

приведенных к моменту расчета, должна быть не ниже стоимостной оценки человеческого капитала на конец отчетного периода. При таком соотношении имеет место потенциал роста стоимостной оценки человеческого капитала и, как следствие, оправданы дальнейшие вложения в человеческий капитал.

Вывод о том, что осуществляемое финансовое управление человеческим капиталом эффективно, правомерно сделать, когда одновременно будут как минимум достигнуты критические значения всех индикаторов.

Таким образом, все изложенное позволило сформировать модель финансового управления человеческим капиталом в контексте системного подхода финансового менеджмента. Модель дает возможность наглядно представить управленческие финансовые решения в отношении исследуемой категории как целостную систему действий на основе специальных методов, обусловленную влиянием факторов внешней и внутренней среды, обеспечивающую достижение поставленной цели.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. Фон Берталанфи, Л. Общая теория систем — критический обзор // Исследования по общей теории систем: сб. пер. / Л. фон Берталанфи; общ. ред. и вступ. ст. В.Н. Садовского и Э.Г. Юдина. — М.: Прогресс, 1969.

2. Перегудов, Ф.И. Введение в системный анализ / Ф.И. Перегудов, Ф.П. Тарасеко. — М.: Высш. шк., 1989

3. Акофф, Р.Л. Планирование будущего корпораций / Р.Л. Акофф. — М.: Прогресс, 1985.

4. Современные подходы к менеджменту [Электронный ресурс]. — 2011. — Режим доступа: <http://menegmf.ru/kratkij-kurs-po-osnovam-menedzhmenta/229-sovremennnye-podhody-k-menedzhmentu.html>. — Дата доступа: 18.08. 2012.

5. Фитц-енц, Як. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / Як Фитц-енц. — М.: Вершина, 2006.

6. Маркс, К. Сочинения / К. Маркс, Ф. Энгельс. — 2-е изд. — М.: Гос. изд-во полит. лит. — Т. 1, 1955.

7. Шеннон П. Пратт. Стоимость капитала. Расчет и применение / Шеннон П. Пратт; пер. с англ. Бюро переводов Ройд. — 2-е изд. — М.: КВИНТО-КОНСАЛТИНГ, 2006.

8. Финансовый менеджмент: теория и практика / под ред. Е.С. Стояновой. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Перспектива, 2003.

*Статья поступила
в редакцию 19.09. 2012 г.*

А.Н. МАХОНЬ, С.Г. КОВЧУР, О.С. КУЛИК

РАЗРАБОТКА ОСНОВ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Целью настоящей работы является установление комплекса требований к основополагающим документам и разработка проекта Политики интегрированной системы менеджмента ОАО «Полоцк — Стекловолокно».

Александра Николаевна МАХОНЬ, кандидат технических наук, доцент кафедры стандартизации Витебского государственного технологического университета;

Сергей Григорьевич КОВЧУР, доктор технических наук, профессор, зав. кафедрой охраны труда и промэкологии Витебского государственного технологического университета;

Олег Святославович КУЛИК, студент Витебского государственного технологического университета.

Создание интегрированной системы менеджмента (ИСМ) представляет собой процесс разработки системы, отвечающей требованиям нескольких международных стандартов (Management System Standards — MSS) и функционирующей как целое. В настоящее время внедрение ИСМ специалисты рассматривают как важнейшую предпосылку роста конкурентоспособности компании и устойчивого развития в условиях рынка.

В Республике Беларусь практика создания интегрированных систем только набирает обороты, однако предприятий, внедривших несколько (более двух) систем на соответствие MSS, достаточно много. Для таких компаний оптимальным способом функционирования и управления является объединение систем менеджмента. Основой для создания ИСМ служат стандарты ISO серии 9000 и соответственно система менеджмента качества (СМК), отвечающая их требованиям. Базовые принципы, сформулированные в этих стандартах, особенно процессный подход, позволяют создать организационно-методический фундамент ИСМ.

Анализ деятельности систем менеджмента ОАО «Полоцк — Стекловолокно» показал, что за последние семь лет предприятие последовательно внедрило, сертифицировало и поддерживает эффективную работу трех систем на соответствие MSS: систему менеджмента качества (СТБ ISO 9001), систему экологического менеджмента (СТБ ISO 14001), систему менеджмента промышленной безопасности (OHSAS 18001). На предприятии разработаны три политики по реализации систем: политика в области качества, экологическая политика и политика в области промышленной безопасности. Разработка и внедрение каждой из названных систем менеджмента имеет следующие недостатки:

- наличие нескольких Политик предприятия по различным направлениям;
- дублирование процессов, документов, владельцев процессов и функций подразделений;

- увеличение числа внутренних и внешних связей, вероятность появления несогласованных связей;

- сложность восприятия документов системы персоналом;

- часто повторяющиеся внутренние и внешние аудиты;

- сложность целостного восприятия системы менеджмента руководством компании и, как следствие, снижение эффективности управления;

- трудоемкость создания и поддержания функционирования нескольких систем и др.

Состояние и перспективы существующей системы менеджмента ОАО «Полоцк — Стекловолокно» показали необходимость и целесообразность создания документированной основы интегрированной системы менеджмента.

Проанализированы различные пути и способы интеграции систем менеджмента в единую интегрированную систему: добавление, слияние и интеграция [1].

При добавлении автономные системы менеджмента сохраняются индивидуальными. Они описываются в отдельных документах, но содержание автономных систем делается сопоставимым посредством разработки специальных перекрестных справочных документов. Противоречивые компоненты автономных систем корректируются. Данный способ может быть первым шагом к интегрированной системе менеджмента.

При слиянии за основу интегрированной системы выбирают одну из автономных систем, как правило, СМК, построенную на базе стандартов ISO 9000 действующей версии. Для реализации способа можно разработать общую политику, общее Руководство, объединить некоторые процедуры. Интеграция при этом будет проводиться в основном на уровне технологических, должностных и рабочих инструкций для конкретных процессов.

Например, в одной инструкции могут содержаться и правила по обеспечению качества продукции (услуги), и правила по безопасности труда, и правила охраны окружающей среды. Процессы в такой интегрированной системе должны быть ориентированы на изготовление качественной продукции (услуги) при условии выполнения требований экологии и безопасности труда.

При интеграции разрабатывается единая система менеджмента для предприятия, в которой одновременно закладывается выполнение требований международных стандартов ISO 9001, ISO 14001 и OHSAS 18001. При этом интеграция автономных систем осуществляется на уровне процессов. Однако практического опыта в этом направлении в Республике Беларусь пока недостаточно. Это объясняется сложностью поставленной задачи: при существующем подходе следует начинать применение MSS со стандартов ISO серии 9000.

Для ОАО «Полоцк — Стекловолокно» нами предложен второй способ формирования интегрированной системы — слияние, так как общим для стандартов ISO 9001, ISO 14001 и OHSAS 18001 стало использование цикла управления PDCA (Plan-Do-Check-Action). В случае интегрирования систем разрабатывается и внедряется общая документация, которая отвечает требованиям всех трех международных стандартов. Преимущества такого подхода:

- общая Политика предприятия;
- наличие общего пакета документов по системе менеджмента;
- вовлеченность персонала в процесс совершенствования деятельности предприятия;
- способность учитывать требования потребителя и внешних сторон;
- проведение общих внутренних и внешних аудитов;
- сокращение затрат на разработку и сертификацию;
- целостность анализа функционирования системы менеджмента со стороны руководства;
- унификация форм, созданных предприятием;
- применение действующих на предприятии внутренних документов по системе управления и т. п.

Структурируя процессы системы менеджмента ОАО «Полоцк — Стекловолокно», нами были определены общие: процессы системы менеджмента качества, процессы системы экологического менеджмента, процессы системы профессиональной безопасности. К процессам, которые определены как общие, относятся следующие: управление предприятием (анализ со стороны руководства); управление документацией, в том числе законодательной; управление записями; внутреннее информирование; управление персоналом; управление контрольно-измерительными приборами и автоматами (КИПиА); мониторинг и измерение; внутренний аудит; анализ данных; постоянное улучшение; корректирующие действия; предупреждающие действия.

Рекомендуемые направления формирования интегрированной системы менеджмента по общим процессам для ОАО «Полоцк — Стекловолокно» представлены ниже.

Направления развития системы менеджмента

<i>Примеры общих процессов</i>	<i>Направления развития ИСМ</i>
Управление предприятием	Разработка единой Политики, целей и программ в области качества, экологии и профессиональной безопасности. Анализ функционирования системы менеджмента
Управление документацией	Разработка порядка управления документацией. Распространение на документы по экологии профессиональной безопасности
Управление записями	Распространение на записи по экологии и профессиональной безопасности

<i>Примеры общих процессов</i>	<i>Направления развития ИСМ</i>
Управление персоналом	Инструктажи и обучение по вопросам экологии, профессиональной безопасности и здоровья. Вовлечение персонала в движение по повышению уровня безопасности и улучшению экологической обстановки
Управление КИПиА	Распространение требований экологии и профессиональной безопасности на КИПиА
Мониторинг и измерение	Разработка порядка осуществления мониторинга состояния профессиональной безопасности, здоровья и экологической обстановки
Внутренний аудит	Расширение области проверок с учетом экологических требований и требований профессиональной безопасности и здоровья
Анализ данных	Включение в объекты анализа данных экологических аспектов и рисков в области безопасности труда и охраны здоровья
Корректирующие действия	Распространение на область экологии профессиональной безопасности
Предупреждающие действия	Распространение на область экологии профессиональной безопасности
Постоянное улучшение	В сети процессов жизненного цикла продукции учитываются требования в области экологии и профессиональной безопасности

Разработка на предприятии ИСМ основывается на базе действующей СМК, отвечающей требованиям ISO 9001. Приступая к интеграции с ISO 14001, в первую очередь необходимо определить экологические аспекты, объединить политику в сфере качества и экологического менеджмента в единый документ, детализировать готовность к аварийным ситуациям и реагирования на них, отработать систему обращения с отходами. В результате потребуются разработка отдельных 5—7 специальных документированных процедур и внесение незначительных коррективов в общесистемные документированные процедуры (анализ со стороны руководства, корректирующие и предупреждающие действия). Аналогичный алгоритм интегрирования присущ и системе профессиональной безопасности и здоровья.

Приступая к интеграции с OHSAS 18001, необходимо провести идентификацию опасностей и оценку рисков, определить порядок расследования несчастных случаев, детализировать готовность к аварийным ситуациям и реагированию на них.

При интегрировании систем менеджмента, основанных на требованиях MSS, следует учитывать, что общим требованием этих международных стандартов является документирование системы менеджмента.

Документирование — это инструмент описания системы, а не принцип интеграции. Модель документирования системы менеджмента является продолжением процессной модели системы, поэтому основой интеграции системы и ее документирования также являются системный и процессный подходы [2]. Цель документирования системы менеджмента состоит не в том, чтобы единообразно оформить некоторое число документов, отразив в их названиях то или иное требование стандартов, а в том, чтобы отражать взаимодействие процессов СМК, экологических аспектов, рисков производства и управления. Системный подход к управлению этими элементами заключается в том, что они должны рассматриваться во взаимосвязи и взаимодействии. Тогда процессы становятся системой, находящейся на более высоком уровне, чем отдельно взятые. Управление работой предприятия как системой процессов является более результативным, чем управление разобщенными видами деятельности.

Типового перечня документации ИСМ не существует, так как при определении ее состава учитываются организационная структура, технологические особенности производства, система сбора и обработки информации, программное обеспечение документооборота и т. п. Повысить результативность системы менеджмента путем интеграции в единую систему можно, если аналогичные процедуры, действующие в разных системах менеджмента, объединить в общие. Привычную модель многоуровне-

вого построения документации СМК в виде «пирамиды» (сверху вниз — от Руководства по качеству к записям) можно рекомендовать и в целях документирования ИСМ.

Учитывая организацию производства и работ по стандартизации и оценке соответствия на ОАО «Полоцк — Стекловолокно», структуру действующих на предприятии систем менеджмента, нами рекомендован следующий перечень документов при разработке документации ИСМ в соответствии с требованиями трех международных стандартов:

общая Политика предприятия в области интегрированной системы менеджмента;

общая модель процессов;

общий перечень процессов с привязкой к пунктам международных стандартов ИСО 9001, ИСО 14001, OHSAS 18001 и документам системы менеджмента организации, которые содержат или будут содержать информацию по процессу;

общие цели предприятия в области качества, экологии, безопасности;

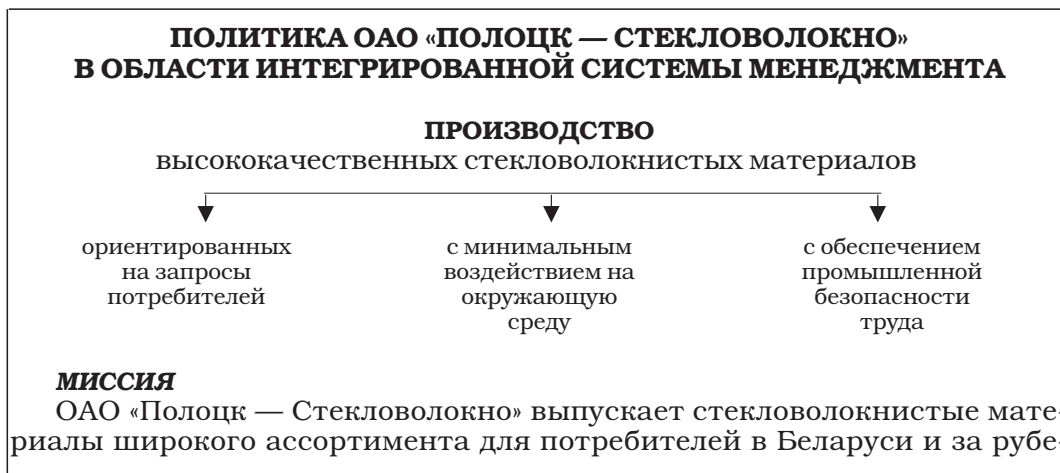
общее Руководство по интегрированной системе менеджмента, в котором указывается взаимосвязь процессов, матрица ответственности персонала предприятия в соответствии с моделью процессов ИСМ и организационной структурой, кратким описанием процессов системы со ссылками на процедуры, в которых описывается полное функционирование процесса с входящими и исходящими данными;

документированные процедуры для всех процессов, происходящих в организации, где устанавливаются показатели их результативности.

Разработка политики в области интегрированной системы менеджмента для ОАО «Полоцк — Стекловолокно» является важным шагом на пути создания и документирования ИСМ. Политика интегрированной системы менеджмента должна учитывать установленные требования каждого из трех международных стандартов.

Высшее руководство предприятия в Политике ИСМ должно не только заявить о соответствии требованиям потребителей, выполнении законодательных и нормативных требований в области охраны окружающей среды, охраны здоровья и безопасности труда, но и взять обязательство превысить установленные требования потребителей, а также реализовать программы для снижения воздействия на окружающую среду и уменьшить риски, связанные с опасностями для здоровья сотрудников.

Учитывая все требования, рекомендации и принимая во внимание опыт других компаний, для ОАО «Полоцк — Стекловолокно» нами разработан и предложен проект Политики в области интегрированной системы менеджмента, который приведен ниже.



жом, руководствуясь требованиями законодательства Республики Беларусь, потребителей, деловых партнеров к качеству и безопасности продукции и гарантируя выполнение принятых на себя обязательств по их выполнению и удовлетворению потребностей при сохранении необходимого качества окружающей среды и экономии природных и энергетических ресурсов.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ

Достижение лидирующих позиций на отечественном и зарубежном рынке стекловолоконных материалов по качеству, экологической безопасности, ассортименту, объемам и ценам на основе применения современных технологий, высококачественных материалов, эффективного использования сырья и ресурсов, совершенствования методов и средств управления процессами и персоналом, ответственного отношения к окружающей среде.

ГЛАВНЫЙ ПРИНЦИП ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ — ВСЕСТОРОННЕЕ И НАИБОЛЕЕ ПОЛНОЕ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ ПОТРЕБИТЕЛЯ К КАЧЕСТВУ ВЫПУСКАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ, ЗАБОТА О ЗДОРОВЬЕ И БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА СОТРУДНИКОВ, БЕРЕЖНОЕ ОТНОШЕНИЕ К ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЕ

ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

- Повышение качества продукции на основе применения лучшего отечественного и импортного сырья, внедрения передовых технологий, оснащения производства и испытательной лаборатории новейшим оборудованием и средствами измерений.
- Разработка новых видов продукции, превышающей по своим характеристикам лучшие отечественные и зарубежные аналоги.
- Дальнейшее продвижение и закрепление на зарубежном рынке стекловолоконных материалов.
- Эффективное внедрение и функционирование интегрированной системы менеджмента в соответствии со стандартами ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.
- Вовлечение всего персонала предприятия, от руководителя до рабочего, в работу интегрированной системы менеджмента, стимулируя и поощряя их творчество и заслуги.
- Минимизация рисков для здоровья и повышение безопасности сотрудников, партнеров и потребителей выпускаемой продукции.
- Неукоснительное соблюдение обязательств по предупреждению загрязнения, травм и ухудшения здоровья, а также соблюдение требований и постоянное повышение результативности интегрированной системы менеджмента.
- Обеспечение организационной структуры и ресурсов, необходимых для успешного функционирования интегрированной системы менеджмента.
- Постоянная взаимовыгодная работа с поставщиками, клиентами, потребителями.
- Выполнение требований законодательства Республики Беларусь и других требований в сфере охраны окружающей среды, профессионального здоровья и безопасности, а также требований собственной интегрированной системы менеджмента.

РУКОВОДСТВО ОАО «ПОЛОЦК — СТЕКЛОВОЛОКНО» ОБЯЗУЕТСЯ СЛЕДОВАТЬ СЛЕДУЮЩИМ ОСНОВНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА, ОХРАНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ, ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Создать и укреплять в сознании людей образ передового предприятия, которое занимается производством и продажей стекловолокнистых материалов.

Поддерживать взаимовыгодные и устойчивые отношения с поставщиками и покупателями.

Постоянно проводить обучение исполнительного персонала структурных подразделений и всех работников предприятия по совершенствованию интегрированной системы менеджмента.

Уделять должное внимание решению социальных вопросов работников предприятия.

Внедрять технические мероприятия, направленные на повышение качества продукции, снижение затрат, повышение культуры производства, охраны труда.

Развивать систему мотивации персонала, повышения компетентности, исполнительности, ответственности и личного вклада каждого работника предприятия в выполнение Политики и достижения целей в области ИСМ.

РУКОВОДСТВО ОАО «ПОЛОЦК — СТЕКЛОВОЛОКНО» БЕРЕТ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕАЛИЗАЦИЮ ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА, ОХРАНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ, ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ; ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

В заключение необходимо отметить, что разработка документированной основы ИСМ позволяет обеспечить управление качеством процессов, происходящих на предприятии, профессиональной безопасностью персонала и других заинтересованных сторон, воздействием на окружающую среду. ИСМ может стать основой внедрения новых технологий и обеспечить ОАО «Полоцк — Стекловолокно» выход на новый уровень регулирования проблем для поддержания конкурентоспособности.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. Марцынкевич, Д.А. Руководство к интеграции систем менеджмента / Д.А. Марцынкевич, А.В. Владимирцев, О.А. Марцынкевич / Ассоциация по сертификации «Русский регистр». — М., 2008.

2. Принципы, подходы и требования к интегрированию систем менеджмента [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http:// www.rusregister.ru](http://www.rusregister.ru). — Дата доступа: 06.05. 2012.

*Статья поступила
в редакцию 08.05. 2012 г.*

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.
□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.