

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна

Должность: проректор по учебной работе  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования

Дата подписания: 29.05.2023-12:24:58

«Юго-Западный государственный университет»

Уникальный программный ключ: (ЮЗГУ)

0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

Кафедра дизайна и индустрии моды

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

  
О.Г. Локтионова

« 16 » 05

2023 г.



**ИНТЕГРИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА**  
Методические указания по выполнению практических работ и  
самостоятельной работы

Курск 2023

УДК 006.01 (005.1)

Составители: С.В. Ходыревская

Рецензент

Доктор технических наук, доцент *В.В. Куц*

**Интегрированные системы менеджмента:** методические указания по выполнению практических работ и самостоятельной работы / Минобрнауки России, Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: С.В. Ходыревская. – Курск, 2023. – 31 с.:– Библиогр.: с. 27.

Содержат сведения об интегрированных системах менеджмента. Рассмотрены положения стандартов ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, ISO 26000, ISO 45001. Приведены задания для самостоятельного выполнения, вопросы для самопроверки и подготовки, а также тест для самоконтроля.

Методические указания соответствуют Федеральному Государственному образовательному стандарту направления подготовки 27.04.02 Управление качеством.

Предназначены для магистров всех форм обучения направлений подготовки, изучающих дисциплину «Интегрированные системы менеджмента».

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16.

Усл.печ. л. 1,8. Уч.-изд. л. 1,63.

Тираж 100 экз. Заказ . 428 Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

## Содержание

Введение .....	4
<b>Практическая работа №1</b> Стандарт ГОСТ Р ИСО 14001-2016 «Системы управления окружающей средой. Спецификации и руководство по использованию».....	6
Вопросы для самопроверки и подготовки .....	8
<b>Практическая работа №2</b> Стандарт ГОСТ Р ИСО 45001: 2020 «Системы менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда. Требования и руководство по их применению» .....	9
Вопросы для самопроверки и подготовки .....	11
<b>Практическая работа №3</b> Стандарт ГОСТ Р ИСО 22000-2019 «Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции» .....	12
Вопросы для самопроверки и подготовки .....	14
<b>Практическая работа №4</b> Стандарт ГОСТ Р ИСО 26000 – 2012 «Руководство по социальной ответственности».....	16
Вопросы для самопроверки и подготовки .....	18
<b>Практическая работа №5</b> Стандарт ISO 9001 как основа для построения интегрированной системы менеджмента .....	19
Вопросы для самопроверки и подготовки .....	23
<b>Тестовые задания для самоконтроля</b> .....	25
<b>Библиографический список</b> .....	27
Приложение А – Этапы разработки и внедрения интегрированной системы менеджмента .....	28

## **Введение**

**Интегрированная система менеджмента (ИСМ)** представляет собой совокупность двух и более систем менеджмента, функционирующих как единое целое, например ИСМ на основе международных стандартов ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, ISO 26000, ISO 45001.

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

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 электроэнергетической компании.

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 предприятия, на основе выявления и анализа имеющихся проблем, возможностей их решения, и достижения необходимых улучшений, принимая во внимание возможные преимущества от интеграции.

**Практическая работа №1**  
**Стандарт ГОСТ Р ИСО 14001-2016 «Системы управления**  
**окружающей средой. Спецификации и руководство по**  
**использованию»**

**Цель работы:** познакомиться с принципами экологического менеджмента, изучить методику введения экологического менеджмента качества на предприятии согласно требованиям стандарта ISO 14001.

**Задание для самостоятельного выполнения**

Реализовать требования стандарта ГОСТ Р ИСО 14001-2016 в документированной информации интегрированной системы менеджмента (применительно к предприятию – объекту исследованию):

а) разработать документ «Политика в области экологического менеджмента»;

б) разработать документ «Цели в области экологического менеджмента»;

в) разработать документ «Перечень экологических воздействий на окружающую среду «предприятия – объект исследования»»;

г) разработать/доработать документированные процедуры для удовлетворения требований ГОСТ Р ИСО 14001-2016 (по указанию преподавателя).

**Краткие теоретические сведения**

С разработкой и применением линейки стандартов ИСО 14000 высшее руководство может внедрить на предприятии ряд мероприятий, обеспечивающих достижение баланса между окружающей, общественной и экономической средами, а так же пройти добровольную сертификацию на соответствие требований стандарта ГОСТ Р ИСО 14001-2016 «Системы управления окружающей средой. Спецификации и руководство по использованию» [4], требования которого аутентичны с требованиями международного стандарта ISO 14001:2015.

Разработчики снабжают пользователей перечнем требований, которые представляют собой системный подход, направленный на защиту окружающей среды, достижение намеченных целей, а

также обязательную работу с рисками, что дает возможность продемонстрировать потребителям, существующим и потенциальным партнерам соответствие системы экологического менеджмента признанным международным требованиям.

Ниже приведен перечень действующих, на сегодняшний день, экологических стандартов:

1) стандарты, определяющие принципы экологического менеджмента:

ГОСТ Р ИСО 14001-2016 «Системы управления окружающей средой. Спецификации и руководство по использованию»;

ГОСТ Р ИСО 14004-2007 «Общее руководство по принципам, системам и методам обеспечения функционирования»;

ISO 14015:2001 «Экологический контроль – Экологическая экспертиза мест и организаций» (международный EASO /действующий);

2) стандарты, содержащие инструменты экологического контроля и оценки:

ISO 14031:2013 «Мероприятия по охране и рациональному использованию окружающей среды - оценка Экологической эффективности – Рекомендации» (международный/действующий);

3) стандарты, ориентированные на продукцию:

ISO 14020:2000 «Экологическая маркировка и декларирование. Общие принципы» (международный/действующий);

ISO 14021:1999 «Экологическая маркировка и декларирование. Самодекларируемые экологические заявления (экологическая маркировка типа II)» (международный/действующий);

ISO 14024:1999 «Экологическая маркировка и декларирование — Экологическая маркировка типа I. Принципы и процедуры» (международный/действующий);

ISO/TR 14025:2006 «Экологическая маркировка и декларирование. Экологические декларации типа III, Принципы и процедуры» (международный/действующий);

ISO 14040:2006 «Управление окружающей средой. Оценка жизненного цикла. Принципы и структура» (международный/действующий);

ГОСТ Р ИСО 14044-2007 «Экологический менеджмент. Оценка жизненного цикла. Требования и рекомендации»;

ГОСТ Р 56269-2014/ISO/TR 14047:2012 «Экологический менеджмент. Оценка жизненного цикла. Примеры применения ИСО 14044 к ситуациям воздействия»;

ISO/TR 14048:2002 «Управление окружающей средой. Оценка жизненного цикла. Формат документирования данных по оценке жизненного цикла» (международный/действующий);

ГОСТ Р ИСО/ТС 14048-2009 «Экологический менеджмент. Оценка жизненного цикла. Формат документирования данных» (международный/действующий);

ISO 14050:2009 «Экологический менеджмент. Словарь» (международный/действующий).

### **Вопросы для самопроверки и подготовки**

1. Назовите основной предмет системы стандарта ISO 14000.
2. Что означает система экологического менеджмента?
3. Что будет обеспечивать система стандартов?
4. Каким образом обеспечивается уменьшение неблагоприятных воздействий на окружающую среду на организационном уровне?
5. Каким образом обеспечивается уменьшение неблагоприятных воздействий на окружающую среду на национальном уровне?
6. Каким образом обеспечивается уменьшение неблагоприятных воздействий на окружающую среду на международном уровне?
7. Назовите три основные группы документов, входящих в систему стандартов ISO 14000.
8. Сформулируйте основные требования, которые предъявляет к организации ISO 14001.
9. Зачем стандарты ISO 14000 нужны предприятиям?
10. Что означает экологический риск загрязнения окружающей среды?
11. Какими характеристиками определяется экологический ущерб в методике определения предотвращенного экологического ущерба?



**Практическая работа №2**  
**Стандарт ГОСТ Р ИСО 45001: 2020 «Системы менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда. Требования и руководство по их применению»**

**Цель работы:** ознакомиться с принципами менеджмента в области безопасности труда и охраны здоровья, освоить способ введения на предприятии правил, обеспечивающих выполнение требований стандарта ГОСТ Р ИСО 45001: 2020.

**Задание для самостоятельного выполнения**

Провести анализ соответствия между ISO 45001:2018, ISO 14001:2014 и ISO 9001:2015. Результаты оформить в виде таблицы.

**Краткие теоретические сведения**

Стандарт серии по промышленной безопасности и охране здоровья ГОСТ Р ИСО 45001: 2020 (ISO 45001:2018) [5] был разработан в ответ на потребность клиентов в признанном стандарте по системе менеджмента безопасности и охраны здоровья, который можно было бы использовать в качестве основы для оценки и сертификации своих систем менеджмента.

ISO 45001:2018 был разработан как стандарт, совместимый со стандартами по системам менеджмента ИСО 9001 (качество) и ИСО 14001 (экология) для того, чтобы облегчить интеграцию систем менеджмента качества, экологии и безопасности и охраны здоровья для организаций, желающих этого.

Стандарт основан на методологии, известной как PDCA (plan-do-check-act) (рисунок 2.1) – «планируйте-делайте-проверяйте-действуйте». Методология PDCA может быть кратко представлена следующим образом:

*Планируйте:* установите цели и создайте процессы, необходимые для получения результатов в соответствии с политикой организации в области охраны здоровья и обеспечения безопасности труда (ОЗиОБТ).

*Делайте:* реализуйте процессы.

*Проверяйте:* проводите мониторинг и измерение процессов по отношению к политике в области ОЗиОБТ, целям, законодательным, нормативным и другим требованиям и сообщайте о результатах.

*Действуйте:* предпринимайте действия для постоянного улучшения показателей деятельности в области ОЗиОБТ.



Рисунок 2.1 – Модель системы менеджмента ОЗиОБТ для стандарта ISO 45001:2018 (номера, указанные в скобках, относятся к номерам соответствующих разделов ISO 45001:2018)

Стандарт содержит требования, соответствие которым может быть подвергнуто объективной аудиторской проверке. При этом он не устанавливает каких-то абсолютных требований к показателям деятельности в области ОЗиОБТ сверх сформулированных в политике ОЗиОБТ обязательств соблюдать соответствующие законодательные и нормативные требования, а также другие требования, которые организация согласилась выполнять, в целях предотвращения травм и ухудшения состояния здоровья, а также в целях постоянного улучшения. Таким образом, две организации, осуществляющие схожую деятельность, но отличающиеся своими показателями деятельности в области ОЗиОБТ, обе могут

соответствовать требованиям стандарта ISO 45001:2018.

Стандарт может применяться любой организацией, которая желает:

а) создать систему менеджмента ОЗиОБТ для устранения или минимизации рисков для работников и других заинтересованных сторон, которые могут подвергаться опасностям, связанным с их деятельностью;

б) внедрить, обеспечить функционирование (поддерживать в рабочем состоянии) и постоянно улучшать систему менеджмента ОЗиОБТ;

в) быть уверенной в соответствии своей деятельности заявленной политике в области ОЗиОБТ;

г) продемонстрировать соответствие настоящему стандарту посредством:

1) проведения самооценки и декларирования соответствия;

2) получения подтверждения соответствия от сторон, имеющих свои интересы в отношении организации, таких, например, как потребители;

3) получения подтверждения обоснованности своей декларации от стороны, внешней по отношению к организации;

4) проведения сертификации/регистрации своей системы менеджмента ОЗиОБТ внешней организацией.

### **Вопросы для самопроверки и подготовки**

1. Какова цель системы ОЗБТ?
2. Перечислите факторы успеха ОЗБТ.
3. Что составляет основу подхода к системе менеджмента ОЗБТ?
4. Область применения системы менеджмента ОЗБТ.
5. Роль высшего руководства в системе менеджмента ОЗБТ.
6. Идентификация опасностей и оценка рисков в системе менеджмента ОЗБТ.
7. Управление документированной информацией в системе менеджмента ОЗБТ.

### **Практическая работа №3**

#### **Стандарт ГОСТ Р ИСО 22000-2019 «Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции»**

**Цель работы:** ознакомиться с принципами менеджмента в области безопасности пищевой продукции, освоить способ введения на предприятии правил, обеспечивающих выполнение требований стандарта ГОСТ Р ИСО 22000-2019 [6].

#### **Задания для самостоятельного выполнения**

**Задание 1.** Определить степень соответствия между ГОСТ Р ИСО 22000 и ГОСТ Р ИСО 9001. Результаты обоих сравнений оформить в таблицах.

**Задание 2.** Определить соответствие и различия между ИСО 22000 и ХАССП. Результаты обоих сравнений оформить в таблицах.

#### **Краткие теоретические сведения**

Производство продуктов питания, их дистрибуция и продажа – это огромная отрасль, включающая множество малых и средних предприятий, находящихся в продуктовой цепи. Выполнение требований по безопасности пищевых продуктов для малых и средних предприятий является актуальной задачей, направленной на выполнение требований, как конечных потребителей, так и контрактных требований заказчиков.

Стандарт ГОСТ Р ИСО 22000 распространяется на организации двух крупных категорий:

1. организации-участники цепи создания пищевой продукции организации
2. опосредованно вовлеченные в цепь создания пищевой продукции.

В цепочке производства продуктов питания этот стандарт позволяет управлять различными видами опасностей, воздействующих на пищевые продукты.

Как показывает практика, опасности для конечного потребителя пищевой продукции могут возникать на любом участке цепочки пищевого производства – от первичного производителя (например, фермерского хозяйства), до

продовольственного магазина и ресторана или кафе. Стандарт ГОСТ Р ИСО 22000 дает возможность любой организации пищевой промышленности создать систему управления безопасностью продуктов питания.

Применение ИСО 22000 помогает организации достигнуть следующих целей:

- создать, внедрить и развивать систему управления безопасностью продуктами питания. Система управления строится на основе подходов стандарта ИСО 9001, поэтому она учитывает все принципы этого стандарта. Внедрение и развитие системы управления безопасностью продуктов питания выполняется за счет тех же механизмов, что и система качества. Это упрощает создание интегрированных систем менеджмента;

- гарантировать потребителям безопасность продукции. Система управления безопасностью продуктов питания на основе ИСО 22000 требует от организации применения принципов ХАССП. Соблюдение всех этих принципов дает гарантии безопасности производимой продукции;

- подтвердить соответствие продукции нормативным требованиям и требованиям потребителей. За счет документирования результатов контроля и мониторинга работы системы безопасности продукции можно проследить выполнение требований по безопасности, установленных в нормативных документах и потребителями на всех этапах производства;

- повысить уровень удовлетворенности потребителей и их доверие к выпускаемой продукции. Сертификация системы по стандарту ИСО 22000 позволяет организации повысить свой имидж и отношение потребителей к выпускаемой продукции;

- повысить возможности по выходу на новые рынки сбыта продукции. Наличие сертифицированной системы управления безопасностью продуктами питания часто является одним из необходимых условий для поставки продукции на рынок.

### ***Ключевые элементы ИСО 22000***

Группы требований ИСО 22000 представлены в четырех ключевых областях системы безопасности продуктов питания (рисунок 3.1).

Эти области включают в себя:

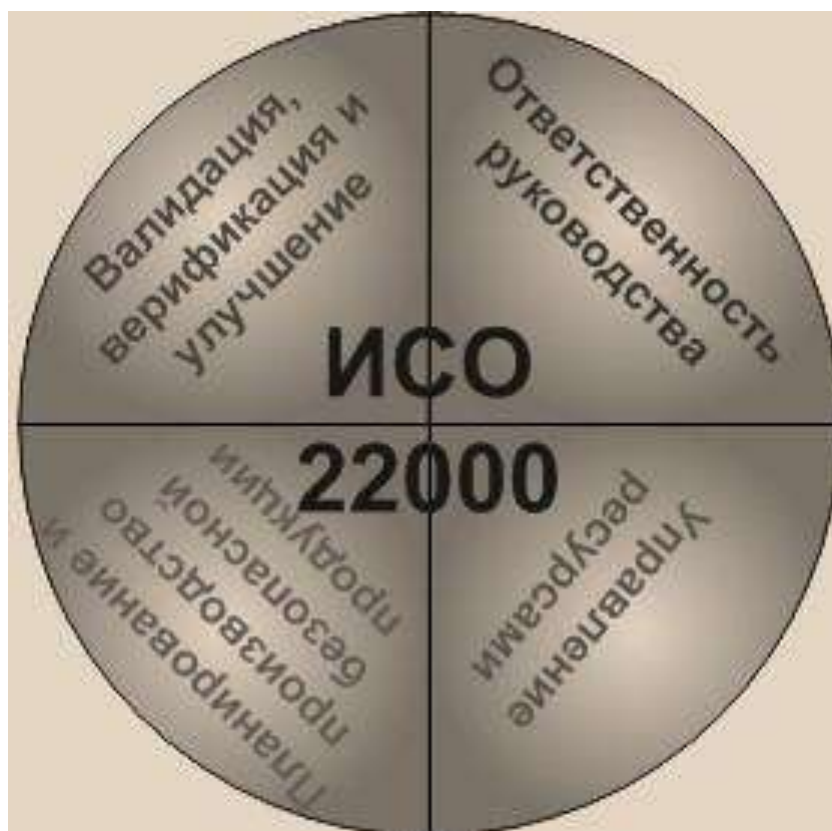


Рисунок 3.1 – Ключевые элементы ИСО 22000

*Ответственность руководства* – разработка ясной политики и измеримых целей, создание и поддержка взаимосвязей со всеми заинтересованными сторонами в цепочке пищевого производства;

*Управление ресурсами* – определение и предоставление ресурсов, необходимых для внедрения и поддержания работоспособности системы безопасности продуктов питания, оценка необходимой компетенции персонала и проведение обучения;

*Планирование и производство безопасной продукции* – оценка рисков и анализ опасностей при производстве пищевых продуктов, создание системы контроля адекватной возможным опасностям;

*Валидация, верификация и улучшение* – мониторинг, сбор и анализ данных, необходимых для управления системой безопасности продуктов питания, непрерывное улучшение системы управления безопасностью при производстве продуктов питания.

### **Вопросы для самопроверки и подготовки**

1. Принципы системы менеджмента безопасности пищевой продукции (СМБПП).

2. Процессный подход в системе менеджмента безопасности пищевой продукции.
3. Управление рисками в СМБПП.
4. Анализ опасностей в СМБПП.
5. Область применения СМБПП.
6. Разработка политики в области обеспечения безопасности пищевой продукции.
7. Доведение политики в области обеспечения безопасности пищевой продукции.
8. Управление получаемыми извне процессами, продуктами или услугами.
9. Обмен информацией в СМБПП.
10. Управление документированной информацией в СМБПП.
11. Что такое ХАССП?
12. Взаимосвязь СМБПП и ХАССП.
13. Что такое критические контрольные точки?
14. Методы определения рисков в СМБПП.

**Практическая работа №4**  
**Стандарт ГОСТ Р ИСО 26000 – 2012**  
**«Руководство по социальной ответственности»**

**Цель работы:** ознакомиться со стандартами, касательно социальной ответственности SA 8000 и ГОСТ Р ИСО 26000 [7].

**Задание для самостоятельного выполнения**

Определить, каким образом ГОСТ Р ИСО 26000-2012 «Руководство по социальной ответственности» соотносится с понятием «устойчивое развитие». Определить основные цели и направления устойчивого развития». Результаты работы должны быть представлены в виде схемы, таблицы.

**Краткие теоретические сведения**

Мировой опыт деятельности организаций и сторон, заинтересованных в успехе этой деятельности, способствует все большему осознанию потребности в социально ответственном поведении и его преимуществ. Целью социальной ответственности является содействие устойчивому развитию.

Осознание преимуществ и оценка результатов деятельности организации в области социальной ответственности могут влиять, помимо прочего, на:

- ее конкурентные преимущества;
- ее репутацию;
- ее способность привлекать и удерживать трудящихся или членов (организации), клиентов, заказчиков или пользователей;
- поддержание морального состояния, вовлеченности и производительности работников;
- взгляды инвесторов, владельцев, доноров, спонсоров и финансового сообщества;
- ее взаимоотношения с компаниями, правительствами, средствами массовой информации, поставщиками, организациями-аналогами, клиентами и сообществом, в котором организация функционирует.

Государственные организации, как и любые другие организации, могут по желанию использовать этот стандарт. Однако он не предназначен для того, чтобы заменить, изменить или каким-либо образом поменять обязательства государства.



*Стандарт дает рекомендации для пользователей и не предназначен и не подходит для целей сертификации. Любые предложения сертифицировать или утверждения о сертификации в соответствии с ГОСТ Р ИСО 26000 будут искажать назначение и цель этого стандарта.*

Настоящий стандарт дает руководство для организаций всех типов, независимо от их размера и местоположения, по:

а) концепциям, терминам и определениям, относящимся к социальной ответственности;

б) предпосылкам, тенденциям и характеристикам социальной ответственности;

в) принципам и практикам, относящимся к социальной ответственности;

г) основным темам и проблемам социальной ответственности;

д) интеграции, внедрению и распространению социально ответственного поведения в самой организации и посредством ее политики и практик в рамках ее сферы влияния;

е) идентификации заинтересованных сторон и взаимодействию с ними;

ж) обмену информацией относительно обязательств и результативности, а также иной информацией в области социальной ответственности.

Для того чтобы определить область охвата своей социальной ответственности, выявить применимые проблемы и установить свои приоритеты, организации следует рассмотреть следующие основные темы (рисунок 4.1):

- организационное управление;
- права человека;
- трудовые практики;
- окружающая среда;
- добросовестные деловые практики;
- проблемы, связанные с потребителями;
- участие в жизни сообществ и их развитие.

Экономические аспекты, так же как аспекты, относящиеся к здоровью и безопасности и цепочке создания [добавленной] стоимости, охватываются в рамках семи основных тем там, где это применимо. Также учитываются различия в том, каким образом

мужчины и женщины могут быть затронуты каждой из семи основных тем.



Рисунок 4.1 – Семь основных тем

### Вопросы для самопроверки и подготовки

1. Характеристики социальной ответственности
2. Роль заинтересованных сторон в социальной ответственности
3. Взаимосвязь между социальной ответственностью и устойчивым развитием
4. Принципы социальной ответственности
5. Признание социальной ответственности
6. Трудовые практики и социальная ответственность
7. Почему нельзя проходить сертификацию согласно данному стандарту?

## **Практическая работа №5**

### **Стандарт ISO 9001 как основа для построения интегрированной системы менеджмента**

**Цель работы:** ознакомиться с важнейшими принципами менеджмента качества и освоить методику построения интегрированной СМК на основе стандарта ISO 9001.

#### **Задание для самостоятельного выполнения**

На основании ГОСТ Р 55269-2012 «Системы менеджмента организаций. Рекомендации по построению интегрированных систем менеджмента» [3]. Разработать документы интегрированной системы менеджмента (ИСМ) выбранного предприятия по указанию преподавателя.

#### **Краткие теоретические сведения**

Серия стандартов ГОСТ Р ИСО 9000 отражает видение менеджмента качества (МК), которое является базой для построения и развития системы качества (СК) в любой организации. В основе СМК лежат 7 принципов. Принципы менеджмента качества сформулированы достаточно кратко, но идея, заложенная в формулировках принципов, раскрывается далее в конкретных требованиях стандарта ГОСТ Р ИСО 9001. Каждый принцип подробно поясняется в нескольких блоках требований стандарта.

Впервые принципы менеджмента качества были включены в текст стандартов в версии 1987 года. Сейчас эти принципы сформулированы в стандарте ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» [1].

Наряду с внедрением базовой СМК, согласно ГОСТ Р ИСО 9001 [2], которая является, своего рода, организационно-методическим указанием, большую популярность имеют интегрированные системы менеджмента (ИСМ). То есть, объединение основного стандарта с секторальными: ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 22000, SA 8000, ISO 26000, ISO/IEC 27001, и др., которые были разработаны на основе обобщения мирового теоретического и практического опыта в области менеджмента качества (рисунок 5.1).

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.

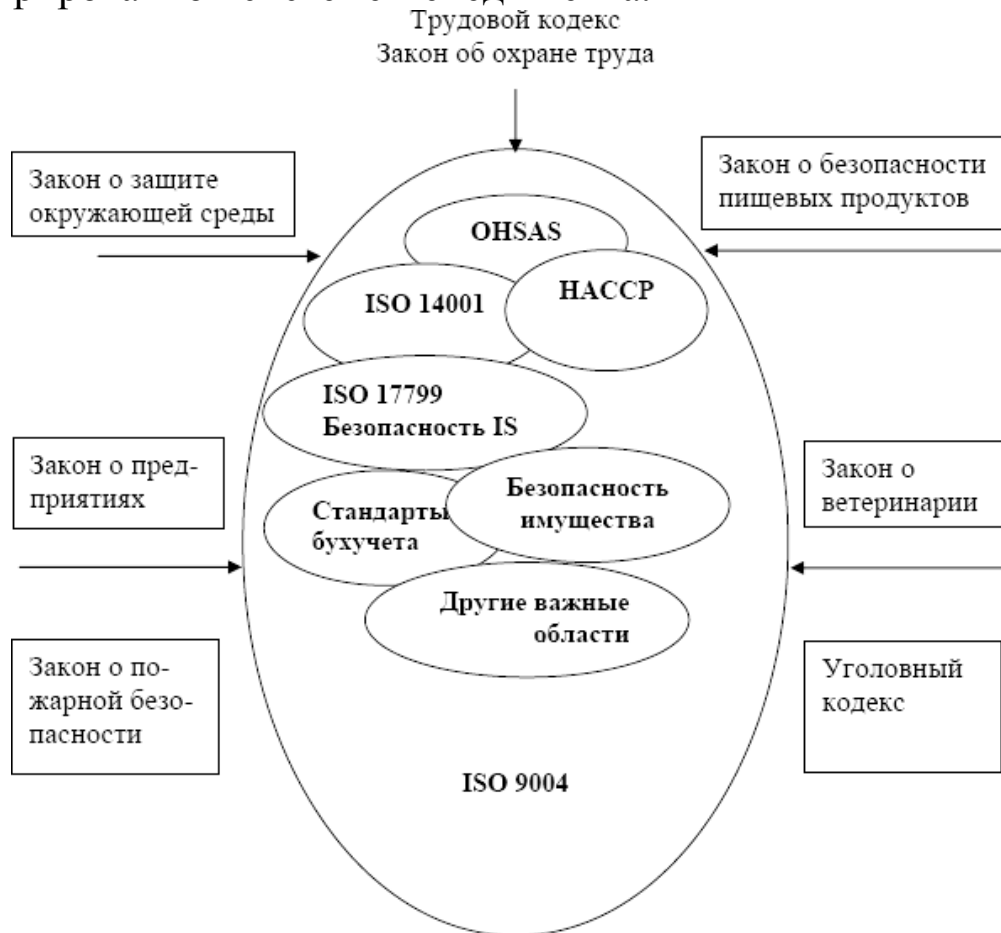


Рисунок 5.1 – Интегрированная система менеджмента

Наибольшую известность и распространение в отношении интеграции систем менеджмента к настоящему времени получили такие документы, как:

- PAS 99:2006 «Спецификация общих требований к системам менеджмента как основы для интеграции» (рисунок 5.2);
- AS/NZS 4581:1999 «Интегрированные системы менеджмента – руководство для бизнеса, правительственных и общественных организаций» (рисунок 5.3).

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

структуру интегрированной системы менеджмента, представленную на рисунке 5.4.

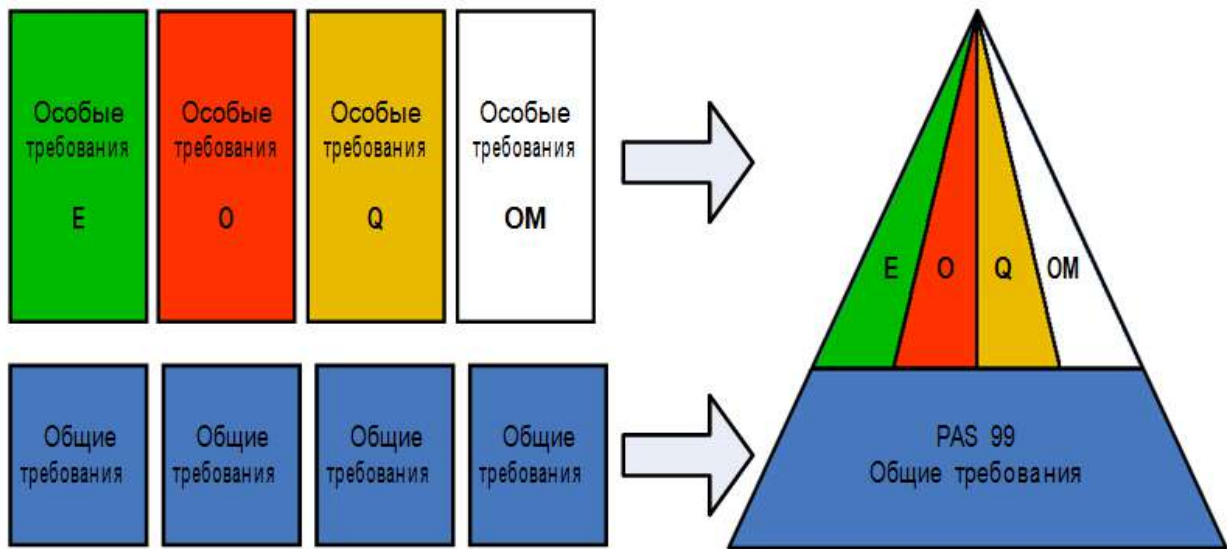


Рисунок 5.2 – Модель интегрированной системы менеджмента в соответствии с PAS 99:

Е – окружающая среда; О – профессиональная безопасность и охрана труда; Q – качество; OM – другие системы менеджмента

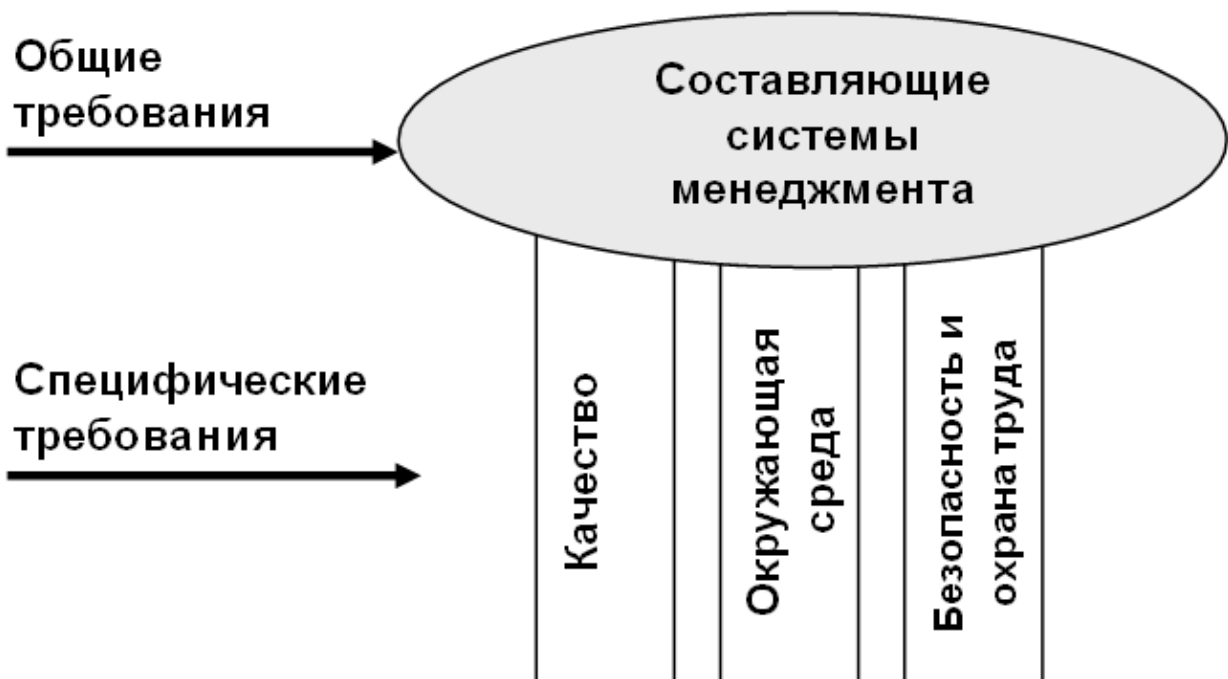


Рисунок 5.3 – Модель интегрированной системы менеджмента в соответствии с австралийским/новозеландским стандартом AS/NZS4581:1999

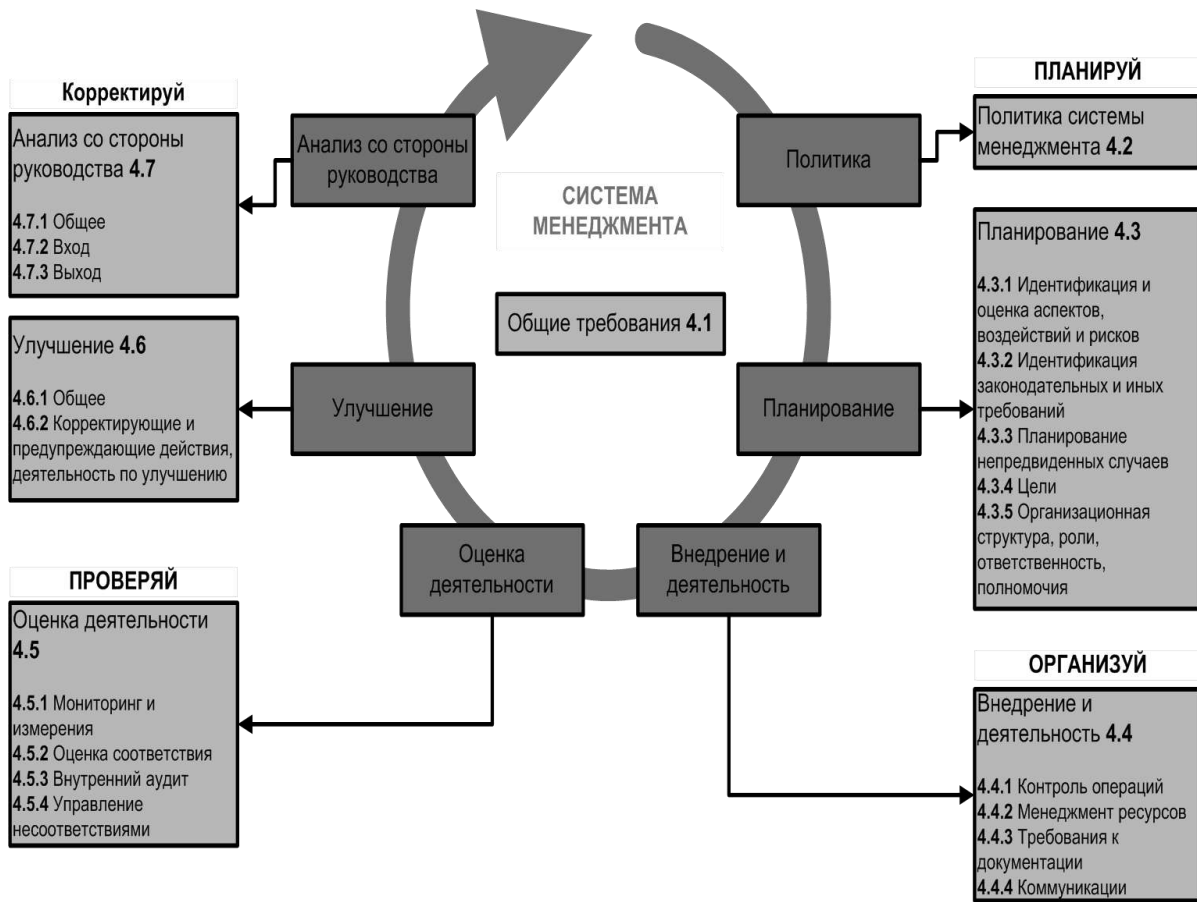


Рисунок 5.4 – Комбинация цикла PDCA и общих требований в структуру системы менеджмента

На практике используется два подхода к созданию ИСМ (рисунок 5.5).

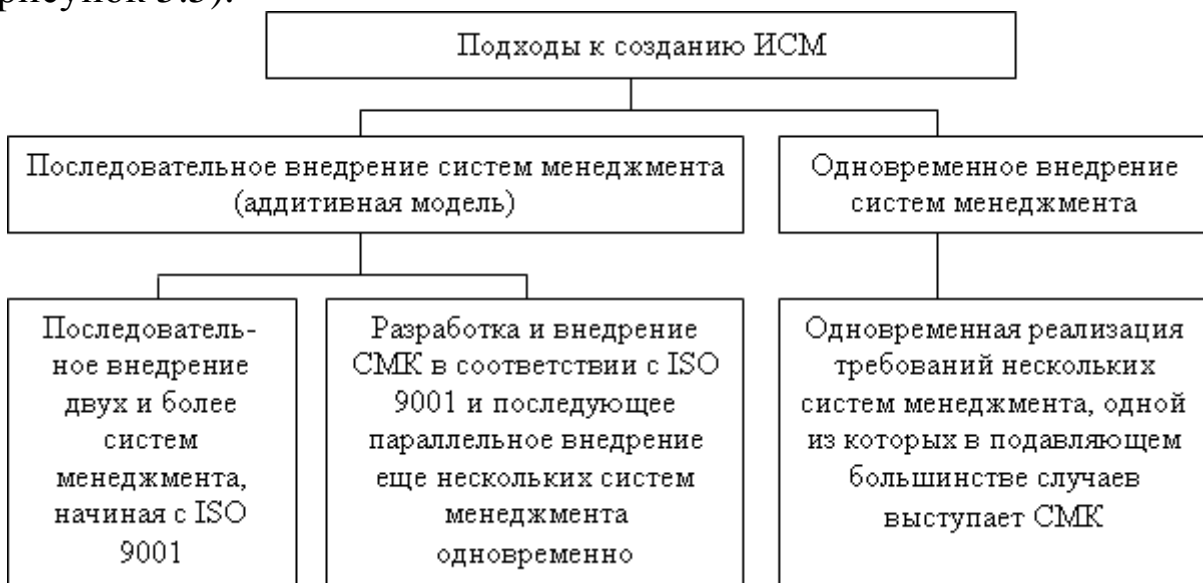


Рисунок 5.5 – Подходы к созданию интегрированных систем менеджмента

Интегрированная система менеджмента (ИСМ) предполагает разработку и внедрение системы, обеспечивающей совместное развитие менеджмента качества (СМК), экологического менеджмента (СЭМ), менеджмента в области производственной безопасности и охраны труда (OHSAS). Работа по внедрению ИСМ включает совершенствование, как внутренней среды организаций, так и отношений с заинтересованными сторонами, информирование государственных органов, потенциальных инвесторов, партнеров, и общественности о деятельности компаний.

Разработка и внедрение ИСМ происходит, так же как и других систем менеджмента, в четыре этапа:

- 1) организация работ по созданию ИСМ (рисунок А1);
- 2) разработка ИСМ (рисунок А2);
- 3) внедрение ИСМ (рисунок А3);
- 4) подготовка к сертификации ИСМ (рисунок А4).

Чтобы подробно рассмотреть каждый этап, как алгоритм действий со всеми вытекающими последствиями были построены блок-схемы, представленные в Приложении А.

### **Вопросы для самопроверки и подготовки**

1. Укажите основные предпосылки создания интегрированных систем менеджмента качества.

2. Каким образом происходит интеграция концепции качества в концепцию и практику менеджмента?

3. Какими факторами обуславливается актуальность внедрения интегрированных систем менеджмента?

4. Дайте определение понятию «интегрированная система менеджмента».

5. В чем заключается целесообразность создания интегрированных систем менеджмента?

6. Перечислите основные подходы к созданию интегрированных систем менеджмента.

7. Проведите сравнительный анализ создания аддитивных моделей интегрированных систем менеджмента с моделью одновременного интегрирования.

8. Проанализируйте соответствия между требованиями МС ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 22000, ISO 45001.

9. Перечислите основные виды препятствий к созданию интегрированных систем менеджмента.

10. Раскройте порядок разработки и внедрения интегрированных систем менеджмента.

11. В чем заключается этап организации разработки интегрированной системы менеджмента?

12. В чем заключается этап проектирования интегрированной системы менеджмента?

13. В чем заключается этап документирования интегрированной системы менеджмента?

14. В чем заключается этап внедрения интегрированной системы менеджмента?

15. В чем заключается этап подготовки к сертификации интегрированной системы менеджмента?

16. Какие преимущества приобретает предприятие при внедрении интегрированной системы менеджмента?



### Тест для самоконтроля

1. К чему стандарт ISO 9001:2015 относит такие факторы, как бесконфликтность, освещение, влажность, гигиена?

- a) Среда для функционирования процессов
- b) Инфраструктура
- c) Человеческие ресурсы

2. Наличие какого документа не требуется стандартом ISO 9001:2015?

- a) Политика в области качества
- b) Цели в области качества
- c) Руководство по качеству

3. Какой термин не используется в требованиях стандарта ISO 9001:2015?

- a) Предупреждающее действие
- b) Коррекция
- c) Корректирующее действие

4. Что сертифицирует предприятие по стандарту ISO 9001?

- a) Услугу
- b) Систему управления
- c) Продукцию

5. Какой раздел впервые появился в стандарте ISO 9001:2015?

- a) Внутрифирменные знания
- b) Внутренний аудит
- c) Идентификация и прослеживаемость

6. К какому разделу стандарта ISO 9001:2015 относятся вопросы снабжения?

- a) Ресурсы
- b) Требования к продукции и услугам
- c) Управление внешне поставляемыми процессами,

продукцией и услугами

7. Может ли организация не применять некоторые требования стандарта ISO 9001:2015?

- a) Может, но только из 7-го раздела
- b) Может, если не применимые требования не влияют на

качество продукции/услуг

- c) Организация должна применять все требования стандарта

8. В каких пунктах стандарта ISO 9001:2015, кроме раздела 6.1, также применяется термин «риск»?

- a) 5.3 6.3 8.5.1 10.3
- b) 4.2 7.1.2 8.7 9.1.2
- c) 4.4.1 5.1.2 9.1.3 10.2.1

9. Какие из нижеперечисленных документов входят в состав необходимых документов системы менеджмента качества предприятия:

- a) Цели в области качества
- б) Стандарт организации
- в) Бюджет предприятия
- г) Устав предприятия
- д) Финансовый план предприятия

10. Что из ниже перечисленного не относится к принципам менеджмента качества?

- a) системный подход
- б) улучшение
- в) процессный подход
- г) лидерство
- д) взаимодействие работников

11. Высшее руководство это...:

- a) Лицо или группа людей, осуществляющих руководство и управление организацией на высшем уровне;
- б) Лицо, осуществляющее руководство и управление отделом;
- в) Лицо, работающее в организации-конкуренте;
- г) Работники социальной сферы;
- д) Всё перечисленное.

12. На скольких принципах менеджмента основан стандарт ISO 9001:2015?

- a) на шести
- b) на семи
- c) на восьми

13. Что означает цикл PDCA?

- a) Планируйте – Делайте – Проверяйте – Действуйте
- b) Планируйте – Действуйте – Проверяйте - Делайте
- c) Планируйте – Проверяйте – Действуйте - Делайте

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – Введ. 01-11-2015. – М.: Стандартиформ, 2015. – 48 с.
2. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования. – Введ. 01-11-2015. – М.: Стандартиформ, 2015. – 24 с.
3. ГОСТ Р 55269-2012 Системы менеджмента организаций. Рекомендации по построению интегрированных систем менеджмента. – Введ. 01-06-2013. – М.: Стандартиформ, 2014. – 6 с.
4. ГОСТ Р ИСО 14001-2016 Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению. – Введ. 01-03-2017. – М.: Стандартиформ, 2018. – 32 с.
5. ГОСТ Р ИСО 45001-2020 Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования и руководство по применению. – Введ. 01-04-2021. – М.: Стандартиформ, 2020. – 32 с.
6. ГОСТ Р ИСО 22000-2019 Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции. – Введ. 01-01-2020. – М.: Стандартиформ, 2019. – 34 с.
7. ГОСТ Р ИСО 26000-2012 Руководство по социальной ответственности. – Введ. 15-03-2013. – М.: Стандартиформ, 2014. – 114 с.

## Приложение А

## Этапы разработки и внедрения интегрированной системы менеджмента

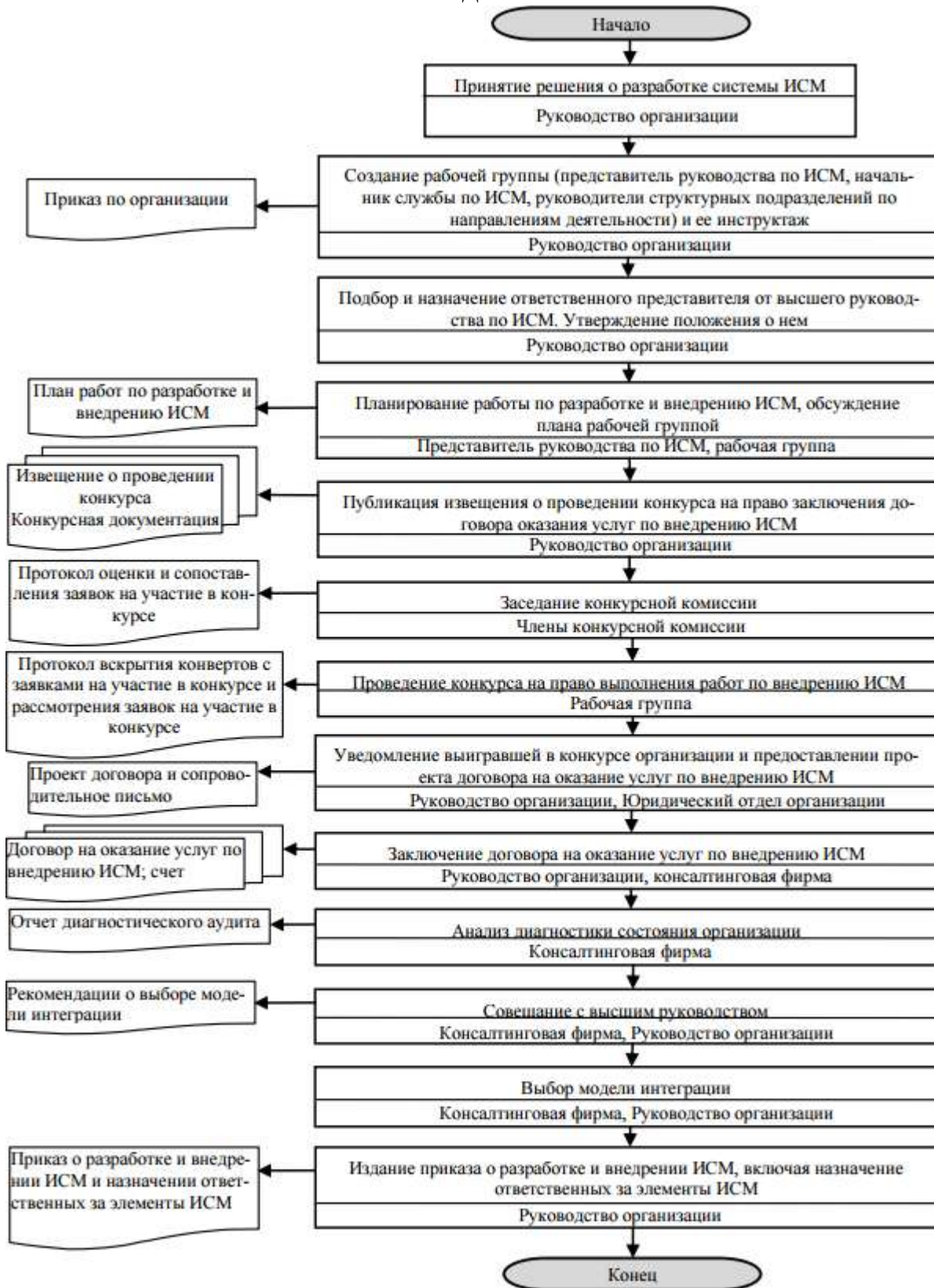


Рисунок А1 – Организация работ по созданию ИСМ

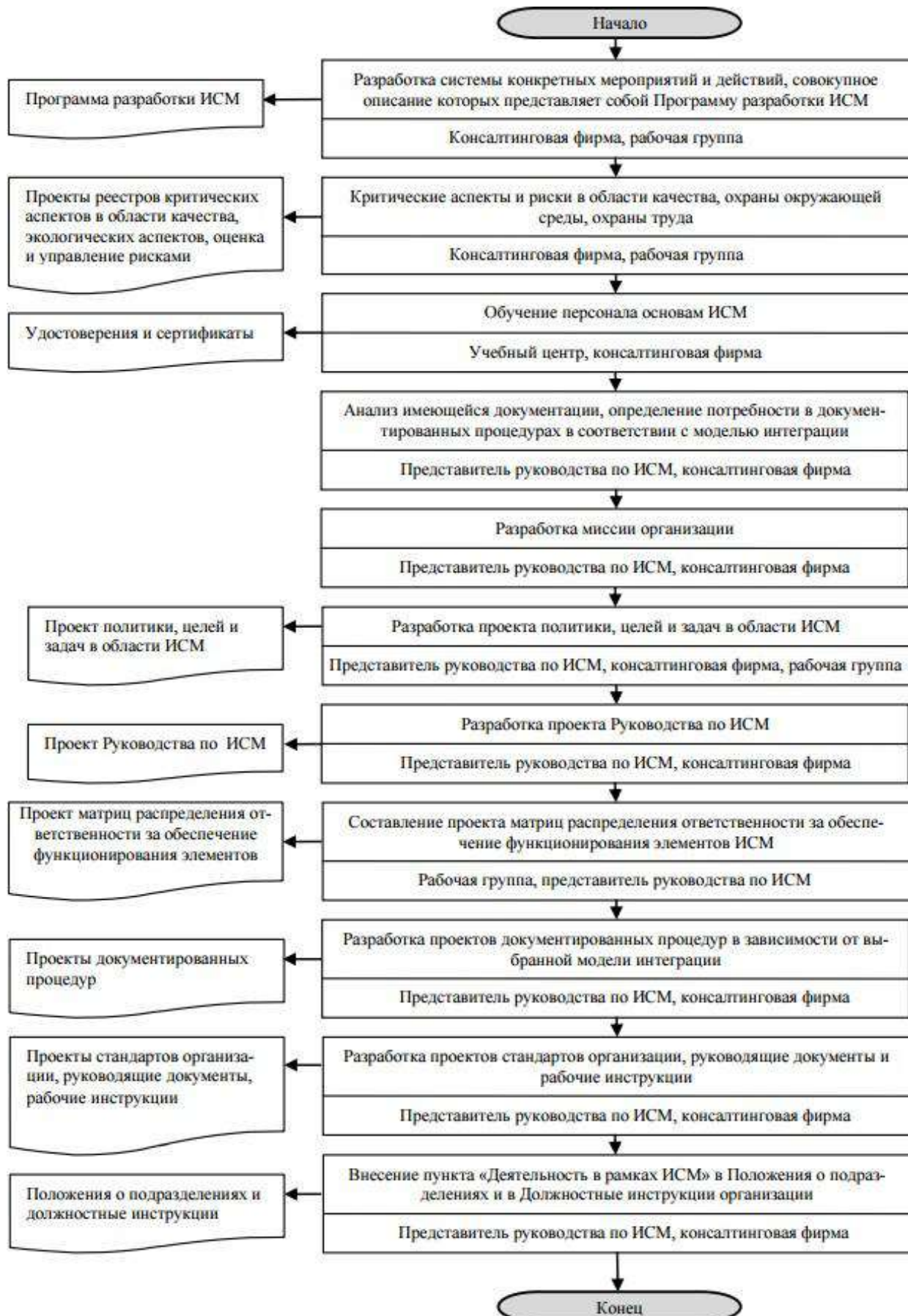


Рисунок А2 – Разработка ИСМ

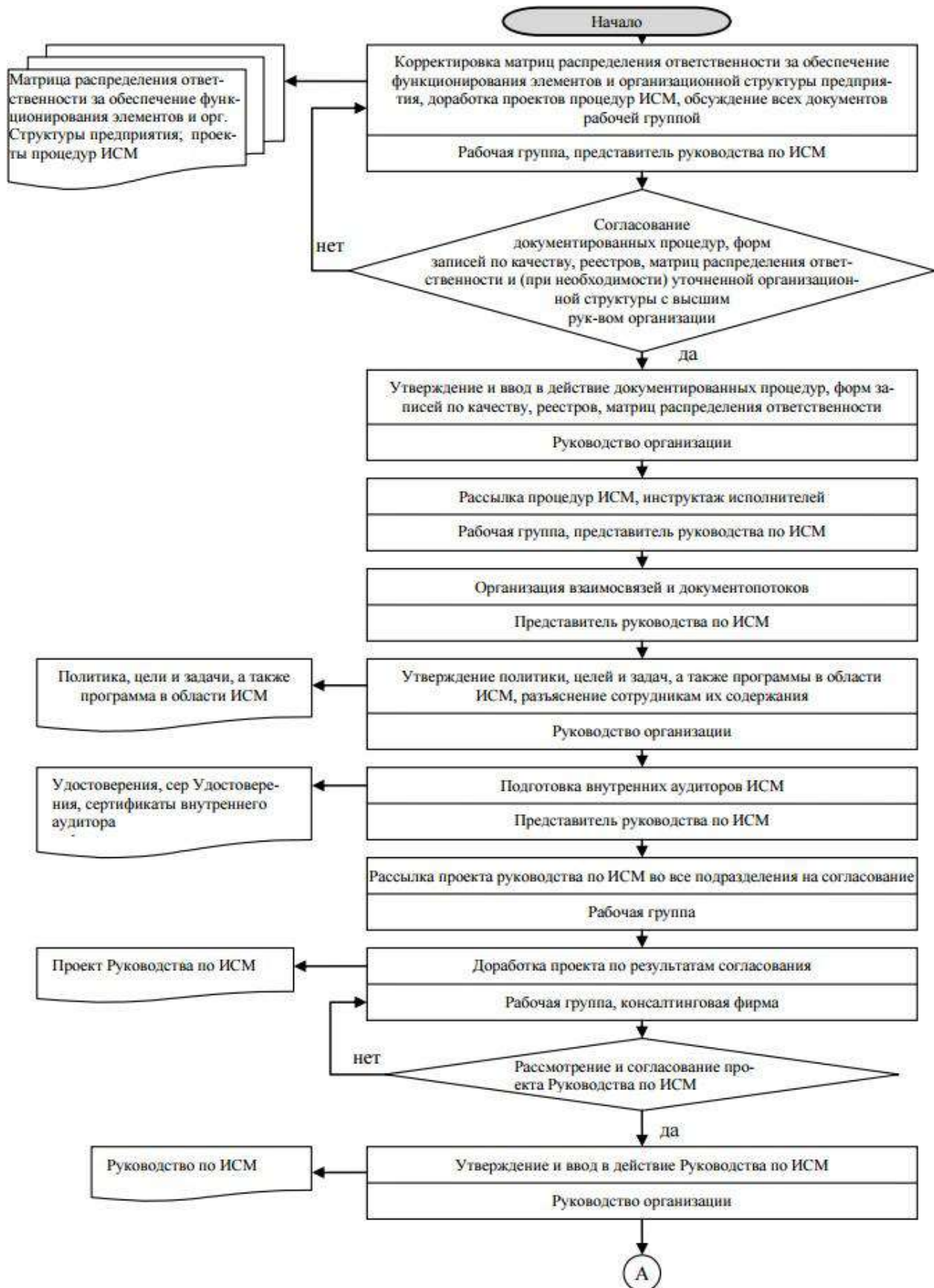


Рисунок А3 – Внедрение ИСМ (лист 1)



Рисунок А3 – Внедрение ИСМ (лист 2)

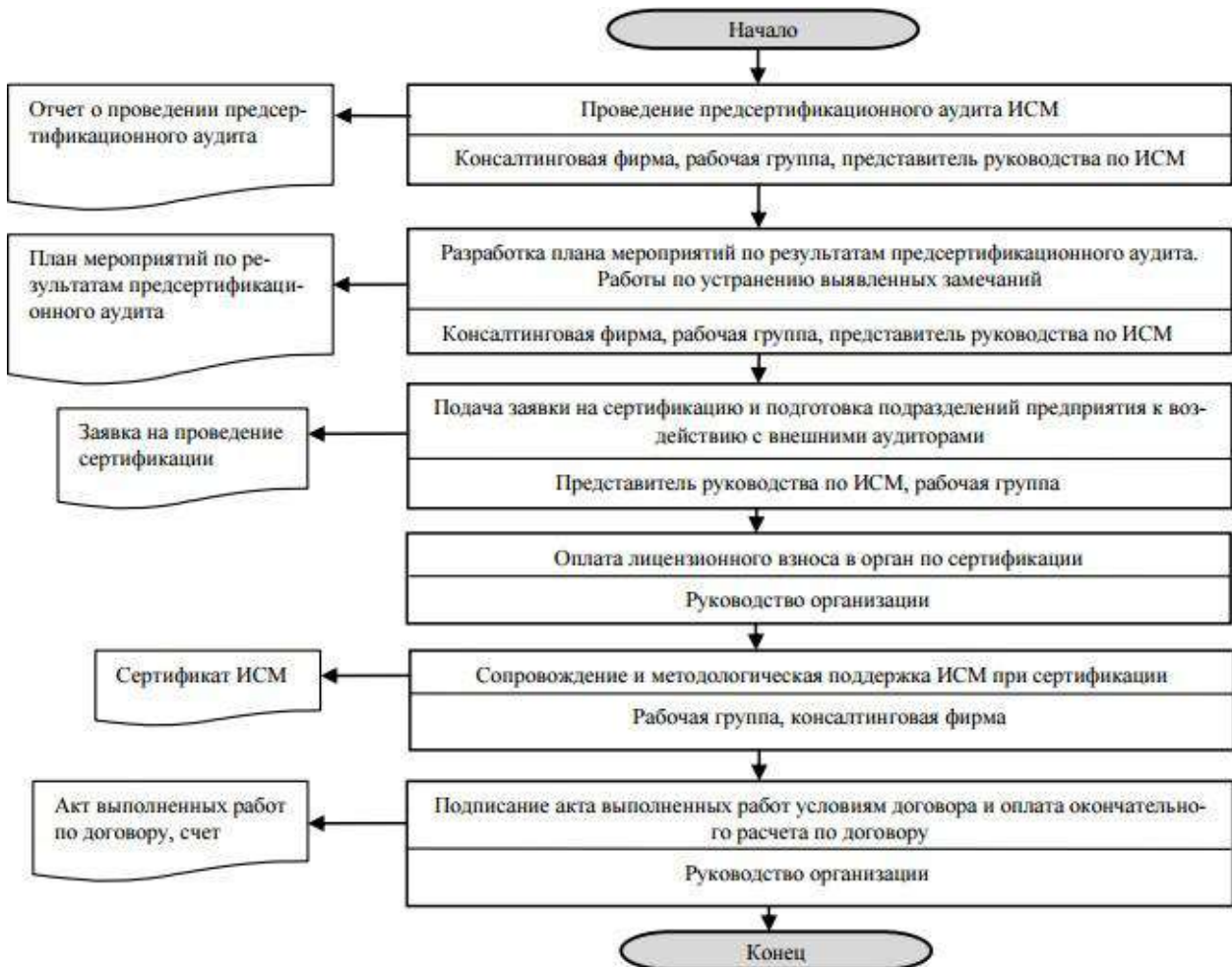


Рисунок А4 – Подготовка к сертификации ИСМ