>Примечание: Требования к управлению операциями соотносятся с разделом 7 <i>ISO 9001</i>. В целом, операций могут рассматриваться как</p>	<p>менеджмента и в соответствии с требованиями соответствующих стандартов.</p> <p>К числу общих в данном случае отнесено требование OHSAS 18001 о том, что процедуры идентификации, планирования, осуществления и управления операциями должны включать в себя менеджмент изменений. Это позволит предпринимать необходимые действия, включая обеспечение всеми видами ресурсов, когда изменения могут повлиять на соответствие применимым требованиям, удовлетворенность потребителей и достижение целей, а также развивать механизм выработки и реализации предупреждающих действий.</p> <p>В отношении управления подрядчиками, в том числе посредством договорных отношений, предприятия может применять требования п. 7.4 <i>ISO 9001</i>.</p>

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по формированию требований к элементам интегрированной системы менеджмента		
		Характеристика общих требований	Характеристика специфических требований	Комментарий
			<p>низший уровень декомпозиции процессов.</p> <p>OHSAS 18001</p> <p>В процедурах управления операциями организация должна предусматривать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - средства оперативного управления, применимые к организации и её видам деятельности; - средства управления, связанные скупаемыми товарами, оборудованием и услугами; - средства управления, связанные с другими посетителями рабочего места. 	
	<p>Готовность к нештатным ситуациям, авариям и ответные действия</p>	<p>Организация должна установить, внедрить и поддерживать процедуру(ы) для выявления потенциально возможных отклонений, в т.ч. нештатных ситуаций и аварий, которые могут оказывать воздействия на окружающую среду, безопасность и здоровье персонала, а также способность организации производить продукцию/услугу и действий в таких ситуациях.</p> <p>Организация должна реагировать на возникающие нештатные ситуации и аварии и предотвращать или смягчать связанные с ними негативные воздействия.</p> <p>Организация также должна периодически проверять на практике такие процедуры, если это осуществимо.</p> <p>Организация должна периодически анализировать и, при необходимости, пересматривать процедуры, касающиеся ее готовности к нештатным ситуациям и авариям, и ответных действий, в особенности в результате аварии или нештатной ситуации или после периодического тестирования.</p>	<p>При планировании своего реагирования на аварийную ситуацию, организация должна учитывать потребности соответствующих заинтересованных сторон, например, аварийных служб и соседей.</p> <p>Организация должна периодически испытывать свою процедуру (процедуры) реагирования на аварийные ситуации, где это практически выполнимо, включая соответствующие заинтересованные стороны, по обстановке.</p> <p>При анализе данного требования целесообразно учитывать п. 4.5.3.1 OHSAS 18001</p>	<p>Применительно к ISO 9001 рекомендуется в контексте данного требования рассматривать идентификацию, готовность и реагирование на нештатные ситуации и аварии, которые прерывают процессы, производства продукции/ услуги или процессы, которые поддерживают это производство для их возобновления и продолжения деятельности.</p>
Проведение проверок	Мониторинг и измерение	<p>Общие положения</p> <p>Организация должна планировать и внедрять деятельность по мониторингу, измерениям, анализу и улучшению, необходимых:</p> <ul style="list-style-type: none"> - для демонстрации соответствия требованиям к 	<p>OHSAS 18001</p> <p>Процедура мониторинга и измерений должна включать в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> - как качественные, так и количественные измерения, соответствующие нуждам 	<p>Включением общих положений в состав требований к интегрированной системе менеджмента подчеркиваются цели и значимость процессов</p>

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по формированию требований к элементам интегрированной системы менеджмента		
		Характеристика общих требований	Характеристика специфических требований	Комментарий
		<p>продукту и иным установленным требованиям,</p> <ul style="list-style-type: none"> - для гарантии соответствия системы менеджмента; - для непрерывного улучшения результативности системы менеджмента. <p>Такая деятельность должна включать определение подходящих методов, включая статистические методы, а также степень их использования.</p> <p>Мониторинг и измерение</p> <p>Организация должна установить, внедрить и поддерживать процедуру(ы) регулярного мониторинга и измерений ключевых характеристик осуществляемых операций/процессов, связанных с риском воздействия на окружающую среду, для безопасности и здоровья персонала, невыполнения требований потребителей, включая требования к продукции/услуге.</p> <p>Организация должна применять подходящие методы мониторинга и, там где это применимо, измерения операций/процессов системы менеджмента. Эти методы должны демонстрировать способность операций/процессов достигать запланированные результаты. Если запланированные результаты не достигнуты, согласно обстоятельствам должны предприниматься исправления и корректирующие действия.</p> <p>Процедура(ы) должна(ы) включать в себя документирование информации по мониторингу результативности управления операциями/процессами и соответствия целям и задачам организации.</p>	<p>организации;</p> <ul style="list-style-type: none"> - постоянный контроль степени, до которой выполнены цели ПБиОТ организации; - постоянный контроль результативности средств управления (для профессиональной безопасности, равно как и для охраны труда); - предупреждающие измерения показателей, которые постоянно контролируют соответствие программе (программам), средствам управления и рабочим критериям; - последующие измерения показателей, которые постоянно контролируют ухудшение состояния здоровья, инциденты (включая происшествия без последствий и т.д.) и прочих исторических свидетельств показателей, не отвечающих требованиям. <p>ISO 9001</p> <p><i>Примечание:</i> Рекомендуется, чтобы при определении подходящих методов организация рассматривала тип и степень мониторинга или измерений, необходимых для каждого из процессов в зависимости от его воздействия на соответствие продукта требованиям и на результативность системы менеджмента качества.</p>	<p>мониторинга и измерений для системы менеджмента.</p>
		<p>должна определить виды мониторинга и измерений, которые предстоит осуществлять, а также соответствующее контрольное и измерительное оборудование, необходимое для предоставления доказательств соответствия</p>	-	<p>Требования к оборудованию для мониторинга и измерений, установленные ISO 14001 и OHSAS 18001, включены в требования ISO 9001. Данное</p>

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по формированию требований к элементам интегрированной системы менеджмента		
		Характеристика общих требований	Характеристика специфических требований	Комментарий
		<p>установленным требованиям, включая требованиями к продукту.</p> <p>Организация должна установить процессы для гарантии того, что мониторинг и измерения могут быть проведены и проводятся способами, совместимыми с требованиями к мониторингу и измерениям.</p> <p>Там, где необходимо гарантировать объективность результатов измерений, измерительное оборудование должно:</p> <ul style="list-style-type: none"> - периодически через установленные промежутки времени или непосредственно перед применением калиброваться и/или поверяться в соответствии с международными или национальными стандартами. В случае отсутствия таких стандартов база, используемая для поверки, должна быть записана; - быть отрегулированным или повторно отрегулированным, если это необходимо; - иметь идентификацию для возможности определения статуса калибровки; - быть защищено от регулировок, которые сделали бы недействительными результаты измерений; - быть защищено от повреждения и ухудшения состояния в ходе погрузочно-разгрузочных работ, обслуживания и хранения; - проводиться техническое обслуживание оборудования. <p>Организация должна обеспечить хранение соответствующих записей.</p> <p>В дополнение, организация должна оценивать и документально фиксировать действительность результатов предыдущих измерений, если обнаружено, что измерительное оборудование не соответствует требованиям. Организация должна предпринимать соответствующие меры в отношении оборудования и тому продукту, результаты измерений которого признаны недействительными.</p>		<p>объединение считается целесообразным в виду того, что деятельность по обеспечению единства измерений регламентируется в установленном в предприятии порядке и выполняется специализированными подразделениями и/или уполномоченными должностными лицами.</p>

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по формированию требований к элементам интегрированной системы менеджмента		
		Характеристика общих требований	Характеристика специфических требований	Комментарий
		<p>В случаях, когда при проведении мониторинга и измерений установленных требований используется компьютерное программное обеспечение, его пригодность для применения должна быть подтверждена. Такое подтверждение должно быть выполнено перед началом использования и повторно, если это необходимо.</p> <p>Примечание: Подтверждение способности программного обеспечения, удовлетворять предназначенному использованию обычно включает его верификацию и управление конфигурацией, чтобы поддержать его пригодность для использования.</p>		
	Оценка соответствия	<p>В соответствии с принятыми обязательствами по обеспечению соответствия организация должна установить, внедрить и поддерживать процедуру(ы) периодической оценки соответствия применимым законодательным требованиям.</p> <p>Организация должна сохранять записи о результатах периодических оценок.</p> <p>Организация должна оценивать свое соответствие другим требованиям, которые она обязалась выполнять. Организация может объединить эту оценку с оценкой соответствия законодательным требованиям или установить отдельную процедуру.</p> <p>Организация должна сохранять записи о результатах периодических оценок.</p>	<p>ISO 9001</p> <p>8.2.1 Удовлетворенность потребителей</p> <p>Организация должна отслеживать информацию, относящуюся к восприятию потребителем того, выполнила ли организация его требования. Такая информация является одним из показателей функционирования системы менеджмента качества. Методы получения и использования этой информации должны быть определены.</p> <p>Примечание. Мониторинг восприятия потребителей может включать получение данных из таких источников, как опросы удовлетворённости, данные потребителей о качестве поставленного продукта, опросы мнения пользователей, анализ утраченных бизнесов, благодарности, жалобы по гарантийным обязательствам, отчёты дилеров.</p> <p>8.2.4 Мониторинг и измерение продукта</p> <p>Организация должна проводить мониторинг и измерения характеристик продукта с целью проверки выполнения требований к ней. Это необходимо осуществлять на соответствующих стадиях процесса выпуска продукта в соответствии с запланированными мероприятиями (см.7.1 ISO 9001). Свидетельства соответствия</p>	<p>Примечание: Организация должна обеспечить оценку соответствия законодательным и иным требованиям, регламентирующим деятельность предприятия в отношении охраны окружающей среды и обеспечения профессиональной безопасности и охраны труда.</p> <p>Применительно к ISO 9001 в отношении оценки соответствия рекомендуется рассматривать требования к удовлетворенности потребителей (п.8.2.1) проведению мониторинга и измерений продукции/услуги (п.8.2.4), которые могут рассматриваться как специфичные требования системы менеджмента качества.</p>

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по формированию требований к элементам интегрированной системы менеджмента		
		Характеристика общих требований	Характеристика специфических требований	Комментарий
			<p>продукта критериям приемки должны поддерживаться.</p> <p>Должны поддерживаться записи, указывающие лиц, давших разрешение на поставку продукта потребителю.</p> <p>Поставка продукции и предоставление услуги потребителю не должны осуществляться до тех пор, пока не будут удовлетворительно завершены все запланированные мероприятия (см. п.7.1 <i>ISO 9001</i>), если не разрешено иначе полномочным органом и, там где применимо, потребителем.</p>	
	Анализ данных	<p>Организация должна определять состав, проводить сбор и анализ соответствующих данных для демонстрации пригодности и результативности системы менеджмента и оценки того, где может быть выполнено непрерывное улучшение ее результативности.</p> <p>Данные должны включать результаты мониторинга и измерений, а также данные из любых других важных источников.</p> <p>Анализ данных должен обеспечивать информацию относительно:</p> <ul style="list-style-type: none"> - соответствия политике, достижения целей и задач, выполнения программ менеджмента; - удовлетворенности потребителей, - соответствия требованиям к продукту, - характеристик и тенденций продукции и процессов (операций), включая те, которые связаны с риском воздействия на окружающую среду, для безопасности и здоровья персонала, возможности для предупреждающих действий, и поставщиков 	-	Требования по анализу данных, рекомендуется применять для всех функциональных систем менеджмента, что связано с необходимостью анализа и оценки результативности функциональных систем менеджмента и интегрированной системы менеджмента, а также на основе результатов подготовки отчета для анализа со стороны руководства.
	Несоответствие, корректирующие и предупреждающие действия	<p>Организация должна установить, внедрить и поддерживать процеду(ы) обращения с фактическими и потенциальными несоответствиями, принятия корректирующих и предупреждающих действий.</p> <p>Процедура(ы) должна(ы) отвечать требованиям по:</p>	<p>ISO 9001</p> <p>Процедура(ы) также должна(ы) определять требования к определению и реализации необходимых действий (п.п. 8.5.2, 8.5.3).</p> <p>8.3 Управление несоответствующим продуктом</p> <p>Организация должна гарантировать, что продукт, который не соответствует требованиям,</p>	Требование по управлению несоответствующей продукцией (п. 8.3) целесообразно относить к специфическим требованиям <i>ISO 9001</i> , т.к. данная деятельность осуществляется с применением специальных методов, приборов и

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по формированию требований к элементам интегрированной системы менеджмента		
		Характеристика общих требований	Характеристика специфических требований	Комментарий
		<p>- выявлению и корректированию несоответствия(ий) и осуществлению действий по смягчению их последствий;</p> <p>- исследованию несоответствия(ий), определению его (их) причин(ы) и осуществлению действий для исключения его (их) повторения;</p> <p>- оценке необходимости выполнения адекватных действий для исключения появления несоответствий;</p> <p>- записям результатов предпринятого(ых) корректирующего(их) и предупреждающего(их) действия(й);</p> <p>- анализу результативности предпринятого(ых) корректирующего(их) и предупреждающего(их) действия(й).</p> <p>Предпринимаемые действия должны быть соразмерны масштабу и последствиям несоответствий.</p> <p>Организация должна гарантировать, что в документации систем менеджмента сделаны все необходимые изменения, проистекающие из корректирующего действия и предупредительного действия.</p>	<p>идентифицирован и находится под управлением с целью предотвращения его непреднамеренного использования или поставки. Должна быть установлена документированная процедура, определяющая управление и соответствующие ответственность и полномочия по обращению с несоответствующим продуктом.</p> <p>Там где применимо, организация должна обращаться с несоответствующим продуктом одним или несколькими из следующих способов, предусматривающих:</p> <p>- выполнение действий по устранению выявленных несоответствий;</p> <p>- санкционирование на использование, выпуск или принятие продукта с отступлением от требований при наличии соответствующего разрешения со стороны уполномоченного органа и, когда это применимо, со стороны потребителя,</p> <p>- выполнение действий по исключению использования продукта по его первоначальному назначению,</p> <p>- когда несоответствующий продукт выявлен после поставки или начала использования, организация должна предпринять действия адекватные последствиям или потенциальным последствиям от несоответствия.</p> <p>Должны поддерживаться записи о составе несоответствий и любых предпринятых, последующих действиях, включая полученные подтверждения об отступлениях от требований.</p> <p>В тех случаях, когда несоответствующий продукт исправлен, он должен быть повторно проверен для демонстрации соответствия требованиям.</p> <p>OHSAS 18001 4.5.3.1 Расследование инцидентов</p> <p>Организация должна установить, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии процедуру (процедуры) регистрации, расследования и</p>	<p>специальными подразделениями организации. В отношении данного требования необходима документированная процедура.</p> <p>К специфическим требованиям OHSAS 18001 рекомендуется отнести п. 4.5.3.1 расследование инцидентов.</p>

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по формированию требований к элементам интегрированной системы менеджмента		
		Характеристика общих требований	Характеристика специфических требований	Комментарий
			<p>анализа инцидентов с тем, чтобы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определять лежащие в основе недостатки ПБиОТ и другие факторы, которые могли бы вызывать или внести вклад в возникновение инцидентов; - выявлять потребность в корректирующем действии; - выявлять возможности для предупредительного действия; - выявлять возможности для постоянного улучшения; - сообщать о результатах таких расследований. <p>Расследования должны выполняться своевременно.</p> <p>С любой выявленной потребностью в корректирующем действии или возможностью для предупредительного действия надлежит обращаться в соответствии с уместными частями</p> <p>Результаты расследования инцидента должны документироваться и поддерживаться в рабочем состоянии.</p> <p>4.5.3.2 Несоответствие, корректирующее действие и предупредительное действие</p> <p>Если корректирующее действие и предупредительное действие выявляют или измененные опасности, или потребность в новых или измененных средствах управления, то процедура должна требовать, чтобы предложенные действия проводились через оценку риска до их выполнения».</p>	
	Управление записями	<p>Организация должна создать и поддерживать записи, необходимые для демонстрации соответствия требованиям своей интегрированной системы менеджмента и соответствующих стандартов, а также записи о достигнутых результатах.</p> <p>Организация должна установить, внедрить и поддерживать процедуру(ы) для идентификации, хранения, защиты, доступа, определения срока</p>	<p>ISO 9001 требует разработать и внедрить документированную процедуру управления записями</p>	<p>Для управления записями разрабатывается и внедряется единая для всех функциональных систем менеджмента документированная процедура</p>

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по формированию требований к элементам интегрированной системы менеджмента		
		Характеристика общих требований	Характеристика специфических требований	Комментарий
		хранения и удаления зарегистрированных данных. Записи должны быть удобочитаемыми, идентифицируемыми и прослеживаемыми		
	Внутренний аудит	<p>Организация должна проводить внутренние аудиты через запланированные интервалы, чтобы:</p> <p>а) определить, что интегрированная система менеджмента:</p> <ul style="list-style-type: none"> - соответствует запланированным мероприятиям требованиям соответствующих международных стандартов, а также требованиям к интегрированной системе менеджмента, установленным самой организацией, и - результативно внедрена и поддерживается в рабочем состоянии, в том числе обеспечивает достижение соответствия политики и целям организации; - довести информацию, полученную по результатам аудитов до руководства. <p>Организация должна запланировать, установить, внедрить и поддерживать программу(ы) аудита, принимая во внимание риски рассматриваемых видов деятельности с экологической точки зрения, рисков деятельности организации в отношении профессиональной безопасности и охраны труда, статуса и важности процессов и областей, подлежащих аудиту, и результаты предыдущих аудитов.</p> <p>Критерии, область, частота и методы проведения аудитов должны быть определены. Подбор аудиторов и руководство аудитами должны гарантировать объективность и беспристрастность процесса аудита. Аудиторы не должны проверять свою собственную работу. Должна быть установлена документированная процедура для определения ответственности, требований по планированию и проведению аудита, установления записей и доклада о результатах. Должны поддерживаться записи об аудите и его результатах.</p>	-	-

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по формированию требований к элементам интегрированной системы менеджмента		
		Характеристика общих требований	Характеристика специфических требований	Комментарий
		Руководство, ответственное за проверенную аудитом область, должно гарантировать, что любые необходимые коррекции и корректирующие действия по устранению выявленных несоответствий и их причин выполнены без чрезмерной задержки. Последующие действия должны включать проверку выполнения мероприятий по устранению выявленных несоответствий и их причин и предоставление отчетов о результатах проверок.		
Анализ со стороны руководства	Анализ со стороны руководства	<p>Постоянное улучшение Организация должна непрерывно улучшать результативность системы менеджмента посредством использования политики, целей, результатов аудитов, анализа данных, корректирующих и предупреждающих действий и анализа со стороны руководства.</p> <p>Анализ со стороны руководства Общие положения Высшее руководство должно анализировать интегрированную систему менеджмента организации через запланированные интервалы времени для обеспечения гарантии ее постоянной пригодности, адекватности и результативности. Такой анализ должен включать оценку возможности улучшения и необходимости изменений системы интегрированной менеджмента, включая политику, цели и задачи организации. Должны поддерживаться записи об анализе со стороны руководства.</p> <p>Входные данные анализа Входные данные для анализа со стороны руководства должны включать информацию о: - результатах аудитов; - статус корректирующих действий и предупреждающих действий; - изменения, которые могли бы повлиять на</p>	<p>ISO 9001 Входные данные включают: - обратную связь от потребителей; - функционирование процессов и соответствие продукции; - статус предупреждающих и корректирующих действий; - изменения, которые могли бы повлиять на систему менеджмента качества;</p> <p>ISO 14001 Входные данные включают: - результаты оценки соответствия законодательным требованиям и другим требованиям, которые организация обязалась выполнять; - сообщения внешних заинтересованных сторон, включая жалобы; - экологическую результативность организации; - степень достижения целей и выполнения задач; - состояние выполнения корректирующих и предупреждающих действий; - изменившиеся обстоятельства, включая развитие законодательных и других требований, относящихся к экологическим аспектам;</p> <p>OHSAS 18001 Входные данные включают: - результаты оценок соответствия применимым законным требованиям и другим требованиям, под</p>	В интегрированной системе менеджмента особенность анализа со стороны руководства состоит в том, что он включает анализ и определение возможностей и направлений улучшения отдельных функциональных систем менеджмента и интегрированной системы менеджмента в целом.

Категория требований	Наименование раздела	Рекомендации по формированию требований к элементам интегрированной системы менеджмента		
		Характеристика общих требований	Характеристика специфических требований	Комментарий
		<p>систему менеджмента;</p> <ul style="list-style-type: none"> - результативность организации и степень достижения целей и задач; - последующие действия по результатам предыдущих анализов со стороны руководства; - рекомендации по улучшению. <p>Выходные данные анализа</p> <p>Выходные данные анализа со стороны руководства должны включать решения и действия связанные с возможными изменениями политики, целей и задач, других элементов системы менеджмента в соответствии с обязательствами в отношении постоянного улучшения, в том числе относящиеся к:</p> <ul style="list-style-type: none"> - улучшению результативности системы менеджмента и ее процессов (операций), включая соответствие требованиям, - улучшению продукции согласно требованиям потребителей; - потребности в ресурсах. <p>Результаты анализа со стороны руководства должны быть сделаны доступными для обмена информацией и консультаций.</p>	<p>которыми организация подписывается;</p> <ul style="list-style-type: none"> - результаты участия и консультации ; - соответствующее сообщение (сообщения) от внешних заинтересованных сторон, включая жалобы; - показатели ПБиОТ организации; - степень, до которой были выполнены цели; - состояние текущих расследований, корректирующих действий и предупреждающих действий; - меняющиеся обстоятельства, включая разработки в законных и других требованиях, связанных с ПБиОТ. <p>Выходные данные должны включать любые решения и действия, связанные с возможными изменениями в показателях ПБиОТ.</p>	

Приложение Б - Рекомендуемое соотношение требований ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 для создания интегрированной системы менеджмента

Категория требований	Наименование раздела	ISO 14001	OHSAS 18001	ISO 9001
Общие требования	Общие требования	п.4.1	п.4.1	п.4.1
Политика	Политика	п.4.2	п.4.2	п. 5.3
Планирование	Экологические аспекты, опасности и риски, требования потребителей, включая требования к продукции	п.4.3.1	п.4.3.1	п.4.1
	Законодательные и иные требования	п.4.3.2	п.4.3.2	п.7.2.1 , 7.2.2
	Цели и программы	п.4.3.3	п.4.3.3	п.п. 5.4.1, 5.4.2
Внедрение и функционирование	Ресурсы, обязанности, ответственность и полномочия	п.4.4.1	п.4.4.1	п.п. 5.1, 5.2, 5.5.1, 5.5.2, 6.1, 6.3, 6.4,
	Компетентность, подготовка и осведомленность	п.4.4.2	п.4.4.2	п. 6.2
	Коммуникации	п.4.4.3	п.4.4.3.1 п.4.4.3.2	п.п. 5.5.3, 7.2.3,
	Документация	п.4.4.4	п.4.4.4	п.п. 4.2.1, 4.2.2,
	Управление документацией	п.4.4.5	п.4.4.5	п. 4.2.3
	Управление операциями	п.4.4.6	п.4.4.6	п.4.1, 7.1, 7.3, 7.4, 7.5, 8.2.3
	Готовность к нештатным ситуациям, авариям и ответные действия	п.4.4.7	п.4.4.7	-
Проведение проверок	Мониторинг и измерение	п.4.5.1	п.4.5.1	п.п. 7.6, 8.1,
	Оценка соответствия	п.4.5.2	п.4.5.2	п.п. 8.2.1, 8.2.4
	Анализ данных	-	-	п. 8.4
	Несоответствия, корректирующие и предупреждающие действия	п.4.5.3	п.4.5.3.1 п.4.5.3.2	п.п. 8.3, 8.5.2, 8.5.3
	Управление записями	п.4.5.4	п.4.5.4	п. 4.2.4
	Внутренний аудит	п.4.5.5	п.4.5.5	п.8.2.2
Анализ со стороны руководства	Анализ со стороны руководства	п.4.6	п.4.6	п. 5.6, 8.5.1