

Якість - Надійність - Безпека (ЯНБ) - як складові системного менеджменту.

В умовах відкритих ринкових стосунків принципово змінюються пріоритети і розставлення акцентів, що визначають ефективність діяльності та імідж підприємств. Сьогодні не можна розглядати і оцінювати їх діяльність без врахування питань забезпечення професійної, промислової і екологічної безпеки. Здатність конкурувати все більше залежить від якості надаваних послуг, культури і дисципліни праці, надійності підприємства. Враховуючи це, сучасна політика на підприємстві має бути орієнтована не лише на окремі складові (безпека, якість, надійність), але і одночасно на їх комплексне рішення. Тільки за умови реалізації політики, адекватної сучасним вимогам, підприємство може розраховувати на успіх і має шанси закріпити свої позиції на ринковому полі.

Враховуючи це, сьогодні ключовими категоріями системи корпоративного управління при характеристиці будь-якого підприємства, Організації, компанії стають поняття - **«якість послуг і продукції», «надійність функціонування процесів і підприємства», «безпека людини (персоналу)»**. Ці категорії настільки тісно пов'язані один з одним, що практично важко позначити, яка з них є первинною: або якість і надійність є необхідними категоріями і умовами безпеки, або навпаки - безпека і надійність є показниками (властивостями) якості, формуючими його. Усі вони важливі як з точки зору соціальної, економічної значущості, успішності діяльності, так і для формування внутрішнього і зовнішнього іміджу підприємства, як надійного, професійного і екологічно безпечного, соціально

відповідального партнера, що забезпечує високу якість послуг, що робляться. І якщо раніше ці поняття розглядалися незалежно один від одного, то зараз ці категорії слід розглядати у взаємозв'язку. У цьому особливість і в цьому полягає комплексність і системність підходу до здійснення виробничої діяльності на підприємстві на сучасному етапі.

Якість. Що загального між безпекою і якістю, між якістю і надійністю? Адже проблема якості з'явилася не сьогодні, вона існує давно і існує цілком самостійно. Інтенсивне рішення якісної проблематики доводиться на 80-і роки минулого століття. У 70-80-х роках в СРСР навіть існувало таке поняття як «боротьба» за якість, цій боротьбі була присвячена одна з п'ятирічок («п'ятирічка якості»), проводилися «дні якості», на тисячах підприємств існували комплексні системи управління якістю продукції і так далі.

Нині у всьому світі якість в найширшому сенсі завойовує усе більш міцні позиції в усіх сферах бізнес-діяльності. Підтвердженням служить той факт, що стандарти серії ISO 9000, як найвідоміші, є першоосновою для систем менеджменту інших сфер діяльності і впроваджуються в 157 країнах - членах міжнародної організації по стандартизації.

У чому ж відмінність сьогоднішньої «боротьби» за якість від колишньої? У чому і як ці поняття проявляються на практиці?

З тієї пори, коли ця робота на вітчизняних підприємствах активно проводилася, а вона безперечно дала свої позитивні результати, пройшло досить багато часу, багато що з того вже забуте і загублено, але одночасно з цим багато що прийняло досконаліші форми, з'явилися нові підходи. Адже поняття якості

тоді і зараз істотно розрізняються. Сьогодні під якістю розуміється, в першу чергу, відповідність вимогам стандартів, надійності, потребам усіх зацікавлених сторін, у тому числі, задоволення клієнтів, ряд інших аспектів, пов'язаних з трудовою діяльністю. Якщо раніше йшлося про **якість продукції і системи управління якістю продукції**, то сьогодні йдеться про **тотальне (загальне) управління якістю** в англійській термінології – Total Quality Management (TQM), що включає якість продуктів праці, якість процесів, діяльності, менеджменту, нарешті, якість фірми (підприємства). І безумовно категорія якості являється ключовою складовою професійної, промислової і екологічної безпеки, оскільки ідеологія забезпечення безпеки тісно пов'язана з ідеологією формування високоякісних послуг і продукції. Більше того, сучасна концепція управління безпекою базується по суті практично на принципах менеджменту якості.

Тому в контексті цієї теми поняття якості розглядається не взагалі, а у взаємозв'язку з безпекою, більше того, як необхідна умова безпеки. Це обумовлено тим, що категорії, які формують якість, одночасно є категоріями безпеки. Наприклад, до них відносяться: передова (досконала, безпечна) технологія, неухильне відношення до встановлених правил, культура і дисципліна праці, обов'язковість і взаємовідповідальність у відносинах з партнерами і власними працівниками підприємства і так далі.

З іншого боку, відомо, що надійність також проявляється як деяка властивість або якість, яку має об'єкт, і відноситься до категорії безпеки. Тому не випадково поняття надійний і безпечний перекладається англійською мовою одним словом

«Safe».

Що ж передбачає впровадження цих категорій, в чому полягають суть і початкові принципи, на яких повинна будуватися робота підприємств в цьому напрямі?

В першу чергу, передбачається продовження тієї роботи, яка велася в кожній з цих областей, використання тих напрацювань і принципів, на яких вона будувалася раніше, а також досвіду новітньої міжнародної практики і міжнародних стандартів.

Ось тільки деякі з цих принципів.

Принцип перший.

Системний підхід до менеджменту охорони праці і якості соціально-виробничих процесів: створення цілісної системи для досягнення цільових завдань найбільш ефективним способом, організація взаємозв'язку і взаємодії суб'єктів і об'єктів управління, розподіл ролей і обов'язків персоналу, безперервне вдосконалення системи на основі оцінки фактичного стану і подальшому коригуванні дій; взаємовигідні і взаємовідповідальні стосунки з партнерами і працівниками. Застосування цього принципу зазвичай зводиться до наступного: відкритому спілкуванню, обміну інформацією і планами на майбутнє, створення спільних розвиваючих дій, визнання покращень і досягнень партнерів; у числі вигод такого підходу - збільшення можливостей отримання прибутків для партнерів і формування передумов для безпечного виробництва робіт і процесів.

Принцип другий.

Загальною і головною ланкою системи, що об'єднує в собі три єдині поняття (якості, надійності і безпеки), є людина, його

управлінська, організуюча і виконавська роль.

Згідно TQM персонал підприємства або компанії представляє найвищу цінність і з цих причин участь працівників усіх категорій в їх діяльності є необхідною умовою ефективного функціонування системи. Тому другий принцип, як вже відмічалось раніше, полягає **в залученні людей до процесів управління і адекватного виконання**, використання їх здібностей і потенціалу по відношенню до завдань, цілей та інтересів підприємства, що виражаються в розумінні людьми важливості їх особистої ролевої участі в рішенні проблем, прийняття ними відповідальності за ці проблеми і можливі шляхи їх рішення.

Як і будь-яка інша, система управління ЯНБ буде ефективна функціонувати за певних умов. До них відносяться наступні.

Першою умовою успішної дії системи, як вже вказувалося раніше, є залучення в процеси функціонування підприємства (управління, організація, виконання) усього персоналу. Цим повинні займатися усі: кожна людина, кожна служба у своїй області, спільні дії яких складаються в загальну політику підприємства. При цьому для кожного суб'єкта мають бути чітко визначені відповідними регулюючими документами відповідальність, повноваження і порядок їх взаємодії.

Проте важливо, щоб цим займалися на кожному робочому місці професійно. Тому персонал повинен володіти системними методами, що формують менеджмент діяльності підприємства, а для цього його необхідно учити. Тобто, **навчання і професійна компетентність** є другою необхідною умовою.

Третя умова. Для того, щоб притягнути персонал не лише

до участі в цьому процесі, але і до його вдосконалення, людей **необхідно мотивувати**, використовуючи для цієї мети самі різні форми, більш того, **створити передумови для їх само мотивації**. Система вирівнюючої компенсації, де усі отримують однаково мало, витісняється економічним стимулюванням індивідуального вкладу в загальний результат.

І останнє. Мають бути призначені особи - **відповідальні за функціонування системи і осіб, що здійснюють контроль**. І тут важлива роль належить службі охорони праці, оскільки по суті це функції, які повинні здійснювати фахівці цієї служби. В зв'язку з цим представляється доцільним включати в штатні розклади, принаймні, у великих підприємствах (об'єднаннях, компаніях), виконуючих роботи або процеси підвищеної небезпеки, посада **фахівця (інженера, менеджера) з системного управління охорони праці**, в посадові обов'язки якого буде (повинно) входити практичне впровадження інтегрованої системи управління безпекою, документування процесів, організація результативного функціонування Системи, контроль за її функціонуванням, впровадження методів управління ризиками, реалізація лідерських устремлінь підприємства області ОП.

У сучасних умовах важливим стимулом для впровадження інноваційних технологій і рішень, для їх успішної реалізації є економічна сторона питання. Інакше, що це зрештою дає підприємству з точки зору бізнесу? На жаль, не усе піддається простій кількісній оцінці, тим паче, що поняття безпеки, якості і надійності є не лише й не стільки економічними категоріями, скільки соціальними. Внаслідок незадовільного стану охорони праці стають інвалідами і гинуть у більшості своїй цілком

працездатні, нерідко молоді люди; через погану якість знижується попит на продукцію, порушуються терміни постачання, йдуть партнери, в ненадійні підприємства на оновлення техніки і технології ніхто не вкладатиме кошти, а значить підприємство приречене на невдачу.

І навпаки, підприємство, яке являється в усіх відношеннях надійним, забезпечує високу культуру і якість процесів, послуг і продукції, що гарантує безпеку, стає привабливим для інвесторів, партнерів, а це означає - можливість впровадження передових технологій, поліпшення умов праці, збільшення об'ємів виробництва, ріст матеріальних і соціальних благ для працівників, соціальна стабільність і комфортність в трудовому колективі, в кінцевому підсумку - запорука успішності, а це вже немало. Світова практика свідчить, що компанії, що прийняли і реалізують такий підхід в системах менеджменту, який у більшості випадків являється частиною усієї філософії менеджменту загальної якості (TQM), досягають особливо високих показників ефективності.

Враховуючи це, які завдання стоять перед менеджерами підприємства?

Основне завдання полягає у формуванні у персоналу ідеології, адекватної вимогам новітньої системи менеджменту, до ключових чинників якої належать безпека, якість, надійність. На це мають бути спрямовані усі форми психологічного впливу, навчання, тренінгу, пропаганди.

Надійність. У загальному випадку під надійністю ми розумітимемо здатність елементу, ланки, системи в цілому виконувати свої функції безвідмовно упродовж певного (заданого) часу. На перший погляд це поняття відноситься

тільки до технічних систем.

Між тим, є усі підстави говорити і про надійність соціально виробничих (ергатичних) систем, до складу яких входять не тільки технічні засоби, але і людина.

Під надійністю підприємства слід мати на увазі стабільність функціонування, перспективи розвитку, його безпеку, захищеність і стійкість від дії різних чинників виробничого і невиробничого характеру, впливу кон'юктурних ринкових впливів.

Тому говоритимемо, що підприємство - як система повинно бути або є надійним, якщо упродовж тривалого часу воно функціонує стійко, безвідмовно, безпечно, без помилок, порушень, з високою якістю, якщо відсутні нещасні випадки, аварійні події і інші інциденти і навпаки: кожен нещасний випадок, професійне захворювання, аварію слід розглядати як відмова системи. Таким чином, в поняттях охорони праці **НАДІЙНО - ОЗНАЧАЄ - БЕЗПЕЧНО.**

Охорона праці відноситься до однієї із складних категорій управління і багатофакторних систем ризиків, пов'язаних з трудовою діяльністю людини. Це обумовлено тим, що на систему, з одного боку, впливає множина не пов'язаних між собою виробничих і невиробничих чинників випадкового, непередбачуваного характеру, а з іншої - простежується зв'язок наслідків з попередніми подіями.

Тому забезпечити стійке, надійне функціонування системи - завдання досить складне.

Як будь-яка інша система, охорона праці, в якій діють випадкові чинники, може характеризуватися тільки з імовірнісних позицій, де основними закономірностями можуть

бути тільки статистичні, а характеристикою служать такі показники, як частота, інтенсивність відмов, вірогідність безвідмовної роботи. Це цілком відноситься до таких категорій як надійність, безвідмовність, якість.

Структурно і по алгоритму дій охорону праці як систему можна представити у вигляді блоків з різним поєднанням ключових ланок : людина - техніка - технологія - умови праці (Таблиця 5).

(Таблиця 5).

Блок	Ключові ланки
Управління	Персонал (топ-менеджери)
Організація	Персонал (менеджери)
Виконання	Персонал (виконуючий) Техніка Технологія Умови праці

Надійність кожної з цих ланок неоднакова і залежить від різно-особистих обставин. Наприклад, для техніки - цей стан технічних засобів і порядок їх експлуатації, для технології - це відповідність її вимогам безпеки, для людини - це його ідеологія, професійна підготовленість, особові і психофізіологічні якості.

Враховуючи це, питання полягає в тому, щоб встановити, яка з них найбільш слабка (менш надійна) ланка в загальному процесі, на яку мають бути спрямовані заходи і дії, які могли б підвищити його надійність?

Мабуть, судити про це можна було б, якщо звернутися до статистики травматизму.

Світова статистика фіксує той факт, що по організаційних причинах, тобто обумовлених неадекватними (небезпечними) діями робітників, у тому числі самих потерпілих, партнерів по роботі, організаторів виробництв, щорічно відбувається приблизно 80 % нещасних випадків.

По ряду інших джерел відомо, що по організаційних причинах і через неправильні (небезпечні) дії людини відбувається від 30 до 80 % нещасних випадків.

За експертними оцінками на долю помилок людей, діяльність яких безпосередньо пов'язана з підвищеним ризиком, доводиться близько 90 % трагедій, що сталися, а що залишилися приблизно 10 % - припадає на частку наукових, конструкторських, інженерних і управлінських помилок.

Отже, найслабкішим, тобто **найменш надійним**, а значить **найбільш небезпечною ланкою** в організаційно-виконавському ланцюзі виробничого процесу є **ЛЮДИНА** і її дії або бездіяльність.

В зв'язку з цим доречно згадати вислів: «комп'ютери ненадійні, але люди ще не надійніші». І далі. «Будь-яка система, залежна від людської ненадійності, ненадійна». Тому ключовим напрямом у багатоцільовій програмі праце-охоронній діяльності повинен бути підвищення його професійної компетентності, відповідальності, дисципліни, формування ідеології, які дозволили б мінімізувати його вплив як ризик - чинника.

Ось на підвищення надійності саме цієї ланки і мають бути спрямовані організаційні форми і методи роботи менеджменту підприємства : навчання, виховання, пропаганда, стимулювання.

Для інших, конкретних умов, в яких функціонує система, слабкою ланкою може бути техніка, технологія, умови праці і

так далі. Це може бути встановлено шляхом проведення відповідних досліджень і аналізу.

Залежно від цього на підприємстві повинна розроблятися відповідна програма цільових дій, спрямована на підвищення надійності (безпеки) кожної ланки і системи в цілому.

Як це було показано раніше, найбільш слабкою ланкою в організаційно-виконавчому ланцюзі є людина. В той же час в охороні праці людина не лише найбільш слабка (найменш надійна) ланка, але і найчисленна.

У разі, якщо в технологічному процесі бере участь велика кількість виконавців, загальна надійність системи різко зменшується і може досягти низьких значень, навіть за умови, що індивідуальна надійність кожного виконавця буде досить високою величиною. Іншими словами надійність певної соціально-виробничої системи багато в чому залежить від надійності працівників, що входять в неї.

Тоді виникає чергове питання, чи можна створити надійно функціонуючу (високонадійну) систему з безлічі ненадійних елементів (ланок)?

У техніці таке підвищення надійності досягається за допомогою, так званого, паралельного дублювання (резервування). Проте, чи можна принцип підвищення надійності технічних систем перенести на системи, в яких основну функціональну роль грає людина ?

Представляється, що деякі принципи можуть бути використані. На більшості підприємств основним виробничим формуванням є трудовий колектив у вигляді бригади, яку очолює бригадир. Склад бригади як по виконуваних функціях, рівню кваліфікації і за якістю членів може бути самим різним.

Але, незалежно від цього бригада - є ланкою, яка є одночасно носієм (чинником) і об'єктом ризику. Від надійності саме цієї ланки в першу чергу залежить надійність функціонування всієї системи в цілому.

В цьому випадку важлива роль належить бригадирові: від нього залежить рівень організації праці, дисципліна в колективі, взаємовідносини всередині бригади і з менеджментом підприємства. В той же час ми знаємо з практики, що бригадир, не будучи посадовцем, вкрай рідко притягується до відповідальності за провину, здійснені ким-небудь з членів бригади, у тому числі за порушення норм і правил безпеки, за нещасні випадки, що сталися.

Тоді, перше, що необхідно зробити, це підвищити статус і відповідальність бригадира за дотримання, як раніше говорили техніки безпеки, кожним її членом. А щоб під цим була певна, не лише правова, але і професійна база, бригадира потрібно не просто призначати вольовим порядком (чи обирати), а попередньо його навчити за відповідною програмою, провести перевірку знань, вручити сертифікат і тільки після цього такий фахівець (по робочій професії) має право бути призначеним бригадиром, несучи при цьому усю повноту відповідальності за стан справ у бригаді.

Це пов'язано з тим, що сьогодні від бригадира потрібно дуже багато що, а для цього він повинен знати технологію робіт, володіти основами управління, психології, економіки, мати високе професійну підготовку, мати організаційні здібності, а також володіти такими особистими якостями як принциповість, вимогливість до себе і іншим, контактність і так далі.

Друге. Доцільно усередині бригади призначити осіб,

відповідальних за певні напрями трудової діяльності. Наприклад, особа (чи група осіб), відповідальних за:

- охорону, якість і культуру праці;
- трудову і технологічну дисципліну;
- правильну експлуатацію технологічного устаткування і інших технічних засобів;
- підготовку робочих місць і забезпечення необхідними матеріалами, інвентарем, оснащенням, інструментом.

Зрозуміло, можуть бути і інші варіанти.

Третє. Мікроланки (змінні, технологічні) потрібно формувати з обліком не лише професійного рівня і призначення, але і психологічної сумісності, інших вимог, що забезпечують формування колективу однодумців, єдиної команди.

Кожна ланка має бути до певної міри самодостатньою. Не можна, приміром, ланку формувати тільки з працівників з низькою кваліфікацією, з недисциплінованих, схильних до порушень і нещасних випадків.

У ланці поряд з працівником з негативними якостями завжди повинна бути поруч людина позитивної спрямованості. Це дозволить забезпечити взаємоконтроль і взаємодопомогу.

Четверте. Необхідно розвивати у кожного члена бригади почуття відповідальності за свої дії, колективізму, самодисципліни і самоконтролю.

П'яте. Організація з боку менеджменту підприємства зовнішнього по відношенню до об'єкту (ланка, бригада, ділянка) нагляду за діями робочого персоналу.

Тоді наявність системи зовнішнього нагляду (моніторингу) і взаємоконтролю якраз і буде тією паралельною (дублюючисю, резервною) ланкою, яка дозволить істотно підвищити надійність

функціонування виконавського блоку в цілому.

Необхідною умовою підвищення надійності організаційного блоку є підвищення рівня знань в області охорони праці у категорії безпосередніх організаторів (виробників) робіт. Для цього також має бути створена принципово нова система навчання і допуску до роботи менеджерів середньої ланки в якості організаторів (виробників) робіт.

Нарешті, останнє. В охороні праці практично слабо використовується взагалі, такий ефективний механізм як мотивація і стимулювання персоналу. Досвід інших країн свідчить, що без ефективної системи само мотивації, мотивації і стимулювання як виконавської, так і організаційно-управлінського персоналу проблем охорони праці вирішити не вдасться. Політика «батога і пряника» відома здавна. У сьогоднішніх умовах акцент має бути зроблений на «пряник», хоча і цей принцип - не панацея від усіх бід.

З цього можна зробити наступні **висновки**. Для того, щоб досягти високої надійності, тим самим, ефективності функціонування системи, необхідно:

- підвищувати (підвищити) надійність кожного виконавця робіт і осіб, що здійснюють організацію і контроль робіт, інженерів Служби охорони праці, фахівців інших служб і відділів (технологи, енергетики, механізатори і так далі);
- має бути створена певна структурна (організаційна) схема, що забезпечує контроль за діями виконавців, оскільки це є досить потужним резервом надійного, стійкого і ефективного функціонування охорони праці.

Отже, вказані вище категорії (якість, надійність, безпека) є

ключовими і необхідними складовими не тільки системного підходу до забезпечення безпеки, показниками культури праці, але і запорукою успішної стійкої бізнес-діяльності.

Функціональний, процесний і процесно-функціональний підходи.

Функціональний підхід (ФП).

У сучасній практиці управління існує два способи побудови і описи Систем управління: перший з них базується на **функціональному** підході, другий - на **процесному**. Кожен з них має свої особливості, переваги і недоліки.

Стосовно охорони праці функціональний - це традиційно прийнятий підхід, закладений у кінці 80-х років Рекомендаціями Держстандарту СРСР і існуючий в системах управління на багатьох підприємствах України (і Росії) до тепер.

Відповідно до функціонального підходу Рекомендаціями Держстандарту передбачалася реалізація 5-ти функцій і 10-ти завдань. Тобто, система розглядалася як би у вертикальному розрізі. Проте, практично ці функції і завдання не були взаємопов'язані, вони існували паралельно, хоча самі по собі були важливі і в цілому відображали призначення і роль системи. В той же час, по більшості з них були відсутні (не були конкретизовані) відповідні аналітичні та оцінні показники (оцінка робилася тільки за принципом - «зроблено - не зроблено»), тому не можна було судити, наскільки вони впливають на кінцевий результат; і з цієї причини вони не могли служити категоріями управління.

До функцій управління охороною праці були віднесені наступні:

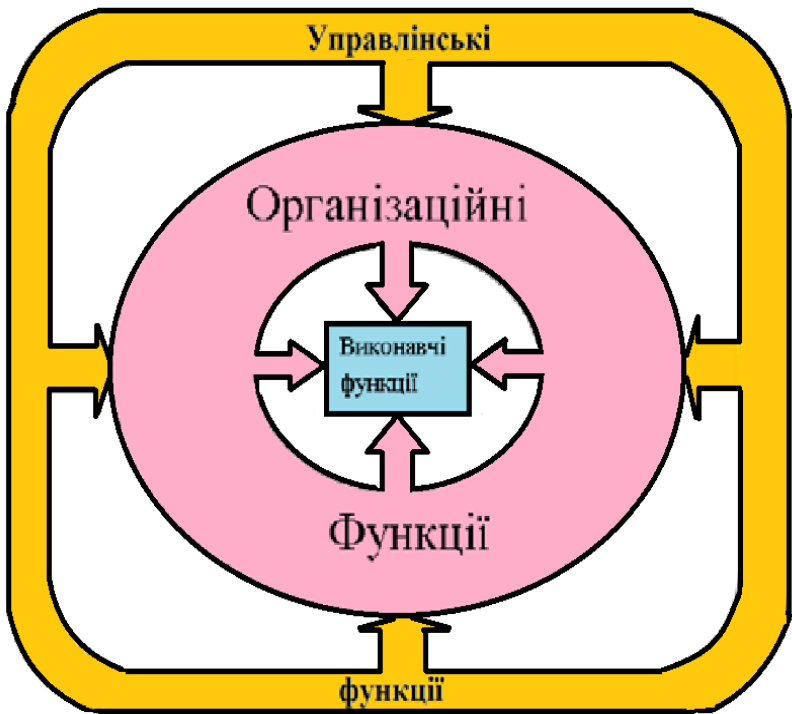
- організація і координація робіт в області охорони праці;

- планування робіт з охорони праці;
- контроль за станом охорони праці і функціонуванням СУОП;
- облік, аналіз і оцінка стану охорони праці і функціонування СУОП;
- стимулювання.

До завдань управління охороною праці відносилися:

- навчання працюючих безпечним методам праці і пропаганда питань охорони праці;
- забезпечення безпеки виробничого обладнання;
- забезпечення безпеки виробничих процесів;
- забезпечення безпеки будівель і споруд;
- нормалізація санітарно-гігієнічних умов праці;
- забезпечення працюючих засобами індивідуального захисту (ЗІЗ);
- забезпечення оптимальних режимів праці і відпочинку;
- організація лікувально-профілактичного обслуговування працюючих;
- санітарно-побутове обслуговування працюючих;
- професійний відбір працюючих по окремих спеціальностям.

Майже усі з названих функцій управління містяться, може бути в дещо зміненому виді, і в сучасних моделях управління.



Мал.7 МОДЕЛЬ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

Процесний підхід (ПП).

Початок процесному підходу було покладено стандартами серії ISO - 9000 (ISO 9001:2000 та ISO 9004:2000) в області менеджменту якості, які надалі слугували основою для розробки усіх наступних систем, у тому числі в Україні були прийняті як державних ДСТУ ISO 9001-2001 і ДСТУ ISO 9004-2001, а зараз ДСТУ ISO 9001-2009. Такий підхід нині набуває все більше поширення в зарубіжних компаніях, на підприємствах України і Росії.

Під процесом відповідно до ISO 9004:2000, IDT (ДСТУ ISO 9004-2001) розуміється «Послідовність взаємозв'язаних видів

діяльності або дій, здійснюваних з метою отримання бажаного результату шляхом перетворення сукупності входів (інформаційних, матеріальних) в сукупність виходів».

У чому полягає суть процесного (процесно орієнтованого) підходу і, по яких напрямках він може реалізовуватися стосовно охорони праці (професіональної безпеки)?

Основний принцип процесного підходу полягає в тому, що виробнича та управлінська діяльність розглядається у вигляді взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою послідовних (коли кінець одного процесу або підпроцесу служить початком наступного з тим, щоб на виході останнього процесу або підпроцесу отримати заданий (планований) результат) або паралельних процесів (підпроцесів), а управління цією діяльністю ґрунтується на управлінні цими процесами. Процесний підхід припускає, що в положеннях про підрозділи мають бути чітко обумовлені кінцеві продукти (послуги), якими користуватимуться інші підрозділи, позначений рух документообігу в підрозділ і з нього. Тобто при процесному підході результат діяльності кожного працівника або структурного підрозділу є вхідним потоком виконання робіт іншим працівником або підрозділом.

З цієї точки зору охорона праці може бути представлена як **праце-охоронний процес**, спрямований на забезпечення безпеки людини, в якому відбувається взаємодія (чи протидія), з одного боку, чинників, що формують ризик травмування (професійних захворювань), а з іншої - здійснення таких дій, які знижують небезпеку травмування або професійних захворювань. Чи інакше: на вході цього процесу (цих процесів, підпроцесів) - вимоги нормативно-правових Актів і комплекс

організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних, інших заходів і дій (по статті 1 Закону), що реалізують політику і управлінські рішення, а на виході - новий стан охорони праці (рівня безпеки), що характеризується відповідними оцінними показниками (це може бути частота, тяжкість травматизму і так далі), Мал. 8.



Мал. 8 Типовий алгоритм управління процесом

Пристаюючи до впровадження процесного підходу, передусім необхідно відповісти на наступні питання:

- Які процеси характеризують діяльність підприємства і якими з них ми маємо намір управляти?
- Які функції, завдання і цілі процесів?
- Хто відповідає за процеси?
- Як взаємозв'язані між собою, взаємодіють процеси, яка послідовність їх здійснення? Важливо визначити - хто, кому, коли, що передає, в якій формі і до якого терміну?
- Які функції підрозділів, обов'язки і дії персоналу (виконавців) по реалізації процесів?
- За допомогою яких показників і за якими критеріями оцінюється виконання процесів?
- Хто і як здійснює моніторинг процесів?
- Хто і які дії робить, якщо процес не функціонує або функціонує не результативно?

Залежно від особливостей виробничої і управлінської діяльності підприємства склад (перелік) і міра деталізації процесів можуть бути різними. При цьому вважається, що чим більше деталізація, тим краще контролювати хід процесу і здійснювати дії, що коригують. Але це не завжди можливо, тому доцільно описувати ті процеси, хід і результат яких регламентовані нормативними документами, а також типові процеси, які виконуються упродовж тривалого часу без змін. Якщо ж процес складний і торкається багатьох підрозділів, доцільно розділити його на декілька підпроцесів (чи субпроцесів - СП). Міра деталізації процесів, їх об'єднання і декомпозиція залежить від цілей впровадження ПП, кваліфікації персоналу, інших особливостей.

При формуванні і описі процесів фахівці рекомендують дотримуватися наступних правил.

Процеси можна об'єднувати і включати залежно від цілей і особливостей підприємства (організації, компанії) за умови, що за допомогою основних процесів здійснюється виробнича діяльність.

При виділенні процесів необхідно призначити осіб, відповідальних за їх функціонування і результативність. Щоб власник процесу міг впливати на його хід і результати, йому мають бути виділені усі необхідні ресурси і надані повноваження, а також встановлені показники ефективності процесу.

Опис процесу має бути лаконічним, наочним, легким для розуміння і однозначно сприйматися.

Форма опису має бути уніфікованою і достатньою для різних по складності і призначенню процесів.

Опис повинен містити інформацію про назву процесу, дані власника і керівника процесу, необхідні ресурси, методику і алгоритм виконання процесу, порядок контролю за його функціонуванням і критерії оцінки, протоколи ходу процесу, вихід процесу і критерії його оцінки; зв'язки на вході і виході з іншими процесами.

Документація, визначальна і така, що підтверджує наявність і функціонування процесів, повинна будуватися за принципом піраміди, починаючи від Керівництва і до самого нижнього рівня.

При визначенні процесів можливий їх розподіл на три групи:

1-а група - це, так звані основні або провідні процеси, за допомогою яких виробляється продукція або виявляються послуги.

2-а група - це супроводжуючі процеси, що підтримують.

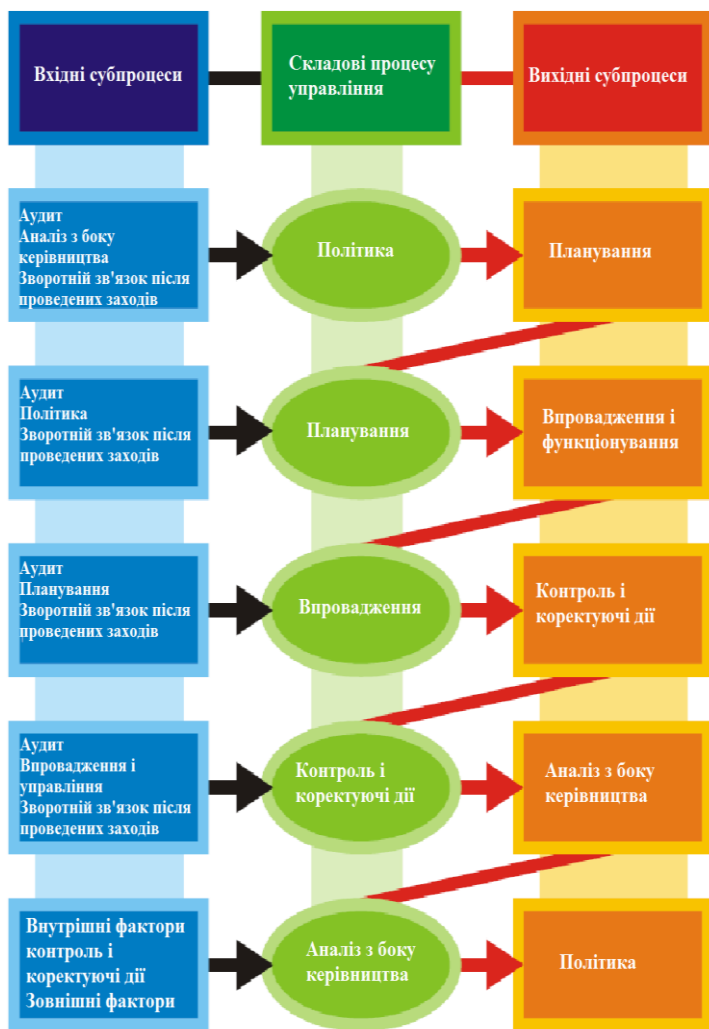
3-я група - це процеси менеджменту (управління), що дозволяють забезпечувати можливості для планування, оцінки системи управління.

Можлива структура управлінських процесів і їх складових (субпроцесів), сформованих на основі ДСТУ, - П OHSAS 18001-2006, ДСТУ - П OHSAS 18002:2006, ІЛО OSH 2001 і традиційно сформованих принципів (категорій) управління представлена нижче.

В укрупненому виді до основних процесів, що формують Систему Управління охороною праці, можна віднести:

- управління;
- загально-організаційне забезпечення;
- організацію безпечного виробництва робіт і виробничо-технологічних процесів.

Кожен з них передбачає реалізацію відповідних субпроцесів (підпроцесів). Складові процесу управління безпекою і гігієною праці на основі ДСТУ П OHSAS 18001:2006 представлено на мал.9.



Мал.9 Складові процесу управління безпекою і гігієною праці на основі ДСТУ-ПІ OHSAS 18001:2006 і їх взаємозв'язок

Процес управління включає наступні субпроцеси (підпроцеси) :

- розробка, проголошення і оформлення праце-охоронної політики;
- прогнозування і планування праце-охоронної діяльності

виходячи з політики і прогнозованих рівнів професійних ризиків;

- організація і координація роботи в області охорони праці;

- управління персоналом (професійна підготовка і професійний відбір, психологічний супровід, мотиваційне регулювання, пропаганда);

- облік, аналіз і оцінка стану охорони праці і функціонування СУОПП (Системи Управління Охороною Праці Підприємства);

- контроль за виконанням законодавчих норм, проголошеної політики і прийнятих управлінських рішень;

- вдосконалення (розвиток) Системи управління.

Процес загально-організаційного забезпечення включає такі суб-процеси (підпроцеси):

- формування нормативно-правової, методичної, інформаційної і довідкової бази управління охороною праці;

- організація інформаційної взаємодії, процесів управління і виконання проголошеної політики (розподіл обов'язків, повноважень, відповідальності), координація праце-охоронної діяльності;

- проектно-конструкторське і технологічне забезпечення (розробка і впровадження безпечних технологій, засобів механізації і автоматизації, транспортно-технологічних систем, інвентарю, оснащення, інструменту);

- забезпечення безпечної експлуатації будівель, гідротехнічних та інших інженерних споруд;

- метрологічне забезпечення;

- оптимізація умов праці, приведення їх до вимог,

встановлених санітарно-гігієнічними нормами;

- забезпечення безпеки в умовах надзвичайних ситуацій;
- аудит процесів і об'єктів управління, що забезпечує управлінський персонал інформацією, необхідною для ухвалення управлінських рішень, вдосконалення системи в цілому і окремих суб-процесів.

Організація безпечного виробництва робіт і процесів передбачає обов'язковість виконання наступних субпроцесів (під-процесів)

- залучення до участі у виробничих процесах персоналу, що відповідає за своїми професійними якостями і особистісними особливостями характеру виконуваних обов'язків (функцій);

- забезпечення персоналу нормативно-правовими актами і документацією, регулюючими організацію охорони праці, порядок безпечного виконання робіт і експлуатації устаткування, механізмів, систем;

- забезпечення робіт і процесів інструментом, інвентарем, оснасткою, спецодягом, спецвзуттям, іншими засобами індивідуального і колективного захисту, що відповідають вимогам безпеки.

- організація на основі ергономічних вимог робочих місць, створення умов для безпечного виконання виробничо-технологічних операцій;

- організація взаємодії різних ланок, що беруть участь у виконанні технологічних операцій;

- інструктаж виконавського персоналу перед початком робіт;

- нагляд (моніторинг) за виробництвом робіт (процесів) і діями персоналу.

По кожному з процесів мають бути призначені особи, відповідальні за їх результативне функціонування (власники і менеджери процесів, іноді координатори), показники, по яких здійснюється їх моніторинг і наступна оцінка.

Зразковий розподіл відповідальності за результативне функціонування процесів і реалізацію цільових завдань представлено в Таблиці 6.

Розподіл відповідальності за результативне функціонування процесів і реалізацію цільових завдань
(Таблиця 6)

Найменування процесів	Цільові задачі	Керівники і служби, відповідальні за реалізацію процесів і цільових задач (керівники і менеджери процесів)
Управління	Створення системи управління і контролю, забезпечуючих реалізацію законодавчих вимог, політики, цільових задач та управлінських рішень	Управлінський персонал: керівник підприємства, його заступники (помічники), керівник служби охорони праці

Загально-організаційне забезпечення	Створення нормативно-правової бази і механізмів реалізації субпроцесів, системи контролю за їх функціонуванням	Керівник служб (відділів) і структурних підрозділів підприємства, керівник служби охорони праці
Організація безпечного виробництва робіт і технологічних процесів	Створення умов, передумов і системи нагляду, що забезпечує безпечне виробництво робіт та експлуатацію об'єктів підвищеної небезпеки	Керівник підрозділів, їх заступники, керівники виробничо-технологічних процесів, спеціалісти служби охорони праці

Якщо виходити з відомого циклу Демінга-Шухарта, то склад праце-охоронних процесів може бути представлений в наступному виді (Таблиця 7).

**Склад процесів в Системі управління охороною праці
на підприємстві на основі циклу Демінга - Шухарта.**

(Таблиця 7)

№	Цикл Демінга- Шухарта	Процеси	Періодичність здійснення			
			Перспе ктивне (більше 2-х років)	Текуче (1-2 роки)	Операт ивне (кварта льне)	Згідно необхід ності (по результ атам зовніш нього нагляду , аудиту, розсліду вання нещасн их випадкі в, згідно приписі в)
	plan	Планува ння				
	Do	Виконан ня	На основі процесів планування			
	Check	Контрол	Планом	Щоміся	Операт	Згідно

		ь	ірно, щоквар тально	чно, щорічн о	ивно згідно прийня тим управлі нським рішення х	терміні в викона ння
	Аст	Аналіз та оцінюва ння	Щорічн о	Щоквар тально	Щоміся чно	Згідно необхід ності
		Удоскон алення (розвито к) СУ	У відпові дності до програ ми, планів	Згідно результатів моніторингу		

Складові процесу безпечного виробництва робіт приведені на Мал. 10.

У загальному випадку впровадження і функціонування процесного підходу складається з наступних етапів:

- розробка і безпосереднє впровадження процесу(ів);
- підтримка його в робочому стані і постійне вдосконалення;
- контроль за його функціонуванням і оцінка результативності.

Складові процесу безпечного виробництва робіт.

Мал. 10



Контроль за функціонуванням здійснюється на всьому проміжку від входу до виходу. Вплив на процес з метою попередження можливих невідповідностей, а не на результат - це базова концепція стандартів ISO серії 9000.

Одним з критеріїв оцінки результативності функціонування процесу разом з економічними показниками можуть служити рівні частоти і тяжкості нещасних випадків, а також ряд інших показників.

При розробці, впровадженні, підтримці, вдосконаленні і описі процесного підходу доцільно дотримувати визначену послідовність дій.

При розробці і впровадженні :

- визначити перелік (склад) основних підтримуючих, управлінських процесів (підпроцесів) і процедур, встановити послідовність і порядок їх взаємодії з іншими процесами;

- призначити власника процесу (process owner), при цьому на кожен процес може бути один власник, який повністю відповідає за функціонування і поліпшення процесу, а також керівника (координатора, менеджера процесу - а process manager), який відповідає за якість його функціонування і безпосереднього виконавця процесу. Визначити відповідальність і повноваження кожного з них у межах процесу;

- описати (задокументувати) процеси, при цьому кожен з них повинен мати методику, яка регламентує порядок і послідовність його виконання;

- встановити критерії результативності функціонування

процесів і методи, що забезпечують управління ними;

- забезпечити наявність фінансових, матеріальних ресурсів та інформації, необхідних для підтримки і моніторингу цих процесів;

- навчити персонал особливостям процесного підходу.

Для підтримки і вдосконалення процесів необхідно:

- встановити порядок і здійснювати моніторинг процесів, оцінку (вимір і аналіз) показників;

- вживати заходи, які забезпечують досягнення запланованих заданих (бажаних) результатів;

- забезпечити постійне управління процесами

- встановити порядок контролю і забезпечити контроль за ходом процесів, що виконуються сторонніми організаціями;

- у разі потреби анулювання процесу внести необхідні зміни.

Усе це забезпечується наявністю і управлінням документацією, що регламентує як виробничо-технічні процеси, так і процедури організації і управління.

Впроваджуючи систему процесного підходу, необхідно враховувати особливості, пов'язані з технічними і організаційними аспектами. Технічний полягає у визначенні процесів і їх власників, встановленні порядку взаємодії процесів, розробці методик моніторингу і так далі. Організаційний аспект складається з формування системи збору, аналізу і обміну інформацією, проведення постійного моніторингу, мотивації персоналу на відробіток усіх процедур та ін. Тут важливо визначити: хто, кому, коли, що передає, в якій формі і до якого терміну. Це служить надалі для безперервного аналізу і прийняття дій, що коригують, а зрештою дозволяє перейти від

елементів контролю до елементів результативного менеджменту.

Крім того, слід звернути увагу на наступну обставину.

Важлива відмітна особливість процесного підходу полягає в тому, що увага менеджерів і власника процесу звертається не на результат, а на моніторинг самого процесу, на його розвиток. Здавалось би, це суперечить принципу цільового методу управління, коли важливим є не процес, а його результат. Але, мабуть, це тільки на перший погляд, тому що застосування процесного, а точніше процесно-цільового, підходу має на увазі необхідність впливу на процес з метою досягнення бажаного результату, інакше не потрібний був би сам процес.

При цьому безперервний моніторинг процесу повинен здійснюватися не лише з метою отримання бажаного комерційного результату, але і з метою забезпечення безпеки персоналу, що реалізовує цей процес. Не дивлячись на те, що це досить витратна міра, проте результат, що очікується (комерційний і безпека) коштує того, щоб це застосовувати.

Тому при процесному (процесно-цільовому) підході не можна не враховувати кінцевий результат, тому що тільки він дозволяє судити чи досягнуті поставлені цілі.

Ще одна важлива особливість впровадження процесного підходу полягає в розподілі відповідальності і повноважень на основі позначених процесів. У основі розподілу лежить теза: спочатку процеси, а потім обов'язки, повноваження і порядок взаємодії, відбиті в посадових інструкціях і положеннях при підрозділах, а не - навпаки.

Для того, щоб пропонований механізм управління функціонував, мають бути розроблені внутрішньо-фірмові

регламенти (стандарти, положення, методики), що визначають порядок впровадження, реалізації, взаємодії кожного з процесів (підпроцесів), по кожному з них мають бути закріплені особи, відповідальні за їх функціонування, позначені параметри (показники і критерії), за допомогою яких робляться аналіз і оцінка.

Необхідною умовою впровадження такого підходу є також професійна компетенція персоналу в цій області і соціальна відповідальність усіх учасників за результативне функціонування праце-охоронних процесів і СУОП. Результативність процесного підходу в сукупності з іншими формами і методами управління полягає в наступному (в якості резюме) :

1. Процес управління професійною безпекою і здоров'ям стає досконалішим.

2. Вище керівництво отримує ефективніший інструмент управління.

3. Підвищується соціальна відповідальність усіх учасників трудових і виробничих процесів.

4. Система управління корпоративною діяльністю підприємств (компаній) наближається до загальноприйнятої в міжнародній практиці.

5. Підвищується зовнішній імідж і довіра до підприємства (компанії) з боку партнерів і державних органів нагляду.

Функції, процеси і субпроцеси в Системі управління на основі Типової моделі.

1. Розробка і реалізація політики, орієнтованої на результат.

1.1. Постановка цільових завдань, документальне оформлення, доведення до зведення усього персоналу, підтримка в робочому стані, контроль за виконанням (реалізацією).

1.2. Періодичний аналіз і коригування.

2. Прогнозування і цільове планування.

2.1. Аналіз тенденцій розвитку і змін в характері основної діяльності і виробничих процесах, виявлення показників і чинників, які найбільшою мірою впливають на стан системи і рівень безпеки.

2.2. Планування робіт і заходів по розробці і впровадженню усіх елементів системи управління по ідентифікації, оцінці ризиків і управління ними.

2.3. Підготовка на основі оцінки ризиків цільових завдань, які відповідають проголошеній політиці.

2.4. Визначення пріоритетів, розробка планів і програм по покращенню умов праці, зменшенню і усуненню виробничих чинників ризику, по досягненню поставлених цілей, їх аналіз і коректування.

2.5. Визначення необхідних людських, фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації цільових завдань.

3. Впровадження і управління.

3.1. Організація процесів.

3.1.1. Формування органів (структур) управління охороною праці, розподіл обов'язків, повноважень, ролевої участі, зон відповідальності персоналу в питаннях:

- Функціонування системи управління і загально-організаційного забезпечення;
- Забезпечення функціонування СУОП на основі реалізації відповідних функцій і завдань;
- Організація безпечного виробництва робіт і процесів;
- Зміст в справному стані енергетичних систем, обладнання, механізмів, інших технічних і технологічних засобів, будівель і споруд;
- Доведення виробничих чинників ризиків на робочих місцях і ділянках до прийнятних рівнів, здійснення нагляду за виконанням норм і вимог охорони праці;
- Забезпечення якості, дисципліни, культури праці.

3.1.2. Організація управління і загально-організаційного забезпечення:

- Визначення структури процесів і процедур, які формують систему управління і їх застосування на усіх рівнях;
- Встановлення послідовності і порядку взаємодії цих процесів, процедур і персоналу;
- Встановлення критеріїв і методів, що забезпечують результативність функціонування цих процесів і управління ними;
- Здійснення моніторингу, вимірів і аналізу процесів;
- Здійснення заходів, які забезпечують досягнення запланованих або бажаних результатів і постійне вдосконалення

цих процесів.

3.2. Управління персоналом:

- Підвищення професійної компетенції і професійний відбір (підбір, навчання, атестація, оцінка кадрів);
- Соціально-психологічний супровід (формування ідеології безпеки і корпоративної культури; вивчення і створення в трудових колективах соціального мікроклімату, сприяючого психофізіологічній активності в процесі трудової діяльності; навчання персоналу психологічної письменності);
- Мотиваційне регулювання і стимулювання (розробка і реалізація програми стимулювання, виходячи з тези, що потреба у безпеці є однією з основних в ієрархії потреб людини);
- Пропаганда;
- Залучення персоналу до управлінських і організаційних процесів (участь робітників і їх представників в консультаціях і впровадження усіх елементів безпеки праці, створення умов для ефективного функціонування громадських формувань (профспілкових органів, комісій, комітетів з охорони праці);
- Навчання з питань управління професійною, промисловою і екологічною безпекою, по розробці і впровадженню стандартів управління.

3.3. Управління безпекою промислових об'єктів і виробничо-технологічних процесів :

- Управління проектами, технологіями і інноваційними процесами;
- Забезпечення безпечної експлуатації транспортно-технологічних, енергетичних систем, обладнання, механізмів;

- Забезпечення безпечної експлуатації об'єктів підвищеної небезпеки (ідентифікація небезпечних промислових об'єктів; встановлення і підтримка процедур ідентифікації і моніторингу в робочому стані; усебічний аналіз і оцінка ситуацій і ризиків, при яких можливе виникнення аварійних інцидентів; реалізація організаційних і технічних заходів з попередження аварій, пов'язаних з функціонуванням потенційно-небезпечного(их) промислового(их) об'єкту(ів); нагляд за відповідністю прийнятих попереджувальних заходів нормативним вимогам;

- Забезпечення безпечної експлуатації будівель, гідротехнічних і інших інженерних споруд;

- Організація і забезпечення безпечного виробництва робіт і процесів (раціональний вибір безпечних технологій і розміщення виробничого обладнання, оснащення, пристосувань, інструмента, організація їх безпечного використання; розподіл функцій і взаємодія при виконанні трудових, виробничих процесів і технологічних операцій; організація взаємодії із сторонніми організаціями, що здійснюють свою діяльність на території підприємства в умовах діючого виробництва, встановлення ефективних комунікативних і координаційних зв'язків між відповідними рівнями організацій і підприємства; забезпечення засобами колективного і індивідуального захисту; ефективний нагляд за діями персоналу);

- Забезпечення безпечного руху транспортно-технологічних засобів і пішоходів;

- Забезпечення екологічної і пожежної безпеки;

- Метрологічне забезпечення;

- Нормалізація (оптимізація) санітарно-гігієнічних умов

праці на основі атестації робочих місць і результатів моніторингу. Забезпечення оптимальних режимів праці і відпочинку;

- Організація лікувально-профілактичного і соціально-психологічного забезпечення. Санітарно-побутове обслуговування;

- Забезпечення безпеки в умовах надзвичайних і аварійних ситуацій (розробка планів локалізації аварій і ліквідації їх наслідків, навчання персоналу безпечному веденню робіт і правилам поведінки в умовах НС (надзвичайних ситуацій)).

3.4. Формування нормативно-правової і інформаційної бази Системи, управління даними і документацією :

- Накопичення масиву законодавчих і інших нормативно-правових актів, розробка і наступне коригування внутрішньо-фірмових стандартів управління (СПП, СОУ), посадових інструкцій, інструкцій з охорони праці, положень, технологічних і інших регламентів, що визначають порядок загально-організаційного забезпечення, безпечного виробництва робіт і процесів, організація інформаційного обміну, взаємодії по вертикалі і горизонталі;

- Організація процедур отримання, зберігання, документування, ведення організаційно-розпорядливих документів, реєстраційних журналів, записів (протоколів, актів і так далі), що формують в цілому систему управління документами і записами.

3.5. Забезпечення фінансовими і матеріальними ресурсами.

4. Контроль і коригуючи дії.

4.1. Розробка і підтримка в робочому стані процедур

моніторингу функціонування Системи (якісний і кількісний вимір і оцінка показників функціонування виробничих процесів, міри досягнення проголошених цілей), попереджувальні (про активні) і наступні (реактивні) дії, реєстрація даних і результатів моніторингу, достатніх для розробки наступних виправляючих, застережливих і коригуючих заходів.

4.2. Облік, аналіз, розслідування обставин і причин професійно-обумовлених нещасних випадків, професійних захворювань, аварійних подій та інших невідповідностей; ініціювання і реалізація виправляючих і коригуючих дій, аналіз їх ефективності.

4.3. Розробка і підтримка в робочому стані процедур ідентифікації, зберігання і відтворення записів з питань забезпечення безпеки, аналіз відповідності їх вимогам нормативно-правових актів і стандартам управління.

4.4. Внутрішній аудит Системи.

Розробка регламенту (положення, внутрішньо-фірмового стандарту), що визначає порядок і процедуру аудиту з охорони праці з тим, щоб визначити, наскільки Система управління охороною праці (професійною безпекою) :

- Відповідає запланованій схемі, а також вимогам OHSAS 18001:1999, OHSAS 18001:2007, ДСТУ-П OHSAS 18001-2006, ILO OSH- 2001, діючим на підприємстві (у організації) внутрішнім стандартам;

- Належним чином впроваджена і підтримується;
- Результативна, відповідає вимогам Політики і визначеним цілям.

4.5. Формування на цій основі багатоступінчастої поліваріантної системи контролю за функціонуванням СУОТ, станом охорони праці в цілому і безперервного моніторингу за виробництвом робіт і процесів.

5. Аналіз і оцінка функціонування Системи з боку керівництва.

5.1. Розробка системи базових, аналітичних і оцінних показників і стандартів контролю за функціонуванням СУОП і системи нагляду за виробництвом робіт; організація моніторингу процесів.

5.2. Аналіз і оцінка результативності функціонування Системи управління на основі прийнятих показників (критеріїв) на відповідність її цілям і завданням підприємства, а також міжнародним стандартам. Виявлення усіх видів невідповідностей і чинників, небезпечних і шкідливих дій, що мали місце і не виключають їх дії надалі.

6. Безперервне вдосконалення (розвиток) системи управління.

Передбачає здійснення за результатами моніторингу ініціюючих, коригуючих і застережливих впливів, спрямованих на забезпечення адекватного функціонування і розвитку Системи (СУОП), підвищення її результативності.

Відповідно до вищесказаного процес переходу від традиційної до досконалішої моделі управління представлений на Мал. 11.

Процесно-функціональний підхід (ПФП).

Як вказувалося раніше, кожен з підходів (функціональний і процесний) мають свої переваги і недоліки. Вони полягають в наступному:

- функціональний підхід не забезпечує спадкоємності і взаємозв'язку між складовими управлінського або виробничо-технологічного процесу; з цієї причини кожен підрозділ, що реалізовує ту або іншу функцію, діє відособлено і не орієнтований на кінцевий результат функціонування системи в цілому. Тобто, використовуючи тільки функціональний підхід, ми, за великим рахунком, не управляємо системою, а тільки реалізуємо окремі завдання;

- процесний підхід більшою мірою відповідає поставленій задачі-досягнення (отримання) заданого (бажаного) кінцевого результату, в зв'язку з цим він вимагає передусім ідентифікації процесів, корінного перегляду внутрішніх нормативних документів і принциповій перебудови усієї системи управління.

Тому представляється логічним при розробці систем управління охороною праці ґрунтуватися на підході, який поєднував би в собі одночасно функціональну спрямованість і процесну послідовність, а реалізовувався б у рамках Інтегрованої Системи Менеджменту (ІСМ) діяльності підприємства. Назвемо його **процесно-функціональним** (чи **функціонально-процесним**) підходом, який дозволяє поєднати практику застосування традиційного функціонального підходу з процесним.

Для цього мають бути чітко ідентифіковані функції і процеси, їх власники (керівники) і виконавці, відповідальні за їх функціонування, визначені взаємозв'язані вхідні і вихідні

параметри суміжних процесів (підпроцесів), критерії оцінки і кінцеві результати, а по своїх складових вони повинні наближуватися до міжнародно-прийнятих категорій управління і вписуватися в загальну систему менеджменту підприємства.

Практична значущість такого підходу до управління ОП полягає в тому, що він дозволяє розробляти нові і адаптувати існуючі системи управління адекватно по своїй структурі і змісту прийнятим в міжнародній практиці стандартам. По суті це являє собою можливу модель переходу від традиційних форм і методів управління охороною праці до сучасних принципів, форм і методів управління у рамках системного (інтегрованого) рішення проблем забезпечення професійної, промислової і екологічної безпеки, встановлення соціальної відповідальності.