

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ **СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА ТА МЕН**

ФОРМУВАННЯ НОВОЇ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНІЙ ГЕНЕРАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТИВ ISO

Якубовський В. В.

Доктор технічних наук, професор кафедри міжнародного бізнесу Інституту міжнародних відносин Київського національного університету ім. Тараса Шевченка.

Анотація. Виконаний аналіз концептуальних засад, структури та основного змісту нових версій міжнародних стандартів на найбільш поширені у використанні системи менеджменту якості ISO 9001:2015, системи екологічного менеджменту ISO 14001:2015 та системи менеджменту гігієни праці та виробничої безпеки ISO/DIS 45001: 2015.

Продемонстровані єдині принципи та основні ключові елементи на яких базуються ці стандарти, насамперед триєдина концептуальна основа, яка базується на принципах замкнутого кола менеджменту P-D-C-A, процесного підходу та методології ризик менеджменту. Поступовому зближенню міжнародних стандартів на системи менеджменту значною мірою сприяє поява спільної Директиви ISO/IEC, в якій запропонована єдина структура та спільний базовий текст для всіх таких майбутніх стандартів.

Все це формує єдину модель сучасних систем менеджменту та вказує головні напрямки їх подальшого розвитку. В свою чергу формування такої єдиної моделі значно полегшує об'єднання різних систем менеджменту в єдину корпоративну систему управління організації, що має стати ще однією загальною тенденцією розвитку сучасного менеджменту.

Показані також окремі елементи, специфічні для відповідних систем менеджменту, що відражає їхню спрямованість на ту чи іншу сферу діяльності організації.

Ключові слова: системи менеджменту, міжнародні стандарти ISO, базові принципи менеджменту, структура високого рівня, замкнений цикл менеджменту, процесний підхід, принципи ризик менеджменту, концептуальна модель, специфічні елементи стандартів.

Постановка проблеми. Необхідність розробки та впровадження ефективних систем менеджменту для забезпечення стійкого розвитку підприємств та посилення їхнього ринкового становища вже не викликає сумнівів. Мабуть найбільш яскравим свідоцтвом цьому є сучасні глобальні масштаби використання системного підходу до менеджменту підприємств різного профілю діяльності. Так за даними міжнародної організації з стандартизації ISO кількість підприємств у світі, які впровадили та сертифікували різноманітні системи менеджменту наприкінці 2014 року становила більш ніж 1,6 млн. [1]. Ця загальна кількість є суттєво заниженою, оскільки враховує тільки системи менеджменту, що були сертифіковані міжнародно визнаними органами з сертифікації, які акредитовані міжнародним форумом з акредитації IAF (International Accreditation Forum). Поза статистикою ISO залишаються діючі на підприємствах системи менеджменту, що були серти-

фіковані іншими органами з сертифікації, в тому числі органами, які працюють в рамках національних систем з сертифікації, а також існуючі системи менеджменту підприємств, які ще не проходили процедуру сертифікації. Тому, загальна кількість підприємств, які застосовують сучасні системні методи менеджменту, є в декілька разів більшою ніж дає обмежена за своїм змістом офіційна статистика ISO.

Історично першими з'явилися міжнародні стандарти на системи менеджменту якості серії ISO 9000. Їхня перша редакція, яка була опублікована в 1987 році, ґрунтувалася на стандартах оборонних відомств США та британському стандарту BS 5750. Виходячи з цього, структура та зміст стандартів серії ISO 9000 першої версії 1987 року спадкували їх відображення в цих національних стандартах та включали 3 моделі систем менеджменту якості в залежності від ступені охоплення стадій життєвого циклу продукції.

Як і в усіх інших випадках стандарту ISO 9000:1987 вбирала в себе в систематизованому вигляді накопичений на той час найбільш передовий досвід систем менеджменту якості, що забезпечило стрімкий розвиток їхнього застосування. Згадана статистика ISO свідчить, що частка сертифікованих систем менеджменту якості серед всіх інших систем в глобальному вимірі становить більш ніж 70%, або понад 1,1 млн. в абсолютному значенні. Саме тому стандарти ISO 9000 першої та наступних редакцій стали методологічною основою створення аналогічних стандартів на системи менеджменту в інших сферах діяльності.

Тільки через 10 років після виходу стандартів ISO 9000, в 1996 році побачила світ перша редакція міжнародних стандартів на системи екологічного менеджменту, які отримали нумерацію як стандарти ISO серії 14000 та стали другими за розповсюдженням міжнародними стандартами даного типу. Глобальна кількість сертифікованих за цими стандартами систем екологічного менеджменту на сьогодні перевищує 300 тис., що складає більш ніж двадцять відсоткову частку від загальної кількості всього розмаїття систем менеджменту.

Наступними за поширенням є стандарти на системи менеджменту гігієни праці та виробничої безпеки [2, с. 484]. Враховуючи специфічність даного напрямку діяльності, міжнародна організація з стандартизації ISO декілька років не зважувалась надати статус міжнародних стандартам цієї сфери. Тому до теперішнього часу найбільш поширеними в даному напрямку є стандарти OHSAS серії 18000, які були створені робочою групою британського інституту стандартів BSI (British Standard Institute). Вони вперше побачили світ в 1999 році.

Останнім часом ISO визнало необхідність розробки на базі стандартів OHSAS серії 18000 міжнародних стандартів з систем менеджменту гігієни праці та виробничої безпеки, створивши для цього відповідну робочу групу. Такі стандарти отримали вже свій серійний номер ISO 45000 та знаходяться на прикінцевому етапі своєї розробки.

Відповідно до існуючої в діяльності ISO практики діючі міжнародні стандарти мають переглядатись кожні 5-7 років задля їхнього подальшого удосконалення на підставі застосування накопиченого досвіду використання та розвитку системних уявлень в менеджменті. Тому, у вересні 2015 року вийшла в світ вже п'ята редакція базового стандарту ISO 9001 на системи менеджменту якості. Відповідно до аналогічного стандарту на системи екологічного менеджменту ISO 14001 – поява його нової 4-ої версії на місяць випередило публікацію стандарту ISO 9001: 2015.

Оскільки згадані вище стандарти на системи менеджменту якості ISO 9001, системи екологічного менеджменту ISO 14001 та системи менеджменту гігієни праці та виробничої безпеки ISO 45001 є найбільш поширеними та стосуються підприємств всіх без виключення сфер діяльності та враховуючи практично одночасний вихід їх нових версій,

досить важливим з практичної та методологічної точки зору є проведення аналізу їхнього змісту. З одного боку такий аналіз доцільно проводити з позицій еволюції відповідних стандартів, а з іншого в порівняльному сенсі. Такий підхід дозволить виявити загальні тенденції формування нової парадигми розвитку систем менеджменту на сучасному етапі в цілому, враховуючи випереджаючий характер розвитку саме цих систем менеджменту та універсальність їхнього застосування для підприємств різних за масштабом та сферою діяльності.

Мета статті – провести аналіз нової генерації найбільш поширених міжнародних стандартів на системи менеджменту та з'ясувати на його основі загальні тенденції розвитку нової парадигми розвитку цих систем як галузевого так і спеціалізованого спрямування.

Основні результати дослідження. Розробка міжнародних стандартів в рамках ISO здійснюється за уніфікованою схемою, яка включає декілька послідовних основних етапів, а саме:

WDO (Working Document) – формування завдання робочій групі на розробку стандарту;

WD (Working Draft) – обговорення та розробка проекту стандарту на рівні робочої групи;

CD (Committee Draft) – підготовка проекту стандарту на рівні технічного комітету;

DIS (Draft International Standard) – проект міжнародного стандарту який вже розсилається країнам-членам ISO для коментарів;

FDIS (Final Draft International Standard) – остаточний проект міжнародного стандарту;

PUBL (Publication) – публікація міжнародного стандарту.

Загалом, враховуючи необхідність широкого обговорення та збір пропозицій і зауважень щодо змісту майбутнього міжнародного стандарту на кожній з наведених вище стадій його проходження, термін з початку роботи над стандартом до публікації остаточного узгодженого тексту, який приймається на основі консенсусу, складає не менше ніж 2-3 роки. Так, робота над стандартом ISO 9001: 2015, який узагальнює вимоги до систем менеджменту якості, стартувала в червні 2012 року, а сам стандарт набув чинності тільки з 23 вересня 2015 року. В порівнянні з цим робоча група з розробки нової версії стандарту ISO 14001 з систем екологічного менеджменту почала працювати над його змістом ще в березні 2012 року та його остаточний вихід був здійснений у серпні 2015 року. З іншого боку розробка стандарту нової серії ISO 45001 з систем менеджменту гігієни праці та виробничої безпеки дещо відстає та знаходиться на стадії проекту стандарту DIS.

Важливість розгляду нової генерації міжнародних стандартів з систем менеджменту, полягає також ще в тому, що їхній існуючий перелік далеко не обмежується цими трьома з них зазначеними вище. Загальна кількість стандартів на системи менеджменту загального, галузевого та спеціалізованого характеру, які діють на сьогодні вже давно перевищила цифру 50 [2, с. 650]. Тому досить важливим є виявлення тенденції сучасного розвитку їх найбільш поширених видів на прикладі яких мають модернізуватись і інші стандарти цього типу.

Розуміючи існуючі розбіжності в структурі та загальному змісті окремих стандартів на системи менеджменту з їх дуже широкою палітрою, міжнародна організація з стандартизації ISO спільно з міжнародною електротехнічною комісією ІЕС в 2015 році випустили Директиву, в якій запропоновано уніфіковану структуру для всіх стандартів на системи менеджменту, що отримала назву «структура високого рівня» [3, с.127], а також єдиний текст загальних положень цих стандартів.

На меті такої уніфікації ставилось:

- сформувати єдину структуру стандартів на системи менеджменту;
 - застосувати базовий текст в усіх стандартах на системи менеджменту, оскільки від 30 до 40%, а в деяких випадках і більше відсотків вимог є єдиними;
 - уніфікувати термінологію, що застосується в стандартах на системи менеджменту;
 - спростити та стандартизувати сам процес розробки стандартів на системи менеджменту;
 - суттєво полегшити сумісність різних систем менеджменту;
 - зробити більш ефективною незалежну оцінку або аудит систем менеджменту;
 - зафіксувати єдині принципи, на які мають спиратися всі стандарти на системи менеджменту.
- до кола основних принципів побудови стандартів на системи менеджменту незалежно від їхньої спеціалізації віднесено наступні:
 - ринкова орієнтованість;
 - сумісність з іншими стандартами на системи менеджменту;
 - врахування галузевої специфіки;
 - гнучкість при застосуванні;
 - сприяння розвитку вільної торгівлі;
 - придатність до оцінки відповідності;
 - універсальність при застосуванні;
 - легкість при використанні.

Таким чином, з виходом згаданої вище Директиви ISO/IEC всі стандарти з систем менеджменту мають бути розроблені за єдиною структурою, регламентованою цією директивою, що значно спрощує їх аналіз та порівняння. Це додає також очевидних зручностей в процесі розробки самих стандартів та значно спрощує процес інтегрування різних систем менеджменту в єдину корпоративну систему менеджменту.

Запропонована даною Директивою ISO/IEC єдина структура «високого рівня» для всіх стандартів на системи менеджменту має включати наступні 10 основних розділів в їхньої наступній послідовності:

0. Вступ.
1. Галузь застосування.
2. Нормативні посилання.
3. Терміни та визначення.
4. Контекст організації.
5. Лідерство.
6. Планування.
7. Забезпечення.
8. Процеси.
9. Проведення оцінки.
10. Вдосконалення.

Якщо більшість зазначених основних розділів стандартів на системи менеджменту не викликають загальних питань, а їхні особливості мають розглядатися за змістом, то поняття та відповідний розділ «контекст організації» впроваджуються Директивою ISO/IEC в структурі стандартів вперше. При цьому під контекстом організації розуміються зовнішні та внутрішні фактори, які притаманні характеру діяльності даної організації та її цілям та які можуть впливати на здатність системи менеджменту організації досягати запланованих результатів.

Таким чином Директива ISO/IEC визначає в якості одного з першочергових кроків необхідність детального аналізу всієї сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на її діяльність. Ця сукупність факторів має відповідати специфіці тієї системи менеджменту яка запроваджується або розглядається, а не бути надто загальною. Але загальним для всіх стандартів на системи менеджменту є необхідність розгляду та аналізу контексту організації відповідно до тієї чи іншої системи її менеджменту.

Введена вимога розгляду «контексту організації» є логічним попереднім кроком прямого впровадження концепції аналізу ризиків, оскільки такий аналіз може бути проведений тільки на підставі розгляду та систематизації діючих зовнішніх та внутрішніх чинників, які мають або можуть мати вплив на сферу діяльності організації, яка охоплюється даною системою менеджменту.

В явному вигляді концепція менеджменту ризиків в попередніх версіях стандартів ISO 9001 на системи менеджменту якості не передбачалася. Тільки у версії 2015 року цього стандарту такий підхід впроваджений в доволі поширеному вигляді. Його застосування поширюється на всі основні елементи системи менеджменту якості включаючи політику, стратегію, цілі, процеси, ресурси, проекти, продукти чи послуги. Поряд з цим важливим є той факт, що застосування принципу ризик менеджменту має виконуватися спільно з процесним підходом в системах менеджменту якості. В практичному плані це означає, що реалізація процесного підходу має спиратися на аналіз та управління ризиками, які притаманні тому чи іншому процесу.

Передумови впровадження принципів ризик менеджменту вже були закладені в існуючій версії стандарту ISO 14001: 2004 у вигляді розгляду екологічних аспектів або факторів, пов'язаних з діяльністю організації. В новій версії цього стандарту, що описує вимоги до систем екологічного менеджменту організацій, поряд з цим напряду введено положення щодо поширення такого аналізу та визначення ризиків, пов'язаних з можливостями та загрозами при розгляді основних груп екологічних аспектів.

У проекті нового міжнародного стандарту ISO 45001 з систем менеджменту гігієни праці та виробничої безпеки не тільки збережені, але й навіть посилені основні положення концепції менеджменту ризиків, які вже були введені в попередньому стандарті OHSAS 18001. При цьому ця концепція поширена на вимоги розгляду можливостей покращення ефективності як окремих елементів такої системи менеджменту так і в цілому.

Таким чином, поряд з єдиною загальною структурою стандартів на системи менеджменту, яка введена Директивою ISO/IEC, іншою спільною їх рисою в новій генерації є пряме застосування концепції ризик менеджменту з метою кількісної оцінки та урахування невизначеностей, пов'язаних з функціонуванням тієї чи іншої системи менеджменту.

Досить широке застосування концепції ризик менеджменту яке наочно присутнє у всіх трьох нових стандартах на системи менеджменту має ще одну спільну ознаку пов'язану з посиленням орієнтованості цих систем на попереджувальний підхід в порівнянні з корегувальними діями. Широко відомо, що застосування превентивних засобів взагалі є однією з суттєвих переваг системного підходу до менеджменту. Але ж ефективне використання такої переваги має покладатись на відповідний інструментарій, в якості якого в даному випадку виступає концепція ризик менеджменту. Саме на підставі цієї концепції виконується попередній аналіз та урахування найбільших загроз для функціонування системи менеджменту та можливостей її подальшого розвитку.

Звідси ми приходимо до висновку, що ще однією спільною особливістю нової генерації стандартів на системи менеджменту є посилений акцент на застосування превен-

тивного підходу на всіх етапах діяльності організації за допомогою широкого впровадження можливостей та переваг ризик-менеджменту.

Завдяки широкому застосуванню принципів ризик менеджменту значно посилюється ефективність ключового підходу в системному менеджменті, який спирається на замкнений управлінський цикл Шухарта-Демінга P-D-C-A (плануй – виконуй – перевіряй – дій). Застосування цього підходу стало вже класичним та присутнє у всіх без виключення системах менеджменту. Головним чинником такого підвищення ефективності класичного управлінського циклу P-D-C-A виступає проведення попереднього аналізу та урахування найбільш важливих загроз та можливостей які виконуються в рамках застосування методології ризик менеджменту стосовно всіх стадій діяльності організації. Враховуючи цей факт у всіх трьох стандартах на системи менеджменту нової генерації значно більший акцент зроблено на постійне їхнє удосконалення та пошук можливостей для такого удосконалення.

Виходячи з цього можна також констатувати, що в якості базових методологічних підходів, на яких будуються нові версії стандартів на найбільш поширені системи менеджменту виступають: методологія замкненого управлінського циклу P-D-C-A, процесний підхід в його системному вираженні та концепція ризик менеджменту, застосування якої орієнтоване на попередження можливостей прояву небажаних явищ. При цьому ці три підходу застосовуються в спільній взаємодії, а не окремо, що посилює їх дієвість завдяки синергетичному ефекту.

Ще однією спільною рисою в нових версіях міжнародних стандартів з систем менеджменту є посилення вимог до керівництва та взагалі до лідерства. Починаючи з формування та розповсюдження політики організації у відповідній сфері діяльності, охоплюючи всі основні елементи системи менеджменту та їх удосконалення, керівництво має демонструвати прихильність та відданість системному підходу до управління підприємством згідно з вимогами того чи іншого стандарту. Наявність цієї тенденції посилення відповідальності та ролі керівництва організації в створенні та розвитку систем менеджменту можна також віднести до спільної риси нових версій міжнародних стандартів, які до них відносяться.

Відрізняє нові версії стандартів й менший натяг на припис вимог та на документацію систем менеджменту. На відміну від цього значно більшої уваги надається підтвердженню дієвості самих систем менеджменту через отримання та аналіз фактичної інформації щодо їх функціонування.

Неможливо залишити поза увагою також ще одне важливе положення, яке вперше з'явилося в нових версіях стандартів на сучасні системи менеджменту та якого не було в попередніх. Воно стосується планування та управління змінами. В стандартах ISO 9001: 2015 та ISO/DIS 45001 цьому питанню відведений окремий підрозділ. Основний сенс цього положення полягає в тому, що у випадку коли на підставі аналізу ризиків організація доходить висновку про необхідність проведення змін в діючій системі менеджменту, то такі зміни повинні відбуватись планово та системно, враховуючи всі можливі наслідки таких змін. Організація має забезпечити необхідних контроль за процесом реалізації запланованих змін та визначити відповідальних за нього з наданням відповідних повноважень.

Поряд із спільними положеннями нових версій стандартів на системи менеджменту в кожному з них присутні і специфічні нові елементи, які характерні для той чи іншої галузі до якої відноситься відповідний стандарт. Це є цілком зрозумілим, оскільки важко собі уявити, щоб всі нововведення були тільки спільними та не стосувалися предметної

області того чи іншого стандарту. В той же час необхідно підкреслити, що єдина структури та спільний базовий текст всіх міжнародних стандартів на системи менеджменту, які введено Директивою ISO/IEC, разом з усіма іншими основними спільними елементами, що зазначені вище, формують єдину управлінську модель, що базується на узагальненні та систематизації сучасних уявлень теорії та методології системного менеджменту поряд з накопиченим широким досвідом їх практичного використання.

В таблиці, яка наведена нижче, зведені основні спільні та індивідуальні нововведення в моделі систем менеджменту якості, систем екологічного менеджменту та систем менеджменту гігієни праці та виробничої безпеки відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001: 2015, ISO 14001: 2015 та ISO/DIS 45001: 2015.

Таблиця.
Основні спільні та індивідуальні елементи в міжнародних стандартах
ISO 9001: 2015, ISO 14001:2015 та ISO/DIS 45001: 2015

№	Нові елементи в змісті міжнародних стандартів	ISO 9001:2015	ISO 14001:2015	ISO/DIS 45001:2015
1	Єдина структура «високого рівня» та уніфікований текст згідно Директиви ISO/IEC	X	X	X
2	Опис та аналіз контексту організації	X	X	X
3	Впровадження концепції ризик-менеджменту спільно з процесним підходом та циклом P-D-C-A	X	X	X
4	Посилення ролі лідерства	X	X	X
5	Більша увага результативності системи менеджменту ніж її документуванню	X	X	X
6	Більш детальний опис меж застосування системи менеджменту	X	X	X
7	Планування та управління змінами в системах менеджменту	X	X	X
8	Більша придатність до сфери послуг	X	–	–
9	Посилений орієнтир на задоволення потреб споживачів	X	–	–
10	Підтримка та розвиток інформаційної бази та бази знань	X	–	–
11	Діяльність після постачання продукції або послуг	X	–	–
12	Посилання на концепцію сталого розвитку	–	X	–
13	Врахування етапів життєвого циклу продукції та послуг	–	X	–
14	Виробнича безпека постачальників та субпідрядників	–	–	X

Якщо перші 7 нововведень є спільними для всіх трьох систем менеджменту, то інші носять особистий для окремих систем менеджменту характер. Тому можна констатувати, що саме ці 7 елементів, які продемонстровані в таблиці, відображають головні загальні особливості сучасної моделі систем менеджменту незалежно від її спеціалізації.

Впровадження нової редакції будь-яких міжнародних стандартів серії ISO супроводжується деяким перехідним етапом. Згідно з керівним документом міжнародного форуму з акредитації IAF для стандарту ISO 9001: 2015 введено 3-річний період переходу на його нову версію з моменту її публікації. Таким чином цей перехідний період збігає 22 вересня 2018 року, тобто після цієї дати сертифікати на системи менеджменту якості, які відповідають вимогам попередньої версії стандарту ISO 9001: 2008, будуть визнаватись такими, що втратили чинність. По аналогії з цим термін дії сертифікатів систем екологічного менеджменту по діючій версії стандартів ISO 14001: 2004 має закінчитись у серпні того ж 2018 року. Відповідно підприємства мають можливість протягом трьох років перейти до вимог нещодавно прийнятих версій стандартів ISO 9001: 2015 та ISO 14001:2015. Аналогічним очікується перехідний період і для міжнародного стандарту ISO/DIS 45001: 2015, підготовка якого до публікації виходить на фінішну пряму.

Висновки. Розглянуті особливості сучасної генерації найбільш поширених міжнародних стандартів на системи менеджменту наочно демонструють їх формування в рамках єдиної парадигми, основні елементи якої складають загальна структура і базовий текст, поєднання трьох ключових концепцій в вигляді універсального циклу P-D-C-A, процесного підходу та принципів ризик менеджменту. Ця загальна модель посилює орієнтованість систем менеджменту на постійне удосконалення, покращення їхньої результативності та підвищення ролі лідерства.

Практично одночасний вихід нових версій трьох ключових стандартів на системи менеджменту наочно демонструє все більшу тенденцію до їх концептуального зближення на підставі єдиного методологічного підходу, що базується на вказаних вище трьох ключових принципах з єдиною структурою. Саме це є прямою ознакою того, що міжнародні стандарти на інші системи менеджменту мають розвиватись в аналогічному напрямку.

Список використаної літератури

1. The ISO Survey of Management System Standard Certification – 2014, ISO, 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.iso.org/iso/iso_survey_executive-summary.pdf?v2014.
2. Якубовский В. В. Системные методы менеджмента в международном бизнесе. К. : ИД «Освіта України», 2014 г. – 744 с.
3. ISO/IEC Directives, Part 1, Consolidated ISO Supplement, Appendix 2, Annex SL, ISO/IEC 2015.
4. ISO 9001: 2015. Quality Management Systems – Requirements. ISO, 2015.
5. ISO/FDIS 14001: 2015. Environmental Management Systems – Requirements with guidance for use. ISO, 2015.
6. ISO/DIS 45001:2015. Occupational Health and Safety Management System – Requirements. ISO, 2015.

NEW PARADIGM OF MANAGEMENT SYSTEMS DEVELOPMENT IN NOWADAYS GENERATION OF INTERNATIONAL STANDARDS ISO

Yakubovsky V. V.

Doctor of Technical Sciences, professor of international business chair of the International Relations Institute of Kyiv National Taras Shevchenko University.

Abstract. *Analysis of conceptual basics, structure and main content of new versions of most widely used international standards on quality management systems ISO 9001: 2015, environmental management systems ISO 14001:2015 and occupational health and safety management systems ISO/DIS 45001: 2015 was performed.*

Demonstrated are common principles and main key elements on which these standards are based. First of all this is three interlinked conceptual ground which includes classical closed looped P-D-C-A management cycle, process approach and risk management methodology. Gradual approach of different international standards on management systems is highly facilitated by appearance of joint ISO/IEC Directive which introduced common structure and basic text for all such type standards.

All this formats unified model of modern management systems and demonstrates main directions of their further development. In its turn formation of such unified model remarkably simplifies integration of different management systems into unique corporate management system of the organization. This is also one of the general tendency of modern management development.

Some individual elements specific for separate management systems and which reflect respective area of organization activity are also described.

Key words: *management system, international ISO standards, basic management principles, high level structure, management closed loop, risk management, conceptional model, specific standards elements.*

Referances

1. The ISO Survey of Management System Standard Certification – 2014, ISO, 2015. [Elektronnyi resurs]. – Rezhim dostupu: http://www.iso.org/iso/iso_survey_executive-summary.pdf?v2014.2. Yakubovsky V. V. Systems management methods in the international business (in Russian). K. : «Osvita Ukrainy», 2014 г. – 744 с.
3. ISO/IEC Directives, Part 1, Consolidated ISO Supplement, Appendix 2, Annex SL, ISO/IEC 2015.
4. ISO 9001: 2015. Quality Management Systems – Requirements. ISO, 2015.
5. ISO/FDIS 14001: 2015. Environmental Management Systems – Requirements with guidance for use. ISO, 2015.
6. ISO/DIS 45001:2015. Occupational Health and Safety Management System – Requirements. ISO, 2015.

ФОРМИРОВАНИЕ НОВОЙ ПАРАДИГМЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА В СОВРЕМЕННОЙ ГЕНЕРАЦИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ ISO

Якубовский В. В.

Доктор технических наук, профессор кафедры международного бизнеса Института международных отношений Киевского национального университета им. Тараса Шевченко.

Аннотация. *Проведен анализ концептуальных основ, структуры и основного содержания новых версий международных стандартов на наиболее распространенные системы менеджмента качества ISO 9001: 2015, системы экологического менеджмента ISO 14001: 2015 и системы менеджмента гигиены труда и производственной безопасности ISO/DIS 45001: 2015.*

Продемонстрированы единые принципы и основные ключевые элементы, на которых основываются эти стандарты. Прежде всего, это триединая концептуальная основа, которая опирается на принципе классического замкнутого управленческого цикла P-D-C-A, процессном подходе и методологии риск менеджмента. Постепенному сближению международных стандартов на системы менеджмента в значительной мере способствует появление совместной ISO/IEC Директивы, в которой введена единая структура и совместный базовый текст для всех подобных стандартов.

Все это формирует единую модель современных систем менеджмента и показывает основные направления их дальнейшего развития. В свою очередь формирование такой единой модели значительно облегчает объединение различных систем менеджмента в

единую корпоративную систему управления организации, что является еще одной общей тенденцией развития современного менеджмента.

Показаны также отдельные элементы, специфичные для соответствующих систем менеджмента, что отражает их ориентированность на ту или иную сферу деятельности организаций.

Ключевые слова: система менеджмента, международные стандарты ISO, базовые принципы менеджмента, структура высокого уровня, замкнутый цикл менеджмента, процессный подход, принципы риск менеджмента, концептуальная модель, специфические элементы стандартов.