

Интегрированные системы менеджмента для устойчивого развития предприятий. Руководящие принципы и методы.

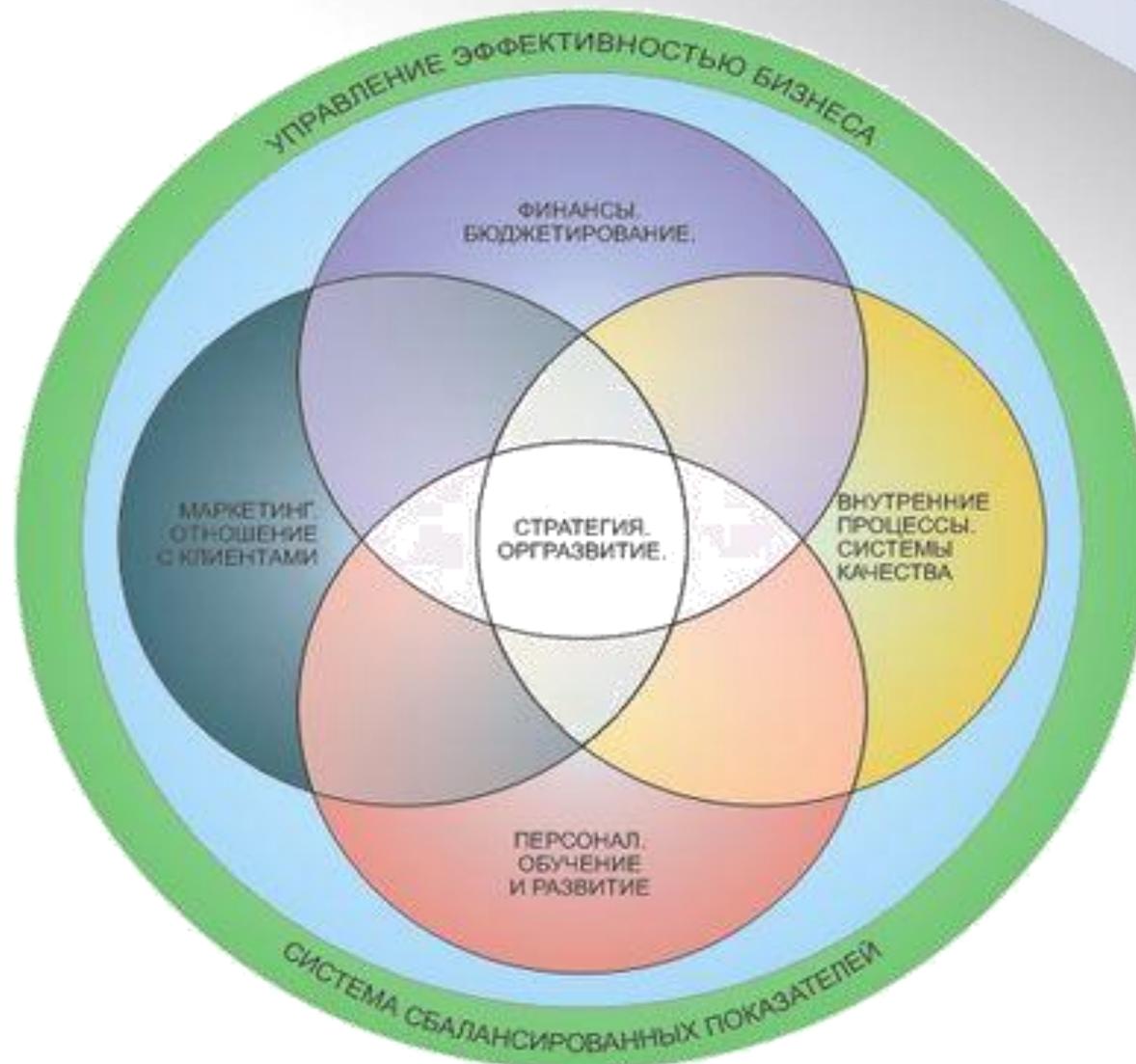
Guidelines and requirements for integrated management systems

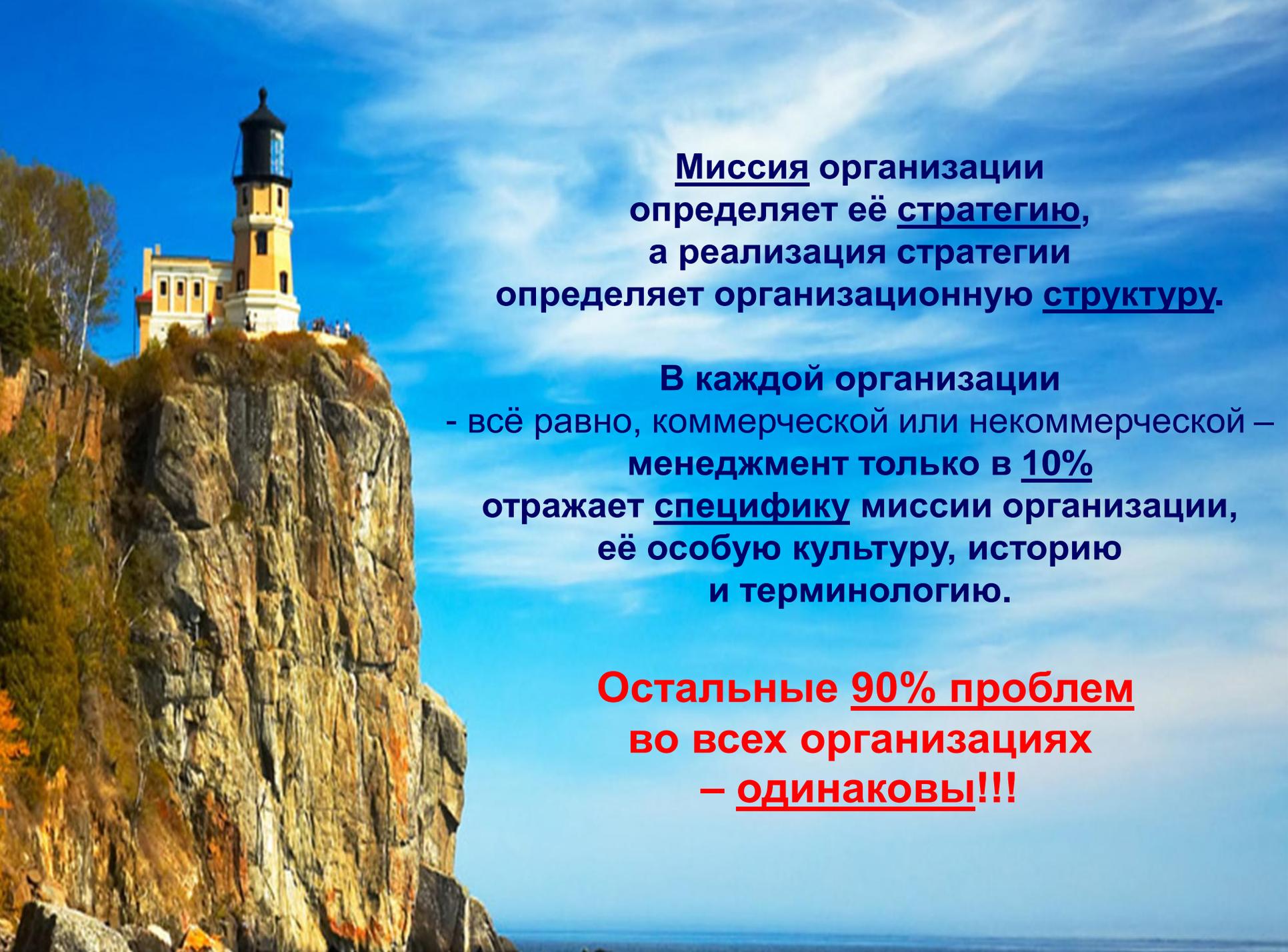
Горшков Л.И.,
зав. кафедрой экологического менеджмента,
стандартизации и сертификации
Государственной экологической академии
последипломного образования и управления,
международный аудитор по системам менеджмента.

Тел.: +38 067 500 28 78, leogor@ukr.net



Управление любой организацией –
это всегда интегрированная система менеджмента.



A lighthouse with a black lantern room and a yellow and white body, situated on a rocky cliff. The cliff is covered in some green and brown vegetation. The sky is blue with light clouds.

**Миссия организации
определяет её стратегию,
а реализация стратегии
определяет организационную структуру.**

**В каждой организации
- всё равно, коммерческой или некоммерческой –
менеджмент только в 10%
отражает специфику миссии организации,
её особую культуру, историю
и терминологию.**

**Остальные 90% проблем
во всех организациях
– одинаковы!!!**

10 основных бизнес-проблем для высшего руководства компаний

1. Управление рисками.
2. Достижения роста по мере повышения прибыли.
3. Привлечение новых клиентов .
4. Использование информационных средств для сокращения затрат.
5. Изменение организационной культуры и отношения сотрудников к работе.
6. Повышение лояльности клиентов, их сохранение.
7. Повышение производительности персонала.
8. Повышение акционерного капитала.
9. Внедрение инноваций для конкурентоспособности.
10. Привлечение и сохранение квалифицированных сотрудников.





Federation
of European
Risk
Managements
Associations –
FERMA
www.ferma.eu

International
Federation
of Risk and
Insurance
Management
Associations –
IFRIMA
www.ifrima.org



Риски компании и стандарты

(пример)



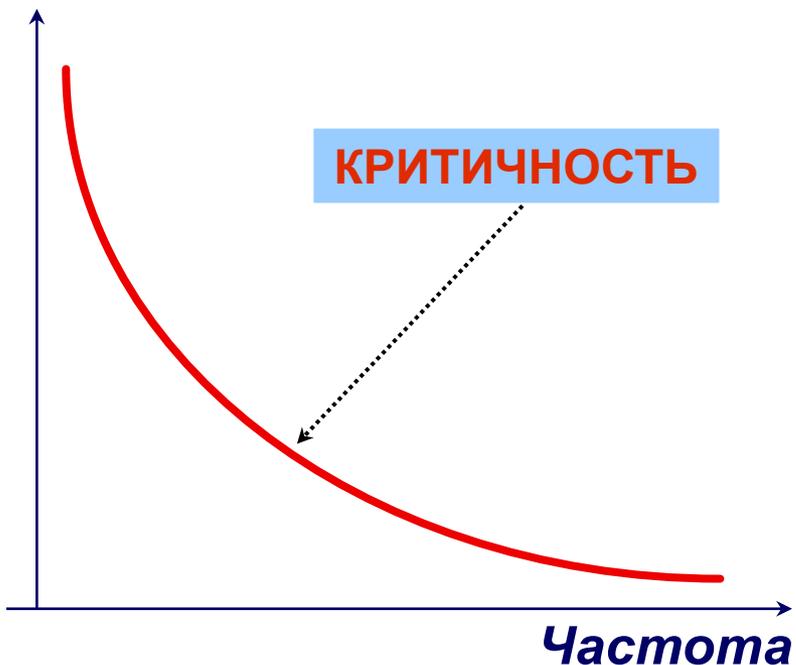
РИСК

Риск: Вероятность события, которое окажет воздействие на поставленные цели.

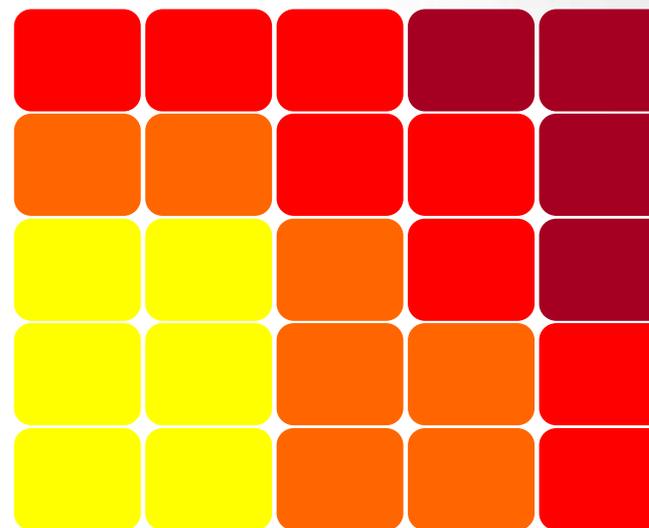
Риск определяется выражением комбинации вероятности события и его последствий.

Событием может быть происшествие аспекта, связанного с ним воздействия и его последствие.

Серьезность



Серьезность



Частота



Менеджмент риска – скоординированные действия по руководству и управлению организацией в отношении риска и включает в себя оценку, обработку, принятие и коммуникацию риска.

(ISO/IEC Guide 73)



Оценка степени рисков

Последствия	Весьма невероятно	Невероятно	Редко происходит	Периодически происходит	Достаточно регулярно
Без последствий					
Незначительные последствия					
Легкие последствия					
Значительные последствия					
Большие последствия					
Очень большие последствия					

Белый цвет: допустимый риск.

Затенённый: высокая степень риска. Необходимы механизмы управления риском.

Черный цвет: очень высокая степень риска. Необходимы действия по сокращению степени риска.

В первую очередь необходимо рассматривать наиболее значительные воздействия. Риски, рассматриваемые как допустимые, оказывают незначительное воздействие на организацию и в иерархии управления аспектами их вообще можно не рассматривать, если организация не сочтет это необходимым по той или иной причине.



Система менеджмента в области качества, окружающей среды, здоровья и безопасности труда

- это методология управления рисками, основанная на их точной идентификации и соответствующем управлении процессами всех уровней, для достижения установленных целей по уменьшению этих рисков на протяжении всего жизненного цикла продукта.



демоны
тревожат
лишь тех,
кто сам
их тревожит

Во всех системах менеджмента (ISO 9001, ISO 14001, ISO/МЭК 27001, ISO 22000, ISO/МЭК 20000, OHSAS 18001 и т. п.) есть некоторые общие элементы, менеджмент которых может вестись интегрированным образом. Наиболее результативно единение всех таких систем в рамках общей системы менеджмента организации.

Каждый стандарт на систему менеджмента включает собственные определенные требования, однако ряд пунктов присутствует во всех стандартах и могут приниматься как основа для интеграции..

Основные общие требования стандартов менеджмента:

- политика;
- планирование;
- внедрение и производство;
- улучшение;
- анализ со стороны руководства.



Сокращение дублирования команд в результате объединения двух или более систем дает возможность значительно сократить общий объем системы менеджмента и повысить эффективность и результативность системы.

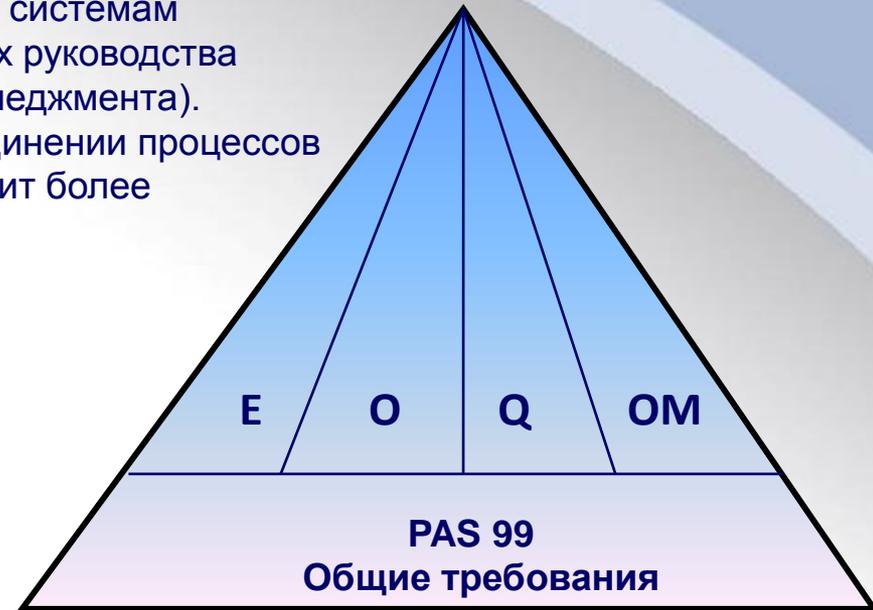
Преимущества интегрированных систем могут включать:

- **улучшенный бизнес-фокус, появление новых бизнес-моделей;**
- **сокращение затрат, повышение конкурентоспособности;**
- **более целостный подход к менеджменту производственных рисков;**
- **сокращение противоречий между системами;**
- **сокращение дублирования работы и бюрократии;**
- **повышение мотивации персонала;**
- **более эффективное и результативное проведение внутренних и внешних аудитов.**



Система управления предприятием (business management system) - интегрирование общих требований многочисленных стандартов /технических условий к системам менеджмента в одну общую систему управления.

PAS 99 - спецификация требований к интегрированным системам менеджмента, основанная на шести общих требованиях руководства ISO 72 (стандарт для написания стандартов систем менеджмента). Она разработана в ответ на потребность рынка в объединении процессов и процедур в одну целостную структуру, которая позволит более эффективно управлять организацией.



E – окружающая среда
O – OH и S
Q – качество
OM – другие MSS

Идентификация рисков

Внешние риски предприятия		Внутренние риски предприятия
<p><u>Область риска:</u> «Глобальная окружающая среда»</p> <ol style="list-style-type: none">1. Макроэкономическое развитие.2. Технологическое развитие.3. Политико-правовое развитие.4. Социально-культурное развитие.5. Экологическое развитие.	<p><u>Область риска:</u> «Конкурентная среда»</p> <ol style="list-style-type: none">1. Конкуренты2. Поставщики3. Клиенты	<p><u>Область риска:</u> «Внутри предприятия»</p> <ol style="list-style-type: none">1. Стратегия. Руководство предприятием.2. Ресурсы персонала3. Финансовые ресурсы4. Имущественные ценности5. Организаторская деятельность6. Бизнес-процессы. Производство/Проекты



Социальная ответственность – билет в будущее,
без которого компания не может рассчитывать
на стабильность бизнеса в долгосрочной перспективе.

Корпоративная
ответственность –
«лицензия»
на существование
в будущем



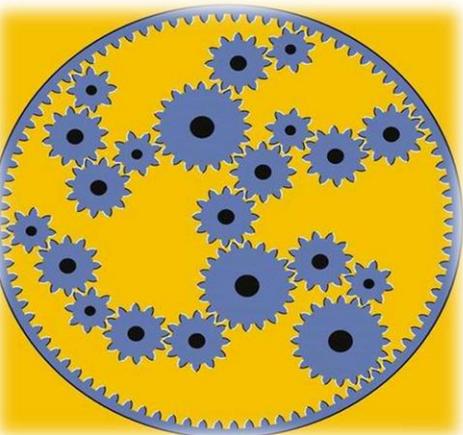
Корпоративный менеджмент

Акционерам, собственникам, инвесторам, менеджерам, персоналу, всем остальным заинтересованным организациям и лицам важна эффективность не отдельных систем менеджмента предприятия, а эффективность всех сторон его деятельности, обеспечивающая общую бизнес-эффективность, что достигается единой для предприятия системой корпоративного менеджмента



Система корпоративного менеджмента

- миссия, политика, бизнес-стратегия;
 - система административного менеджмента;
 - система финансового менеджмента;
 - системы менеджмента:
 - качества;
 - экологии;
 - безопасности;
 - маркетинга;
 - персонала;
 - система менеджмента информационной безопасности
- другие отдельные системы менеджмента
в СОГЛАСОВАННОМ и ВЗАИМОСВЯЗАННОМ виде.



Действия по улучшению (Act)

Планирование (Plan)



Объединение PDCA и общих требований с образованием структуры системы менеджмента.

Таблица В.1 — Общие требования к качеству, менеджменту окружающей среды, менеджменту здоровья и безопасности.

Требования международного стандарта PAS 99:2006	ИСО 9001: Качество	ИСО 1400: Окружающая среда	ОHSAS 18001: Здоровье и безопасность
	Номера пунктов международных документов		
4.1 Общие требования	4.1	4.1	4.1
4.2 Политика системы менеджмента	5.1, 5.3	4.2	4.2
4.3 Планирование	—	4.3	4.3
4.3.1 Идентификации и оценка аспектов, воздействий и рисков	5.2, 5.4.2, 7.2.1, 7.2.2	4.3.1	4.3.1
4.3.2 Идентификация законодательных и других требований	5.3(в), 7.2.1(с)	4.3.2	4.3.2
4.3.3 Планирование вероятности	8.3	4.4.7	4.4.7
4.3.4 Цели	5.4.1	4.3.3	4.3.3
4.3.5 Организационная структура, роли, обязанности и полномочия	5.5	4.4.1	4.4.1
4.4 Внедрение и производственный процесс	—	—	—
4.4.1 Управление и производственный процесс	7	4.4.6	4.4.6
4.4.2 Менеджмент ресурсов	6	4.4.1, 4.4.2	4.4.1, 4.4.2
4.4.3 Требования к документации	4.2	4.4.4, 4.4.5, 4.5.4	4.4.4, 4.4.5, 4.5.3
4.4.4 Обмен информацией	5.5.3, 7.2.3, 5.3(d), 5.5.1	4.4.3	4.4.3
4.5 Оценка производительности	—	—	—
4.5.1 Мониторинг измерения	8.1	4.5.1	4.5.1
4.5.2 Оценка соответствия	8.2.4	4.5.2	4.5.1
4.5.3 Внутренний аудит	8.2.2	4.5.5	4.5.4
4.5.4 Управление несоответствующей продукцией	8.3	4.5.3	4.5.2
4.6 Улучшение	—	—	—
4.6.1 Общая информация	8.5.1	4.5.3	4.5.2
4.6.2 Корректирующие, предупреждающие действия и действия по улучшению	8.5.2, 8.5.3	4.5.3	4.5.2
4.7 Анализ со стороны руководства	—	—	—
4.7.1 Общая информация	5.6.1	4.6	4.6
4.7.2 Входные данные	5.6.2	—	—
4.7.3 Выходные данные	5.6.3	—	—



Чтобы реализовать намеченную политику в определённой сфере и достигнуть цели, организация:

а) идентифицирует процессы, необходимые для внедрения, эксплуатации и обслуживания системы менеджмента, и их применение в рамках всей организации;

б) определяет последовательность и взаимодействие этих процессов и их применимость для интеграции;

в) определяет критерии и методы, необходимые для обеспечения эффективности эксплуатации и управления этими процессами;

г) обеспечивает наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки эксплуатации и мониторинга этих процессов;

д) проводит мониторинг, измеряет показатели, анализирует процессы и внедряет меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного повышения общей производительности организации.



EMAS (Eco Management and Audit Scheme) - предписание действующее в ЕС, которое требует систематическое ведение экологической работы и отчётности о проведённой работе. Основные требования EMAS к системе проведения работ совпадают с требованиями стандарта ISO 14001. Стандарт ISO 14001 не содержит каких либо требований к эко отчетности, но требование к публичной доступности экологической политики является обязательным. По сравнению с требованиями ISO 14001, EMAS содержит более жёсткие требования, такие как постоянное улучшение и развитие с учетом последних достижений, с учетом экономической целесообразности.

Четыре пункта EMAS которые превышают требования ISO 14001:

- непрерывное усовершенствование экологического производства;
- выполнение экологического законодательства под правительственным наблюдением;
- ежегодные проверки с обнародованием результатов;
- вовлечение каждого работника.

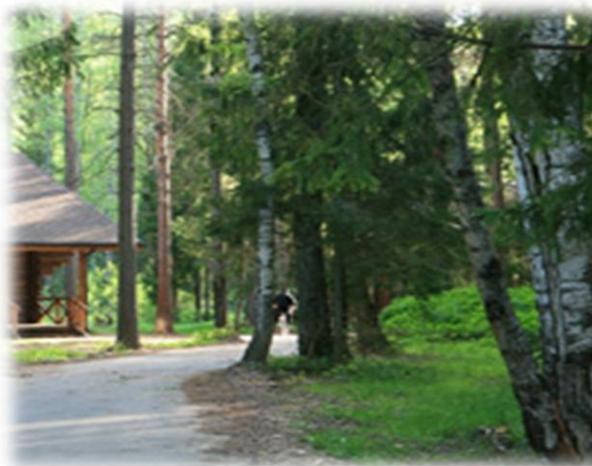


Сертификация гостиниц, кемпингов, баз отдыха, курортов

Маркировка отелей знаком Green Way - указывает на экологическое качество гостиничных организаций, которые отвечают требованиям безопасности, социально ответственны, защищают природу и окружающий ландшафт, рационально используют водные и энергетические ресурсы, осуществляют сбор и правильное управление отходами, предлагают здоровую натуральную пищу местного производства, предлагают информацию и маршруты по местным природным, историческим и культурным достопримечательностям.



Экологический отель или зеленый отель - термин, использованный, чтобы описать преимущества, которые сделали важные экологические усовершенствования структуры отдыха, чтобы минимизировать воздействия на окружающую среду и удовлетворить своего потребителя.



Параметры корпоративной репутации

Финансовое состояние: годовая выручка, прибыль, использование корпоративных активов, долгосрочные инвестиции, стоимость брендов.

Корпоративное управление: выполнение обязательств, прозрачность, информационная открытость, следование деловой этике, честная конкуренция.

Качество товаров и услуг: удовлетворённость потребителей, соответствие требованиям и нормам, предъявляемым к товарам и услугам в данной категории.

Качество менеджмента: понимание корпоративной стратегии и следование ей, перспективы бизнеса, соответствие сложности бизнес-процессов задачам компании, репутация топ-менеджеров.

Инновации: исследования и разработки, внедрение новых технологий (в т.ч. управленческих), способность быстро измениться в ответ на требования среды.

Управление персоналом: привлечение и удержание профессиональных кадров, справедливая оплата труда, забота о персонале, соблюдение корпоративной культуры.

Экологическая ответственность: степень загрязнения воды, атмосферы, минимизация и утилизация отходов, рациональное использование земель и пр.

Социальные инвестиции: поддержка локальных обществ, национальных социальных проектов, соблюдение прав человека и пр.



Какую пользу бизнесу приносит реализация корпоративной стратегии социальной ответственности?

- улучшает репутацию фирмы в целом – публичное признание укрепляет позиции собственного бренда и имиджа фирмы.
- ведет к увеличению продаж, благодаря поддержке населения именно тех компаний, которые постоянно и публично поддерживают КСО.
- расширяются возможности для привлечения, удержания, мотивирования сотрудников.
- **улучшается доступ к капиталам и лояльность инвесторов.**
(Инициатива ООН «Принципы ответственного инвестирования», исповедует соблюдение социальных, экологических стандартов и принципов корпоративного управления в коммерческих проектах при их инвестировании. Эта инициатива поддержана 26.04.2006 нью-йоркской фондовой биржей).



«Зелёный» офис

Эта философия появилась более 20 лет назад. Её суть – сознательное уменьшение воздействия на окружающую среду основано на принципе 3R:

- **reduce** (сокращение),
- **reuse** (повторное использование),
- **recycle** (переработка).

В «зелёном» офисе экономят ресурсы: электроэнергию, воду, тепло, бумагу. Печатают доклады на черновиках или с двух сторон листа, не используют пластиковую посуду, отходы отправляют на переработку.

Эти идеи в Украине активно внедряют западные топ-менеджеры. Так же, многие украинцы получают образование за рубежом или активно путешествуют. «Зелёные» привычки сотрудников позволяют экономить до 20% ресурсов.



«Зелёное» строительство, «зелёные» здания

(англ. *Green construction, Green Buildings*)

- это практика строительства и эксплуатации зданий, целью которой является снижение уровня потребления энергетических и материальных **ресурсов** на протяжении всего **жизненного цикла здания** (*выбор участка - проектирование – строительство – эксплуатации – ремонт - снос*).

Другой целью зелёного строительства является сохранение или повышение качества зданий и комфорта их внутренней среды. Эта практика расширяет и дополняет классическое строительное проектирование понятиями экономии, полезности, долговечности и комфорта.

Основной целью данной идеи является сокращение общего влияния застройки на окружающую среду и человеческое здоровье за счёт:

- эффективного использования энергии, воды и других ресурсов;
- внимания по поддержанию здоровья жителей и повышению эффективности работников;
- сокращения отходов, выбросов и других воздействий на окружающую среду.

Схожий подход натурального строительства, имеющий меньший масштаб, заключается в использовании натуральных местных материалов.



«Зелёное» строительство позволяет уменьшить:

Потребление
энергии
на
24% - 50%

Объём
выбросов
углекислого
газа
на
33% - 39%

Объём
потребляемой
воды
на
40%

Объём
твёрдых
отходов
на
70%



WorldGBC - некоммерческая организация, деятельность которой заключается в передаче опыта лидеров строительной отрасли другим участникам рынка и предоставлении международной дискуссионной площадки для обсуждения наиболее совершенных методов проектирования, строительства и архитектуры в рамках общепринятой концепции устойчивого развития территорий (общепринятым в концепции является признание приоритета «зеленых» решений в отрасли).

Организация, которая объединяет более 75 национальных Советов по всему миру, имеет множество направлений деятельности, среди которых поддержка развивающихся национальных Советов по зелёному строительству и сертификационных систем по оценке качества зданий.

Совет по зеленому строительству Украины (*Ukrainian Green Building Council – UAGBC*) является членом Всемирного совета по зеленому строительству (WorldGBC).



Национальные стандарты «зелёного» строительства

В странах, где развивается экологическое строительство, создаются национальные стандарты, учитывающие социально-экономические и природные условия страны: законодательство, государственную политику в отношении энергоресурсов и экологии, климатические условия, степень осознания проблем энергоэффективности и экологичности профессиональными сообществами и населением.

Сутью развития национального стандарта является переформулирование только тех концептуальных рекомендаций общепризнанных систем экологической экспертизы объектов недвижимости, которые сможет ввести в практику национальный проектно-строительный сектор. (Например, нецелесообразно введение в северных областях страны таких рекомендаций как автономная выработка электроэнергии ветрогенераторами и солнечными батареями). **Адаптация международных «зеленых» стандартов призвана дать строительному сектору методическую базу для постройки энергоэффективного, экологичного и комфортного жилья.**

Координация деятельности советов и других экологически ориентированных строительных и управляющих компаний осуществляется Международным Советом по зелёным зданиям - World Green Building Council (WorldGBC).

www.worldgbc.org



В результате многие организации стремятся представить органам власти, контрольным и надзорным органам, общественности и средствам массовой информации документальные свидетельства своего ответственного отношения к социальной стороне собственной деятельности.

Как известно, самым весомым свидетельством выполнения каких-либо требований в интересующей общество области деятельности принято рассматривать соблюдение стандартов, действующих в этой области, особенно, если оно подтверждено через сертификацию.

Для сертификации в сфере социальной ответственности применяют стандарт SA 8000 «Social Accountability – Социальная Ответность», разработанный на основе рекомендаций Международной организации труда. Он устанавливает требования только к соблюдению прав персонала на труд и на требования по охране труда, не касаясь других сторон социальной ответственности бизнеса. Кроме того, в нем содержатся требования к менеджменту в области социальной ответственности.



В 2010 г. принят стандарт ISO 26000:2010 «Guidance on social responsibility» (Руководство по социальной ответственности), который «представляет руководство по принципам, лежащим в основе социальной ответственности, основным темам и проблемам, касающимся социальной ответственности, и способам интеграции социально ответственного поведения в стратегии, системы, практики и процессы организации».

Стандарт ISO 26000:2010 «не является стандартом системы менеджмента. Он не предназначен и не подходит для целей сертификации, обязательного или контрактного применения». *(Для этого служат SA 8000 и CSR/KCO-2008).*

Социальная ответственность (social responsibility) - ответственность организации за воздействие её решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое:

- ***содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества;***
- ***учитывает ожидания заинтересованных сторон;***
- ***соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения;***
- ***интегрировано в деятельность всей организации и применяется в её взаимоотношениях.***

Примечание 1. Деятельность включает в себя продукты, услуги и процессы.

Примечание 2. Взаимоотношения относятся к деятельности организации в рамках её сферы влияния.





Инициатива Глобального Договора (ГД) была высказана Генеральным Секретарем ООН Кофи Аннаном на Всемирном Экономическом Форуме в 1999 г. Мировые лидеры бизнеса были приглашены присоединиться к глобальной инициативе – Глобальному Договору – которая бы объединила компании с агентствами ООН, трудовыми и общественными организациями ради поддержки десяти универсальных принципов в сферах прав человека, стандартов труда, охраны окружающей среды и противодействия коррупции.

Глобальный договор ООН - это крупнейшая в мире глобальная добровольная корпоративная гражданская инициатива. Сейчас это движение объединяет около 8000 организаций почти из 150 стран мира (80 локальных сетей в разных странах).

Ожидание: к 2020 г. в мире 20 000 организаций, присоединившихся к ГД.

В ответ на растущий интерес к корпоративной социальной ответственности в апреле 2006 г. Сеть Глобального Договора ООН была создана в Украине. Сейчас в Украине более 200 организаций участников договора.

www.globalcompact.org.ua



Десять принципов Глобального договора

Десять принципов Глобального договора из области прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и борьбы с коррупцией пользуются всеобщим консенсусом и почерпнуты из:

- Всеобщей декларации прав человека
- Декларации Международной организации труда об основополагающих принципах и правах на производстве
- Рио-де-Жанейрской декларации по окружающей среде и развитию
- Конвенции ООН против коррупции



Окружающая среда

Принцип 7: Деловые круги должны поддерживать превентивный подход к экологическим проблемам.

Принцип 8: Деловые круги должны предпринимать инициативы, направленные на повышение ответственности за состояние окружающей среды.

Принцип 9: Деловые круги должны содействовать развитию и распространению экологически безопасных технологий.

Какие преимущества может получить бизнес, поддерживая экологические принципы?

- улучшение корпоративной репутации и бренд-имиджа;
- стимулирование рационализации и инноваций;
- получение конкурентных преимуществ;
- улучшение взаимоотношений с потребителями, акционерами, иными заинтересованными сторонами;
- снижение производственных затрат;
- уменьшение затрат на переработку отходов;
- эффективное использование ресурсов и энергии;
- уменьшение экологических штрафов.



Окружающая среда

<http://www.unglobalcompact.org/Issues/Environment/index.html>

Принципы ГД для окружающей среды, вытекают из Декларации Рио по окружающей среде и развитию. Эти три следующих принципа:

- бизнес должен поддерживать упреждающий подход к экологическим проблемам;
- предпринимать инициативы для усиления экологической ответственности;
- поощрять разработку и распространение экологически безопасных технологий.

Мир уже сталкивается со сложными экологическими проблемами.

К ним, в том числе относят:

- изменение климата, формирующийся глобальный кризис наличия воды;
- утрата биоразнообразия и долгосрочный ущерб экосистем, загрязнение атмосферы, производство и утилизации отходов;
- последствия использования химических веществ, удаление токсичных веществ;
- поврежденных водных экосистем, обезлесение и деградация земель.



Стратегия устойчивого развития включает много факторов: условия безопасного труда и достойной его оплаты, здоровье и долголетие, доступ к образованию, экологические факторы, проч.

Одной из положительных сторон глобализации является рост социальной зрелости общества в направлении развития понимания необходимости самосохранения.



В последние годы многие компании приняли стратегии и политики управления расширением спектра рисков. Компании, системно применяющие такие подходы могут извлечь следующие преимущества:

- экономия средств за счет повышения эффективности;
- повышение доходов в результате создания сопутствующих товаров, услуг и технологий;
- улучшение корпоративной репутации и своей торговой марки;
- улучшение здоровья сотрудников и населения;
- оказание помощи в создании устойчивого общества и рынка.

Все больше компаний принимают меры к экологической устойчивости управления. Понадобятся ещё более всеобъемлющие стратегии и действия, если бизнес пожелает реализовать свой потенциал для разрешения глобальных и локальных экологических проблем.



Благодарю за внимание!

