

К. В. Смірнова, к.е.н.

Одеський державний екологічний університет

ІНТЕГРОВАНІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ: ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Проаналізовано необхідність використання ІСМ на вітчизняних підприємствах; виявлено проблеми та перспективи формування та розвитку ІСМ в умовах України.

Ключові слова: *інтегровані системи менеджменту, стандарт ISO 9000 на системи менеджменту якості, стандарт ISO 14000 на системи екологічного менеджменту, стандарт OHSAS 18000 на системи менеджменту промислової безпеки і охорони праці, стандарт SA 8000 на системи соціального і етичного менеджменту.*

Вступ. Сучасний стан економічного розвитку України та перспективи розширення ринків збуту в рамках СОТ вимагають формування стратегій розвитку вітчизняних підприємств з орієнтацією на підвищення якості продукції та конкурентоздатності підприємств, базуючись на сучасних концепціях, методах і підходах, які об'єднують світовий досвід. У вирішенні цих завдань промислово розвинуті країни світу вступили в новий етап, що характеризується розвитком інтегрованих систем менеджменту (ІСМ), заснованих на системах менеджменту якості, системах екологічного менеджменту, системах менеджменту професійної безпеки та здоров'я, системах соціального і етичного менеджменту тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сумісне використання систем менеджменту за різноманітними стандартами на вітчизняних підприємствах було запроваджено нещодавно і тому потребує більш детального аналізу. Вітчизняні науковці та практики цьому питанню приділяють увагу в тому чи іншому аспекті, серед них: Бобровський А.Л., Галушкіна Т.П., Кожушко Л.Ф., Лук'яніхін В.О., Литвак С.М., Скрипчук П.М., Потаї О.А., Посилкіна О.В., керівники крупних вітчизняних підприємств, де запроваджені ІСМ, та інші. Однак досвід функціонування ІСМ на українських підприємствах ще незначний і потребує дослідження тих переваг, які приносили б реальну вигоду підприємствам у порівнянні із світовим досвідом.

Метою статті є аналіз формування та розвитку сучасних інтегрованих систем менеджменту на підприємствах України, висвітлення позитивних сторін та проблем запровадження ІСМ.

Викладення основного матеріалу дослідження. Сьогодні створення на підприємстві інтегрованих систем менеджменту – це одна з головних складових його успіху в конкурентній боротьбі як в межах країни, так і на світовому ринку. Запровадження ІСМ на вітчизняних підприємствах, з одного боку, дозволить забезпечувати стійкий та екологічно безпечний розвиток суспільства, покращувати інвестиційну привабливість окремих підприємств та країни в цілому, укріплювати позиції на світовій арені, а з іншого боку, – набуває статусу найважливішого та необхідного чинника «виживання» бізнесу в умовах глобалізації. Саме потреби бізнесу в досягненні економічних цілей з урахуванням вимог до якості продукції, природоохоронних вимог, вимог до безпеки працівників та інше визначили доцільність підготовки міжнародних стандартів спеціальних серій, які можуть інтегруватись в загальну діяльність по адміністративному управлінню підприємством і гарантувати певні позиції підприємства серед конкурентів в перспективі.

Отже, виникає об'єктивна необхідність аналізу та оцінки існуючих міжнародних стандартів в галузі ІСМ та розробки практичних рекомендацій щодо їх спільного

використання на українських підприємствах. Це дозволить підприємствам знаходити найбільш оптимальне і вигідне сполучення різних видів стандартів, що сприятиме підвищенню економічної ефективності їх використання на підприємствах і рівня мотивації керівників підприємств до впровадження міжнародних стандартів.

Інтегрована система менеджменту є частиною загального менеджменту організації, яка відповідає вимогам двох або більше міжнародних стандартів і функціонує як єдине ціле. До створення ІСМ слід підходити як до складного інноваційного проекту, який направлений на підвищення ефективності загального менеджменту організації [8]. Головною перевагою ІСМ є систематизація вимог до всіх аспектів діяльності організацій.

Запровадження ІСМ на підприємстві – це найважливіша передумова зростання його конкурентоспроможності та стійкого розвитку в ринкових умовах.

До найбільш розповсюджених та актуальних стандартів на системи менеджменту у світі відносяться: стандарти ISO серії 9000 на системи менеджменту якості, серії 14000 на системи екологічного менеджменту (ISO 14000), стандарти OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) серії 18000 на системи менеджменту промислової безпеки і охорони праці, стандарт SA (Social Accountability) 8000 на системи соціального і етичного менеджменту, які мають багато спільних рис і надають підприємствам можливість інтегрованого впровадження передового міжнародного досвіду з побудови ефективних систем менеджменту і мінімізації ризиків стосовно якості, довкілля, безпеки і суспільства [9; 10; 11; 12].

Найчастіше ядром ІСМ є система менеджменту якості ISO 9000, однак це не є правилом, бо складові ІСМ кожного окремого підприємства визначаються його керівництвом та залежать від багатьох чинників, серед яких: сфера діяльності, обсяги виробництва, ринки збуту, потреби споживачів, фінансові можливості тощо [8].

Отже ІСМ – це система менеджменту підприємства, побудована на основі гармонійного поєднання різних аспектів якості виробничої діяльності з метою максимізації еколого-економічної ефективності виробництва.

Враховуючи сучасне прагнення керівництва України до членства в Європейському Союзі, запровадження на вітчизняних підприємствах вимог міжнародних стандартів у сфері якості, довкілля, праці і суспільства – це один з інструментів забезпечення стратегічних національних інтересів [6].

Світова практика створення ІСМ надає підприємствам право обрання альтернативного варіанта побудови:

а) до базової системи (наприклад, системи менеджменту якості) послідовно додають інші системи менеджменту, наприклад, систему екоменеджменту, систему управління промисловою безпекою та ін.

б) система спочатку розробляється як повністю інтегрована модель, яка об'єднує в єдиному комплексі відразу декілька систем менеджменту.

Вибір варіанта визначається залежно від сфери діяльності, масштабу організації, специфічних законодавчих вимог і досвіду.

Мотивація впровадження на підприємстві тієї або іншої системи менеджменту, яка відповідає міжнародним стандартам, перш за все, пов'язана з цілями керівництва компанії. Сьогодні в Україні, як і у всьому розвинутому світі, все більше зростає зацікавленість суспільства, інвесторів та інших сторін виробничо-споживчого процесу до питань якості продукції, екологічних та соціальних аспектів діяльності підприємств.

На рис. 1 наведені основні групи мотивів, які спонукають керівників запроваджувати ІСМ [6].

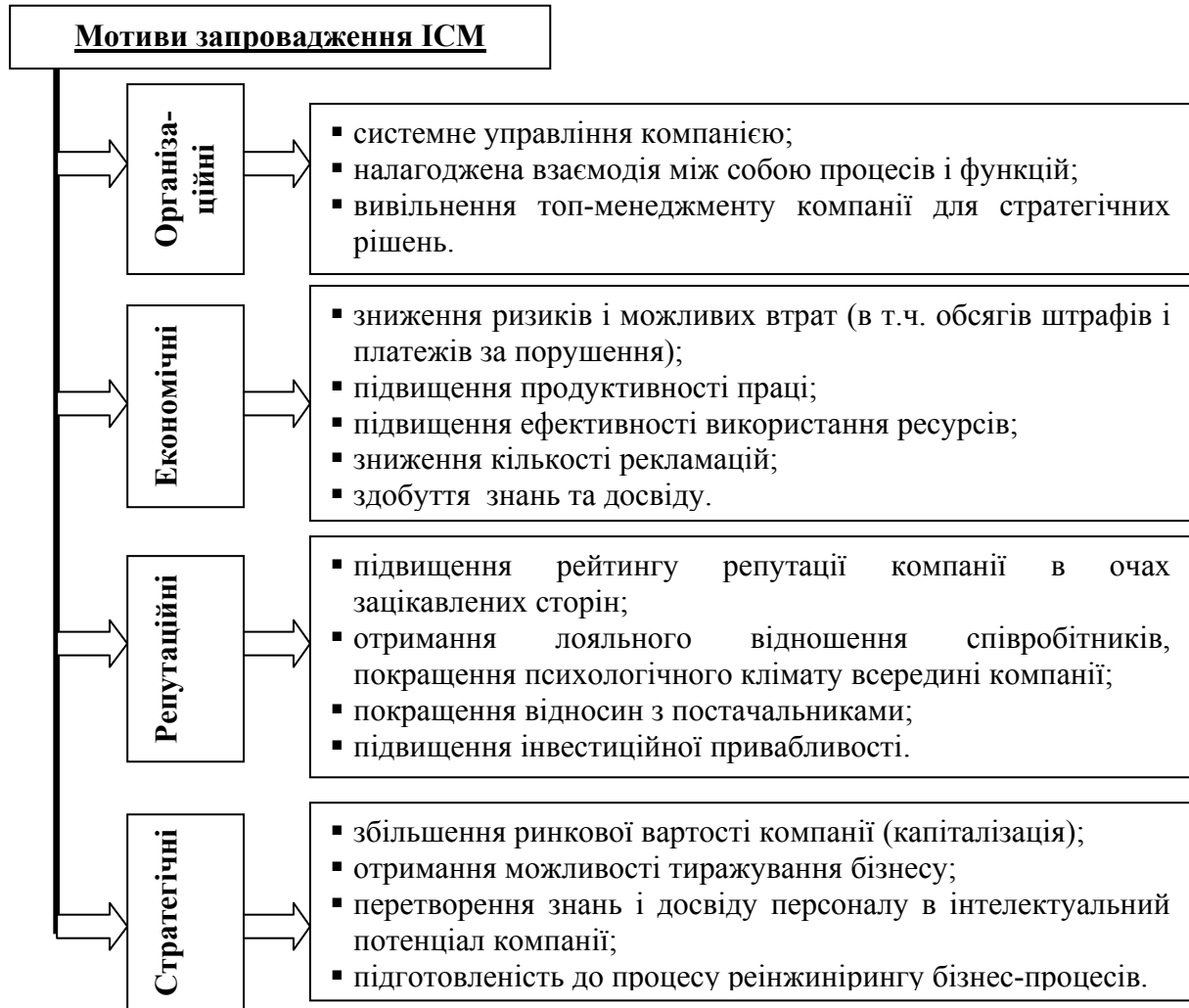


Рис. 1 - Мотиви впровадження інтегрованої системи управління

Загалом, інтегровані системи менеджменту розробляються і впроваджуються за схемою, що складається з ряду етапів, представлених на рис.2.

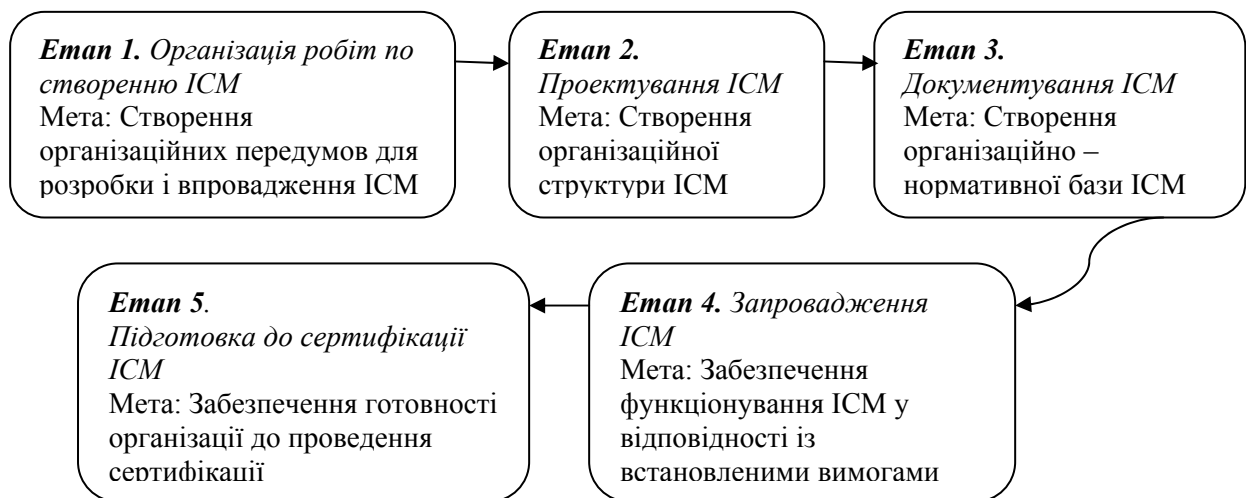


Рис. 2 - Етапи розробки ІСМ

Розробка і впровадження ІСМ на підприємстві потребує значних зусиль та фінансових ресурсів, але в результаті сформується корпоративна система менеджменту, яка буде направлена на досягнення стійких високих фінансових показників, з врахуванням інтересів персоналу, акціонерів або власників, споживачів, постачальників і суспільства в цілому [7; 8].

В Україні зацікавленість у питаннях якості продукції і в екологічних аспектах діяльності підприємств виявляє усе зростаюче число різноманітних організацій, споживачів, інвесторів. Особливості інтересів сторін у розвитку ІСМ та аспекти їх впливу в якості компонентів зовнішнього середовища на підприємство відображені в таблиці 1.

Таблиця 1 - Сторони, зацікавлені у розвитку ІСМ

Зацікавлена сторона	Інструменти впливу та шляхи взаємодії
Підприємства галузі, регіону, партнери та суміжники, промислові та бізнес-асоціації	<ul style="list-style-type: none"> • Інтегрований підхід до попередження дії, створення асоціацій для об'єднання зусиль для досягнення конкретних цілей. • Підвищення якості сировинних компонентів, що поставляються, стабілізація поставок. • Створення екологічно чистої продукції, маркування продукції. • Комплексне, спільне вирішення проблеми вторинного використання, знищення та розміщення відходів. • Зниження дії продукції на навколишнє середовище в процесі споживання та подальшої утилізації.
Органи державної влади, органи місцевого самоврядування, державні природоохоронні органи	<ul style="list-style-type: none"> • Гнучка система економічних стимулів для підприємств – екологічних лідерів. • Підтримка експериментальних проектів та ініціатив на територіальному і регіональному рівнях. • Гнучке застосування державних контрольних заходів. • Розробка пакета регіональних – правових і місцевих нормативних документів.
Суспільні та професійні організації, населення	<ul style="list-style-type: none"> • Дія на особи, які приймають рішення, та споживачів з метою зміни характеру споживання та виробництва. • Створення сприятливих умов, необхідних для виконання підприємствами взятих обов'язків. • Підтримка експериментальних проектів та ініціатив на територіальному та регіональному рівнях. • Розповсюдження екологічної інформації. • Суспільний екологічний контроль. • Підтримка підприємств - екологічних лідерів.
Потенційні інвестори, партнери, кредитуючі організації (у тому числі, зарубіжні)	<ul style="list-style-type: none"> • Висунення вимог по відношенню до досягнення екологічного статку підприємства. • Визначення умов кредитування або інвестування з урахуванням результатів екологічного аудиту. • Укладання договорів про співпрацю з умовою впровадження, декларування та сертифікування інтегрованої системи менеджменту підприємства відповідно до вимог міжнародних стандартів (насамперед ISO 14001, ISO 9000).

Для ефективного забезпечення функціонування ІСМ на вітчизняних підприємствах головною метою повинно бути максимально можливе задоволення вимог всіх зацікавлених сторін. Отже до складу створюваної системи доцільно включати показники, що відбивають виконання вимог всіх сторін, зацікавлених у діяльності підприємства (табл.2) [5].

Таблиця 2 - Основні вимоги зацікавлених сторін щодо діяльності підприємства

Зацікавлена сторона	Основні вимоги
Споживачі	якість, ціна та асортимент продукції; дисципліна постачань; якість обслуговування
Власники	зростання прибутку; окупність інвестицій; збільшення темпів економічного зростання та частки ринку; збереження бізнесу
Працівники	кар'єрне зростання; стабільність та зростання оплати праці; соціальні гарантії; безпека праці
Постачальники	стабільність відносин та збільшення замовлень; взаємовигідні відносини
Суспільство	створення нових робочих місць; безпека виробництва для навколишнього середовища та збереження енергії й природних ресурсів; податкові платежі до бюджету.

Побудова системи оцінки функціонування ІСМ на підставі показників, що відбивають задоволеність вимог зацікавлених сторін, дозволяє, по-перше, відстежувати досягнення головних цілей ІСМ, а, по-друге, врахувати разом із фінансовими показниками, які багато в чому відображають інтереси власників, показники нефінансового характеру, які відбивають вимоги споживачів і працівників підприємства.

Одним із найбільш розповсюджених стандартів, що входить до ІСМ, є ISO 14000 на системи екологічного менеджменту (СЕМ).

Екологічний менеджмент можна визначити як внутрішньо мотивовану ініціативну результативну діяльність економічних суб'єктів, спрямовану на досягнення їх власних екологічних цілей і програм. Основна мета екологічного менеджменту полягає в зменшенні впливу на навколишнє середовище таким чином, щоб мінімізувати збитки та ризик виникнення відповідальності підприємства. У більш широкому понятті екологічний менеджмент повинен сприяти розробці основ концепції сталого еколого-економічного розвитку.

Складовою збалансованого економічного розвитку країн, важливою умовою конкурентоспроможності підприємств є впровадження систем менеджменту якості (СМЯ) – тобто засобу, за допомогою якого організація спрямовує та контролює ті види діяльності, які впливають на якість. Метою при впровадженні систем менеджменту якості є вдосконалення показників діяльності задля задоволення потреб замовників і споживачів продукції та досягнення лідируючих позицій на ринках.

Окремою складовою ІСМ виступає система менеджменту здоров'я та безпеки на виробництві за стандартами серії OHSAS 18000. Особливо актуальними міжнародні стандарти цієї серії стають в наш час, коли Україна вступила до СОТ.

Впровадження OHSAS 18001 направлено на зниження та виключення негативного впливу виробничих факторів на здоров'я персоналу і майно підприємства. OHSAS 18001 є стандартом, на базі якого проводиться перевірка Систем менеджменту охорони праці та промислової безпеки.

Система управління охороною здоров'я та безпекою персоналу за стандартом OHSAS 18001 забезпечує: управління ризиками, які виникають в процесі виробничої діяльності; попередження виникнення аварій, нештатних ситуацій; контроль за небезпечними виробничими факторами; зниження втрат від несанкціонованої діяльності.

Окремим компонентом ІСМ є стандарт SA 8000 - стандарт для оцінки соціальних аспектів систем управління. В основу цього універсального стандарту покладені

декілька конвенцій Міжнародної організації праці, Конвенція Організації Об'єднаних Націй з прав дитини і Всесвітня декларація прав людини.

Соціальна відповідальність - це можливість організації чи підприємства оцінити соціальні наслідки своєї діяльності, в тому числі і безпеку для навколишнього середовища. Мета стандарту SA 8000 - покращення умов праці і життєвого рівня працівників. Цей стандарт визначає вимоги із соціального захисту, що дозволяють компанії розробляти, підтримувати і запроваджувати політику і засоби управління питаннями, які компанія може контролювати або на які вона може впливати; демонструвати зацікавленим сторонам, що політика, методи і дії знаходяться у відповідності з вимогами даного стандарту.

У результаті інтеграції систем менеджменту можна одержати суттєві переваги для організації: підвищення технологічності розробки ІСМ, впровадження і функціонування; створення єдиної гармонізованої структури менеджменту; зниження витрат на розробку, функціонування і сертифікацію систем; сполучення ряду процесів (планування, аналізу з боку керівництва, управління документацією, освіти, внутрішніх аудитів та ін.); підвищення мобільності і більшої адаптації до мінливих умов; більша привабливість для споживачів, інвесторів та інших зацікавлених сторін; функціонування ІСМ забезпечує високу узгодженість всередині організації; менші обсяги документації щодо створення систем; витрати на розробку, функціонування і сертифікацію менші тощо [4; 6; 7].

Крім того, створення та запровадження ІСМ на підприємстві має значні плюси по відношенню до конкурентів, споживачів, суспільства в цілому, а саме: зменшення кількості відходів виробництва, шкідливих матеріалів; збереження природних ресурсів; дотримання природоохоронного законодавства та інших видів законодавчо-нормативних документів; раціональне використання матеріалів, енергії; повторне використання матеріалів - рециклінг; зменшення чи попередження штрафних санкцій; збільшення довіри інвесторів, страхових компаній, покращення іміджу організації.

Отже компанія, яка запровадила та сертифікувала ІСМ, стає більш привабливою для багатьох: для страхових компаній, інвесторів, акціонерів, вітчизняних і закордонних партнерів, споживачів та ін. Сертифікація ІСМ розширює перспективи її подальшого зростання і дозволяє значно закріпити позиції підприємства на зовнішньому і внутрішньому ринках. Сертифікована і впроваджена ІСМ дозволяє максимально оптимізувати, контролювати і адекватно оцінювати всі виробничі процеси підприємства за зручною і простою схемою. Звичайно, це добре впливає на кожен з процесів, що контролюється, і на діяльність підприємства у цілому. Міжнародний досвід показує, що тільки ті компанії, які змогли запровадити інтегровані системи менеджменту, можуть досягти стійкого успіху на світовому ринку.

В нашій державі спостерігається позитивна динаміка екологічного розвитку, формуються цивілізовані взаємовідносини між товаровиробниками і споживачами, набуває становлення теорія збалансованого розвитку на основі системно-екологічного підходу.

На сьогоднішній день українські підприємства мають всі передумови для розвитку діяльності у сфері екологічного менеджменту, менеджменту якості та ін. І, перш за все, є прагнення до поліпшення ситуації. Про це свідчить позиція керівників і персоналу заводів, яким далеко до досконалості. Про це замислюються і ті, до кого не пред'являють претензій ні громадськість, ні державні природоохоронні органи.

З кожним роком в Україні збільшується кількість підприємств, які впровадили інтегровані системи управління. За даними Держспоживстандарту України станом на 01.01.2009 р. – 2453 підприємства сертифікували системи управління якістю (з урахуванням інформації органів сертифікації BVQI, SGS, УАЯ, ТЮФ-Норд) та

налічуються чинними 123 сертифікати на системи екологічного управління відповідно до вимог стандарту ISO 14001 [4].

Багато вітчизняних компаній на початку XXI століття впроваджують інтегровані системи менеджменту. Базовою, зазвичай, є система менеджменту якості, на основі якої впроваджують інші системи менеджменту та стандарти, які на думку керівників є необхідними для подальшого розвитку їх компаній. Майже всі крупні компанії прагнуть отримати сертифікати ISO.

Серед компаній, що створили ІСМ за останнє десятиріччя, слід виділити: «Концерн Стирол», «Карпатнафтохім», «ЛУКОЙЛ-ОНПЗ», «Лакма», «Точприлад», «Суміхімпром», «Харківська бісквітна фабрика», «Одескабель», «Запоріжсталь», «Бейкер-Україна», «Український графіт», «Нікопольський завод безшовних труб «Ніко Тьюб», «АЗОТ» та інші.

Так, на ПАТ «Запоріжсталь» - одному з найбільших металургійних підприємств не тільки України, а й Європи, в 2008 році запроваджена інтегрована система менеджменту якості, екології й охорони праці. В жовтні 2008 р. комбінат пройшов сертифікаційний аудит і отримав сертифікат відповідності ІСМ якості, екології й охорони праці комбінату вимогам міжнародних стандартів ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007, ILO-OSH 2001, що є визнанням ефективності вибраної екологічної політики, високого рівня екологічної свідомості і культури виробництва. Комбінат «Запоріжсталь» - єдине в Україні підприємство, де реалізовані одночасно принципи OHSAS 18001:2007 та МОП СУОП 2001 (Міжнародної організації праці, яка висуває свої самостійні вимоги щодо організації робочих місць та умов праці) у діючій системі. Головне завдання інтегрованої системи менеджменту комбінату - «Благополуччя і процвітання підприємства - через якість продукції без шкоди здоров'ю персоналу та навколишньому середовищу».

Відповідно до прийнятої світової практики, яка встановлює обов'язкове щорічне підтвердження дії виданих міжнародних Сертифікатів, з 05.10.2010р. по 08.10.2010р. представниками першого зарубіжного органу з сертифікації, акредитованого в Україні, Міжнародного технічного товариства «БЮРО ВЕРІТАС»: ТОВ «Бюро Верітас Сертифікейшн Україна», проведено міжнародний другий наглядовий аудит впроваджених і сертифікованих систем ПАТ «Запоріжсталь»: системи менеджменту якості, системи менеджменту навколишнього середовища і системи менеджменту охорони праці в рамках ІСМ ПАТ «Запоріжсталь» [3].

В ході аудиту проведено перевірку відповідності вимогам міжнародних стандартів ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007, ILO-OSH 2001, крім того, під час аудиту здійснена сертифікація системи менеджменту задоволеності споживача згідно ISO 10002:2004 та підтверджено перехід на версію стандарту ISO 9001:2008. При проведенні другого наглядового аудиту невідповідності вимогам міжнародним стандартам виявлені не були.

Група провідних аудиторів, зареєстрованих у Міжнародному реєстрі сертифікованих аудиторів IRCA (Лондон), зазначила найвищий рівень управління ПАТ «Запоріжсталь», завдяки чому ефективно діє і успішно пройшла підтвердження відповідності ІСМ найвищим вимогам міжнародних стандартів ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007, ILO-OSH 2001 та ISO 10002:2004, і визначила її як одну з кращих в Україні.

Для розвитку були запропоновані такі напрямки:

- оцінка процесів: сфокусувати увагу на результативності, проводити регулярний аналіз даних по результативності процесів для встановлення нових завдань; продовжувати роботу з впровадження електронного документообігу; продовжувати аудити стратегічно важливих постачальників.

- охорона праці: продовжити роботу по реалізованих в менеджменті охорони праці кращих світових досягненнях: поведінковий аудит фірми «Дюпон» (Франція), Міжнародні Інформаційні Листки Небезпеки, контрольні чек-листи.

- екологія: удосконалення менеджменту викидів парникових газів (ISO 14064).

В 2010 р. ПАТ «Запоріжсталь» було нагороджено двома дипломами Національної академії наук України: «За успішне впровадження системи екологічного менеджменту» - сертифікація підприємств по системі ISO 14001:2004 і «За впровадження науково-екологічних розробок» [3].

На підприємстві «АЗОТ» (м. Черкаси) в період з 2005 р. по 2006 р. розроблена і впроваджена ІСМ, яка включає систему екологічного менеджменту за ISO 14001 і систему управління охороною праці по OHSAS 18001. Інтегрована система менеджменту сертифікована в 2006 р. міжнародним органом з сертифікації Moody Int. Мета діяльності ВАТ «АЗОТ» - виробництво і реалізація конкурентоспроможної високоякісної продукції: мінеральних добрив, капролактаму, іонообмінних смол і т.п. для задоволення потреб замовників, акціонерів, партнерів підприємства і суспільства в цілому. Керівництво ВАТ «АЗОТ» і фахівці в межах їх компетенції вважають своїм обов'язком постійно підтримувати і контролювати необхідний рівень якості продукції, охорони навколишнього середовища і безпеки праці. Відкрите акціонерне товариство «АЗОТ» постійно підвищує якість продукції з метою задоволення вимог і очікувань споживачів (замовників) до якості; створює безпечні умови праці та знижує техногенне навантаження на навколишнє середовище. Керівництво підприємства направляє роботу колективу на виконання політики ВАТ «АЗОТ» в області якості, охорони праці та навколишнього середовища через використання та вдосконалення ІСМ [1].

ВАТ «Пантелеймонівський вогнетривкий завод» є одним з найбільших підприємств України з виробництва широкого асортименту магнезійних вогнетривів. На підприємстві розроблена, впроваджена і постійно удосконалюється інтегрована система менеджменту, яка задовольняє вимоги міжнародних стандартів ISO 9001-2000, ISO 14001-2004 і OHSAS 18001-2007 в галузі виміру результативності робочих процесів, ступеня досягнення поставлених цілей, а також аналізу результатів виміру задоволеності споживачів, мінімально можливого впливу на НПС, організації безпечної роботи об'єктів підприємства і розробки на цій основі рішень з вдосконалення системи менеджменту.

Серед підприємств м. Одеси одним з провідників у питаннях запровадження та сертифікації ІСМ є ПАТ «Одескабель».

Інтегрована система менеджменту (ІСМ) ПАТ "Одескабель" представлена до сертифікації в переддень 2005 р., побудована на основі системи менеджменту якості (СМЯ) по стандарту ISO 9001, сертифікованої в ТЮФ СЕРТ, і національної системи УкрСЕПРО (НТЦ СТАНКΟΣЕРТ), і охоплює: охорону навколишнього середовища по стандарту ISO 14001, професійну безпеку і здоров'я персоналу по OHSAS 18001, соціальну відповідальність по SA 8000 та систему менеджменту якості по стандарту ISO 9001 [2].

До ідеї створення такої системи керівництво ПАТ "Одескабель" прийшло не одразу. Ще у 1998 році керівництво заводу поставило задачу розвитку підприємства на основі освоєння нових видів кабельної продукції, що користується попитом на ринку. Реалізація такої стратегії можлива лише за умови наявності споживачів, які вдоволені якістю продукції і готові постійно купувати продукцію саме цього підприємства. В сучасній практиці менеджменту, як відомо, найбільш успішно така задача вирішується на основі впровадження на підприємстві СМЯ, що і було зроблено в 1999 році на ПАТ "Одескабель".

За шість років після впровадження СМЯ прибуток від реалізації продукції збільшився в 9,5 разу, обсяг виробництва – в 10 разів. Освоєні нові види кабелів, раніше не вироблюваних в Україні. Задоволеність споживачів в 2004 році склала 98%.

В останні роки стало очевидним, що функціонування СМЯ – це необхідна умова, але вона недостатня для збуту продукції і створення фінансового благополуччя. Для стійкого розвитку, наряду з менеджментом якості, будь – яке підприємство повинно запроваджувати у свою виробничу практику стандарти соціальної відповідальності, які передбачають збалансований підхід, що дозволяє вирішувати економічні, соціальні та екологічні проблеми.

Підприємство не може знаходитися поза природною сферою, а це означає, що підприємство повинно управляти своїм впливом на неї, використовуючи систему екологічного менеджменту, яка б відповідала стандартам ISO 14000.

Роботи по зниженню негативного впливу на навколишнє природне середовище ведуться у всіх підрозділах заводу ПАТ "Одескабель". Наприклад, була введена в експлуатацію нова котельня, яка працює на газі замість котельні, що працювала на мазуті. Це звело до мінімуму шкідливі викиди в атмосферу – вони зменшились у 10 разів. Був створений сучасний цех – комплекс з переробки і повернення у виробництво відходів пластмас і міді. Було вжито ще багато заходів щодо зменшення негативного впливу на НПС.

Вся кабельна продукція, випущена ПАТ "Одескабель", пройшла сертифікацію з пожежної безпеки.

Якщо раніше найціннішим активом будь-якого підприємства було обладнання і технології, то зараз на перший план виходить вміння і продуктивність праці персоналу. Тому на підприємстві ПАТ "Одескабель" була створена система менеджменту професійної безпеки та здоров'я у відповідності з положенням Закону України «Про охорону праці» і вимогами міжнародного стандарту OHSAS 18001.

В рамках даної системи, в першу чергу у всіх підрозділах заводу, включаючи й офісні, були визначені всі ризики виникнення ситуацій, які можуть завдати шкоди здоров'ю персоналу і майну підприємства, після були уточнені всі технологічні операції, на які потрібно звернути особливу увагу стосовно охорони праці.

На підприємстві створені сучасні санітарно-побутові умови для всіх працюючих. Регулярно проводиться атестація робочих місць, в наявності достатньо засобів індивідуального захисту.

Соціальне середовище, в якому існує підприємство, ставить керівництву свої вимоги щодо дотримання трудового законодавства, реалізації соціальних гарантій, благодійності і підтримки громадських рухів, громадської активності і етики ділового ведення бізнесу. Все це відноситься до сфери соціального менеджменту на основі вимог міжнародного стандарту SA 8000.

Політика керівництва даного підприємства в соціальній сфері реалізується в рамках колективного договору, що враховує всі вимоги стандарту SA 8000 до соціальної відповідальності.

У відповідності до трудового договору, діючим Кодексом законів про працю і конвенціями Міжнародної організації праці (МОП) і ООН, включеними у стандарт SA 8000, в ПАТ "Одескабель":

- забезпечується нормальна тривалість робочого часу – 40 годин на тиждень з наданням вихідних днів;

- залучення робітників до понаднормових робіт здійснюється виключно у випадках, тільки за згодою з профспілковим комітетом і не більше ніж 120 годин на рік;

- щорічно надаються оплачувані відпустки тривалістю 24 календарних дні, а також додаткові відпустки;

- оплата праці здійснюється на основі тарифної системи, а надання премій – на основі результатів господарської діяльності;

- регулярно 2 рази на місяць виплачується заробітна плата із середнім рівнем, який значно перевищує мінімальний прожитковий мінімум, установлений в Україні;

- у відповідності із кошторисом, що затверджується при укладанні трудового договору, виділяються значні кошти на: забезпечення робітників гарячим харчуванням, у тому числі безкоштовним для працюючих у нічну зміну; утримання профілакторію, медпункту, цеху харчування; надання безвідсоткової позики на будівництво і обладнання житла; утримання баз відпочинку на 200 осіб; безкоштовну доставку робітників до роботи і назад до місця проживання; проведення медичного обстеження працівників заводу не менше ніж 2 рази на рік; закупку медикаментів і медичного обладнання для медпункту і профілакторію підприємства, а також путівок в санаторії.

ПАТ "Одескабель" надає багато переваг робітникам, які працюють на цьому заводі, що є реалізацією стратегії стійкого розвитку підприємства, основні положення якої викладені у корпоративній Політиці керівництва ПАТ "Одескабель", доведеної до всього персоналу підприємства. Ця політика втілюється у конкретні цілі в галузі якості, екології, безпеки та соціальної відповідальності.

В рамках ІСМ розроблена методика «Оцінка відповідності навколишнього середовища і промислової безпеки законодавчим ті іншим нормативним вимогам», за якою визначається ряд показників:

- відповідність встановленим нормативним показникам: виробничого екологічного контролю, включаючи викиди, скиди, поводження з відходами, ефективність роботи очисних споруд; санітарно-гігієнічного контролю, включаючи повітря робочої зони, мікроклімат, шум, освітлюваність на робочих місцях;

- забезпечення робітників необхідними засобами індивідуального захисту;

- ступінь виконання плану атестації робочих місць;

- рівень підготовки персоналу з питань охорони праці.

В якості методів (інструментів) постійного покращення в ПАТ "Одескабель" використовуються: 1) встановлення досяжних, але дуже напружених цілей в області дії всіх чотирьох систем менеджменту; 2) періодичний аналіз функціонування систем з боку керівництва; 3) внутрішні аудити; 4) моніторинг процесів; 5) коригувальні та попереджувальні дії; 6) забезпечення відповідними ресурсами і створення сприятливих умов для залучення персоналу до постійного покращення процесів [2].

В той же час, сьогодні спостерігається відсутність єдиного методологічного підходу, а також недостатність методичних рекомендацій, які дозволяють оцінювати результативність та ефективність функціонування ІСМ на вітчизняних підприємствах.

Через велику кількість та різноманітність показників, які можуть бути включені в таку систему, розпочинаючи розробку, необхідно визначити основний принцип побудови такої системи. Дослідження питання впровадження ІСМ дозволяють підсумувати наступне: система показників оцінки ефективності функціонування ІСМ має бути пов'язана, перш за все, з місією та основними стратегічними цілями компанії та базуватися на виконанні вимог стандартів, згідно яких функціонує ІСМ [6; 7].

Однак, не дивлячись на вищенаведене, в даний час можна стверджувати, що системи спонукальних стимулів впровадження ІСМ в Україні та за кордоном ще суттєво розходяться. Якщо для Заходу - це усвідомлене бажання підвищити свій імідж та увійти до числа лідерів на ринку, що дає додаткові шанси отримати гарантію банку на кредит (позику); то в Україні - прагнення підприємства отримати в законодавчому порядку систему пільг (в оподаткуванні, кредитуванні, інвестуванні, соціальних

програмах) [4]. А отже, виникають певні проблемні питання, які заважають широкомасштабному запровадженню ІСМ в умовах української дійсності.

Практичний досвід, накопичений в останні роки, дозволяє визначити основні проблеми, що уповільнюють поширення підходів ІСМ на українських підприємствах. Слід відзначити, що існують як галузеві, так і регіональні особливості прояву цих проблем, але в цілому їх можна віднести до трьох категорій:

1. Низький рівень загального менеджменту на підприємствах - впровадження ІСМ здійснюється у визначеному організаційному контексті, передбачається, що розроблена місія організації, формується ієрархія цілей і завдань, здійснюється систематичне планування, розробляються і фіксуються процедури. Однак для більшості українських підприємств багато з цих понять є новими і незвичними. Крім того, для вітчизняної промисловості в цілому характерний низький рівень менеджменту, що проявляється, в першу чергу, у недостатньому використанні сучасних підходів до планування та аналізу результативності, неухважності до мотивації персоналу, формалізованому підході до його навчання. Така ситуація створює труднощі для впровадження ІСМ на підприємствах. У той же час, саме з цим пов'язаний значний потенціал для зниження впливу на навколишнє середовище з використанням організаційних та маловитратних заходів.

2. Невиправдано вузьке розуміння екологічної діяльності підприємства і системи екологічного менеджменту. У більшості випадків природоохоронна діяльність українських підприємств розглядається виключно як діяльність, що здійснюється за принципом "на кінці труби". Безумовно, впровадження та експлуатація охоронної техніки є невід'ємною частиною екологічної діяльності, проте, в багатьох випадках превентивний підхід, заснований на систематичному аналізі виробничого процесу як єдиного цілого, може привести до набагато більш продуктивного рішення. Так, оптимізація існуючих технологічних процесів, скорочення втрат можуть потребувати відносно невеликих витрат, зумовивши в підсумку як зниження впливу на навколишнє середовище, так і отримання економічного ефекту.

Створення ефективної ІСМ вимагає принципового рішення вищого керівництва щодо важливості такої системи для підприємства, його подальшої участі в її впровадженні, а також, у тій чи іншій мірі, розвитку системи менеджменту в цілому. Крім того, необхідно залучення всього персоналу до екологічної діяльності організації, інвестиції в його розвиток.

3. Нерозуміння характеру стандартів в області ІСМ. Певні труднощі представляє розуміння самої природи добровільних стандартів та їх співвідношення з методами державного регулювання. Характерним для українських умов є прагнення розглядати їх як обов'язкові. Тому значна увага має приділятися не тільки поширенню відомостей про принципи і конкретні елементи ІСМ, а й роз'ясненню їх добровільного характеру.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, основними факторами, стримуючими розвиток ІСМ на вітчизняних підприємствах, є: недостатня усвідомленість керівників підприємств про механізми функціонування і переваги ІСМ і необхідність значних капіталовкладень для їх запровадження. Рішенням проблем може стати застосування організаційних, економічних і законодавчих інструментів державного регулювання і підтримки розвитку ІСМ.

Розвиток екологічного менеджменту та ІСМ в Україні не тільки дозволяє забезпечити стійкий і екологічно безпечний розвиток суспільства, покращити інвестиційну привабливість країни, підсилити позиції на світовій арені, але й стає одним з найважливіших і необхідних факторів «виживання» бізнесу в умовах глобалізації.

Список літератури

1. *Корпоративный портал* ОАО "Азот" [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.azot.cherkassy.net/content/news2/90/>
2. *Материалы сайта* ПАО «Одескабель» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.odeskabel.com/>
3. *Материалы сайта* компании «Запорожсталь» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.zaporizhstal.com/about/certification/>
4. *Овчаренко Р.В.* Економіко-правові проблеми впровадження систем екологічного управління [Электронный ресурс] // Международная научно-практическая интернет-конференция «Экономико-правовые исследования в XXI веке» – Режим доступа: http://www.hozpravo.com.ua/conferences/arhiv/uchastnik.php?ELEMENT_ID=276&ID=312
5. *Посилкіна О.В., Світлична К.С.* Побудова системи показників для оцінки функціонування інтегрованої системи менеджменту на фармацевтичних підприємствах// Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2010. – № 3(11). – С. 40-46.
6. *Потай О.А.* Формування інтегрованої системи екологічного менеджменту промислових підприємств // Науковий вісник: Збірник науково-технічних праць. – Л.: НЛТУ України, 2005. - Вип. 15.3. – С. 212–216.
7. *Свиткин М.З.* Интегрированные системы менеджмента // Стандарты и качество. - 2004. - №2. - С. 56- 61.
8. *Телина М.В.* Интегрированная система менеджмента - инструмент достижения целей // Стандарты и качество. – 2006. – № 9. – С. 84–86.
9. *ISO 9000:2005.* Международный стандарт. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь: пер. с англ. – ISO,2005. – 44 с.
10. *ISO 14001-2004.* Международный стандарт. Системы экологического менеджмента. Требования с руководством по использованию: пер. с англ. - ISO, 2004. – 23 с.
11. *OHSAS 18001:2010.* Международный стандарт. Система управления гигиеной и безопасностью труда. – BSI 04-1999. – 23 с.
12. *SA 8000:2001.* Международный стандарт. Социальная ответственность: пер. с англ. – ISO, 2001. – 11 с.

Интегрированные системы менеджмента: практика использования, проблемы и перспективы развития в Украине. Смирнова Е.В.

Проанализирована необходимость использования ИСМ на отечественных предприятиях, выявлены проблемы и перспективы формирования и развития ИСМ в условиях Украины.

Ключевые слова: интегрированные системы менеджмента, стандарт ISO 9000 на системы менеджмента качества, стандарт ISO 14000 на системы экологического менеджмента, стандарт OHSAS 18000 на системы менеджмента промышленной безопасности и охраны труда, стандарт SA 8000 на системы социального и этического менеджмента.

The integrated systems of management: practice of the use, problems and prospects of development in Ukraine. Smirnova K.

The necessity of the use of ISM is analysed on domestic enterprises, problems and prospects of forming and development of ISM are exposed in the conditions of Ukraine.

Keywords: the integrated systems of management, standard of ISO 9000 on the systems of quality management, standard of ISO 14000 on the systems of ecological management, standard of OHSAS 18000 on the systems of industrial safety and labour protection management, standard of SA 8000 on the systems of social and ethic management.