**Системы менеджмента качества России и Европы**

**Введение**

Стоит начать с утверждения, что любая организация имеет систему менеджмента, представляющую собой совокупность организационной структуры, полномочий и ответственности, существующих в ее рамках, процессов деятельности, трудовых, материальных и финансовых ресурсов и т.д. Все эти составляющие объединены и взаимодействуют между собой для достижения целей организации. Таким образом, система менеджмента является средством достижения целей, сформулированных руководством компании. Однако не любая система является эффективной, способной оправдать ожидания заинтересованных сторон. Эффективная система позволяет добиться достижения поставленных целей при оптимальных затратах и в заданные временные интервалы. Такая система подразумевает, как правило, строго упорядоченную, регламентированную в оптимальном объеме деятельность, которая должна быть понятной как для менеджеров, так и для рядовых сотрудников.

Наиболее известными представителями систем менеджмента, требования к которым закреплены в международных стандартах ISO, является системы менеджмента качества (СМК). Международная организация по стандартизации (International Organisation of Standartization) - ISO (от греческого слова isos - равный) является неправительственной организацией и имеет консультативный статус ООН. Главной целью ISO является развитие стандартизации и родственных направлений деятельности во всем мире, гармонизация интересов производителей и потребителей, а также развитие международной координации по объединению промышленных стандартов.

Система менеджмента организации может включать различные подсистемы менеджмента, например: систему менеджмента качества (СМК), систему финансового менеджмента, систему менеджмента охраны окружающей среды. Цели в области качества дополняют другие цели организации, связанные с развитием, финансированием, рентабельностью, окружающей средой, охраной труда, безопасностью и т.д.

Различные части системы менеджмента организации могут быть интегрированы вместе с СМК в единую систему менеджмента, использующую общие элементы. Это может облегчить планирование, выделение ресурсов, определение дополнительных целей и оценку общей эффективности организации.

Международный стандарт ISO 9000 определяет СМК как систему менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству. СМК призвана так организовать деятельность предприятия, чтобы гарантировано обеспечивать качество продукции или услуг предприятия и настраивать это качество на ожидания потребителей (заказчиков). При этом ее главная задача - не контролировать каждую единицу продукции, каждую операцию, а сделать так, чтобы не было ошибок в работе, которые могли бы привести к появлению несоответствий. СМК делает акцент на предупреждение проблем, подтверждая здравый смысл утверждения, что профилактика пожаров эффективнее пожаротушения.

Система менеджмента качества в соответствии с требованиями стандартов ISO должна иметь:

политику, в которой сформулированы ее цели и задачи, а также принципы их достижения;

соответствующую политикесистему взаимосвязанных и взаимодополняющих процессов;

нормативную основу, соответствующую системе взаимосвязанных и взаимодополняющих процессов, и представляющую собой совокупность непротиворечивых нормативных документов;

эффективный механизм реализации требований, регламентированных документами нормативной основы;

Персонал организации должен обладать знаниями политики, нормативной основы, механизма реализации ее требований, а также умениями применять эти знания на практике. Требования, обусловленные политикой и нормативной основой системы, должны уважаться и соблюдаться.

**СМК в Европе**

Современный менеджмент качества является универсальным механизмом, созданным для оптимизации и регулирования всех процессов, действующих на предприятии, включая управление. Международный сертификат соответствия системе менеджмента качества является документом, признанным во всем мире и свидетельствующим о высоких технологических возможностях компании, соответствии требованиям научно-технического прогресса. Сегодня внедрение системы менеджмента качества проводится на добровольной основе, но, в то же время, ни одна солидная компания в Европе не заключит контракт с предприятием, кто не прошёл сертификацию ИСО 9000. Для создания эффективной системы качества, основанной на серии ИСО 9000, как правило, предприятиями используются также дополнительные отраслевые стандарты и собственные регламентирующие документы и разработки.

Следует признать, что когда речь заходит о достижениях в области менеджмента качества в общенациональном и даже глобальном масштабах, то, как правило, упоминаются Япония и США. Однако мы наблюдаем явное смещение центра генерации новых идей и подходов в области менеджмента качества в Европу. Причем смещение это происходит на базе концепции Европейской модели совершенства. Европа уже давно, с 1987 г., предлагает всем предприятиям, заинтересованным в улучшении качества своей продукции, построить Систему Менеджмента Качества в соответствии с международными стандартами ISO серии 9000, вобравшими в себя лучший опыт управления предприятиями по качеству, и сертифицировать ее.

Для специалистов многих компаний, особенно работающих в Европе, все более очевидной становится взаимосвязь результатов бизнеса с подходом к решению проблемы качества на базе постоянного движения к совершенству системы внутрифирменного менеджмента. Многократно повторялась мысль о том, что освоение системы качества на базе ИСО серии 9000 (даже новой версии) представляет собой пусть очень важный, но лишь самый первый и наиболее простой шаг на пути создания эффективной и результативной системы менеджмента, ведущей к совершенству компаний и их успеху.

На 45-м Конгрессе EOК президент этой организации Р. Делл Анна озвучил новое видение проблемы качества, а также концептуальную особенность европейского подхода к ее решению на достаточно длительную перспективу. Главными принципами европейского подхода к проблеме качества были названы:

1) выигрыш только на основе совместных усилий;

2) построение общего успеха;

3) использование разнообразия.

Первый принцип подчеркивает преимущества сотрудничества перед конкуренцией как способа рационального поведения на современном (по крайней мере, европейском) рынке в условиях глобализации. Следует сказать, что акцент на сотрудничество европейских компаний является отличительной особенностью европейского подхода к качеству. Похоже, что люди устали от поклонения конкуренции как идолу свободной рыночной экономики и стали отдавать дань цивилизованному сотрудничеству и кооперации производителей. Это особенно важно в контексте повышения региональной (европейской) эффективности и результативности экономической деятельности.

Второй принцип связан с осознанием необходимости некоторого компромисса между традиционным европейским индивидуализмом, личными амбициями и целесообразностью коллективных усилий для достижения успеха Европы в целом.

Третий принцип отражает важнейший источник будущего успеха Европы: разнообразие культур и традиций отдельных стран и компаний. По убеждению руководства EOК, разнообразие в Европе существенно превосходит аналогичные социальные индикаторы в других общепризнанных центрах мировой экономической активности (Северная и Латинская Америки, Япония, Австралия и Океания), и именно оно является корневой основой конкурентоспособности и потенциала Европы.

Таким образом, новый европейский подход к проблеме качества базируется на единстве следующих: конкуренция и сотрудничество; единообразие (стандартизация, регламентация, в том числе и при помощи стандартов ИСО серии 9000) и разнообразие. Причем акцент в европейском развитии делается на последние компоненты этих пар.

В среде специалистов наше время часто называют не иначе как революция качества. Мы уже привыкли к огромному потоку идей и литературы по этой теме из США и Японии. Тем отраднее осознавать, что именно Европа становится сильнейшим источником новых идей и проектов в области менеджмента качества.

**СМК на базе ИСО 9000 в России**

Следует отметить, что систематическая работа в области улучшения качества продукции велась в СССР с середины 50-х годов. Развитие систем качества в Советском Союзе носило региональный характер, поэтому предлагаемые подходы ассоциировались с местом их разработки: БИП – Саратов, КАНАРСПИ – Горький, СБТ и КСУКП – Львов, НОРМ – Ярославль, КСУКП и ЭИР – Днепропетровск, КСПЭП – Краснодар. В этот период отечественная школа качества еще шагала в ногу со временем. Однако перечисленные системы создавались и использовались преимущественно на предприятиях ВПК. При производстве потребительских товаров в условиях планово-распределительной системы качество означало соответствие стандарту. Такое понимание крепко осело и до сих пор превалирует в головах российских управленцев и заставляет их думать, что параметры качества устанавливаются либо регулирующими органами, либо производителем. Сегодня это серьезная ошибка

В последние годы все большее число российских предприятий принимают стратегическое решение о создании системы менеджмента качества (СМК) по стандарту ISO 9001, более того, можно смело прогнозировать возрастание интереса к получению международного сертификата в ближайшем будущем. Об этом свидетельствует практика многих компании. Причины, которые побуждают российские предприятия инициировать процесс сертификации по стандарту ISO 9001, достаточно многообразны: это может быть стремление повысить собственную конкурентоспособность или эффективность своей деятельности, наличие сертификата может быть требованием законодательства, стратегических партнеров, собственников или инвесторов.

К сожалению, достаточно много российских предприятий, изначально формально подходя к построению системы менеджмента качества и закономерно не получив позитивного эффекта, разочаровываются в самой идее менеджмента качества, и транслируют другим предприятиям свое негативное отношение к данной системе. Действительно, если предприятие ставит целью получение сертификата, а не выстраивание системы менеджмента качества (например, когда наличие сертификата является требованием законодательства), то практически наверняка под видом системы качества предприятие получит лишь дополнительную бюрократическую нагрузку к основной деятельности. Между тем, повторим, что система менеджмента качества - это инструмент, который можно применить с разной эффективностью: с его помощью можно выстроить систему непрерывного совершенствования деятельности предприятия, а можно и "замусорить" систему управления излишними инструкциями и регламентами, затруднив деятельность сотрудников и не получив какого-либо положительного эффекта.

**Возможности системы менеджмента качества по стандарту серии ИСО 9000**

Основной целью создания стандартов серии ISO 9000 была разработка требований к деятельности организации, выполнение которых свидетельствовало бы о способности производить продукцию в точном соответствии с требованиями клиентов. Стандарты содержат ряд требований, которые организация наиболее приемлемым для себя способом реализует в своей деятельности. Таким образом, система качества выстраивается индивидуально под конкретную организацию в соответствии с ее целями и задачами, спецификой внешнего окружения и внутренними особенностями деятельности.

Разработанная в соответствии со стандартом серии ISO 9000:2008 система менеджмента качества - это управленческая подсистема, в основе которой лежит структурированный набор документов, регламентирующих основные аспекты деятельности предприятия. Документация системы менеджмента качества должна описывать деятельность предприятия, особенно те процессы, которые существенно влияют на качество производимой продукции. Документальное описание ключевых процессов деятельности обеспечивает их прослеживаемость, четкое понимание, управление и постоянное улучшение.

Концепция стандартов серии ISO 9000 версии 2008 года основана на процессном подходе, согласно которому деятельность предприятия описывается в виде ряда взаимосвязанных процессов, управляя которыми, предприятие совершенствует собственную деятельность. В соответствии с данным подходом каждый процесс в организации должен иметь своего владельца, который несет ответственность за процесс, отслеживает и анализирует его эффективность, отвечает за его корректировку. Периодическая деятельность по мониторингу и корректировке обеспечивает непрерывное совершенствование процессов деятельности предприятия.

Система менеджмента качества содержит еще несколько встроенных механизмов самосовершенствования (внутренние аудиты, анализ со стороны руководства, обратная связь от потребителей, др.), которые в совокупности обеспечивают, во-первых, своевременное изменение системы в ответ на изменения внешней и внутренней среды, а во-вторых, постоянное улучшение деятельности предприятия.

Внедрение системы менеджмента качества предполагает вовлечение персонала в деятельность по улучшению качества, что дает возможность предприятию более полно и эффективно использовать способности, знания, умения и навыки своих сотрудников. Вовлечение персонала в деятельность по управлению качеством и специально выстроенная система стимулирования повышают удовлетворенность сотрудников, и соответственно, позитивно влияют на результаты их деятельности; планирование карьерного роста и обучение персонала также направлены на повышение эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Выстраивание системы менеджмента качества позволяет снизить затраты предприятия на обнаружение и исправление дефектов, а также внешние и внутренние потери, вызванные дефектами и несоответствиями. Эффективная система менеджмента качества позволяет также снизить затраты на управление: документированность ключевых процессов деятельности компании обеспечивает их лучшую управляемость; контроль, анализ и пересмотр процессов обеспечивает их непрерывное совершенствование; распределение полномочий и ответственности персонала дает механизмы контроля исполнения обязанностей и меры предупреждения отрицательных результатов. Как результат, предприятие становится более прозрачным для ее руководителей и (при необходимости) для внешнего окружения, повышается точность, качество и оперативность принятия управленческих решений.

Выстраивание деятельности предприятия в соответствии с процессным подходом подразумевает наличие документально сформулированных результатов деятельности процессов, а также инструментов определения эффективности каждого процесса, что делает возможным оценку выгодности покупки результатов некоторых подпроцессов на стороне, т.е. применение аутсорсинга. Услуги сторонних организаций могут использовать с целью снижения затрат при условии сохранения текущего качества продукции либо для максимизации качества продукции при заданном уровне расходов. В итоге предприятие получает возможность либо снижать цены, и за счет этого увеличивать объем продаж, либо повышать финансовую устойчивость бизнеса, либо улучшать качество продукции. Улучшение качества с точки зрения определения международного стандарта означает, что продукция производится в большем соответствии с требованиями потребителей, что ведет к росту их удовлетворенности от продукции, и, как следствие, к росту лояльности клиентов и увеличению объемов продаж.

**Выстраивание систем менеджмента качества: ключевые факторы успеха**

Лидерство высшего руководства. Как показывает практика, ключевой составляющей успеха проекта по постановке системы менеджмента качества является личное желание и стремление первого руководителя предприятия выстроить действующую систему. Крайне желательно, чтобы процесс разработки и внедрения системы менеджмента качества находился под контролем высшего руководства, для успеха проекта необходимо выделять требуемые материальные и трудовые ресурсы для его осуществления, кроме того, периодически должен проводиться анализ системы со стороны руководства с целью анализа ее эффективности и совершенствования.

Привлечение квалифицированного менеджера по качеству. Роль данного сотрудника особенно возрастает в том случае, если предприятие решает выстраивать систему менеджмента качества без привлечения внешних консультантов. Менеджер по качеству должен обладать знаниями, умениями и навыками в области постановки СМК по ISO 9000, кроме того, желательно наличие у него лидерских качеств, хороших организаторских и коммуникативных способностей. Менеджер по качеству на предприятии, которое только начинает разработку системы менеджмента качества, должен обладать сильной внутренней энергетикой, харизмой, что поможет ему увлечь идеями менеджмента качества другие категории сотрудников, создать энтузиастов внедрения СМК. Для того, чтобы деятельность Менеджера по качеству была более эффективна, желательно подчинить его напрямую первому руководителю предприятия и дать все необходимые полномочия по управлению процессами системы менеджмента качества.

Информирование и обучение сотрудников. Для того, чтобы уменьшить сопротивление персонала изменениям, которые сопровождают процесс разработки системы менеджмента качества, руководство предприятия должно выстроить систему внутренних коммуникаций, посредством которой будет проводить разъяснительную работу среди сотрудников, объяснять им цели, смысл и содержание происходящих изменений, знакомить с общими принципами системы менеджмента качества и целями предприятия в области качества. Также следует обучать сотрудников действовать в соответствии с новыми процессами и регламентами системы менеджмента качества.

Вовлечение сотрудников в работу в области качества. Вовлечение персонала в процесс разработки системы менеджмента качества и развития предприятия существенно повышает мотивированность сотрудников при общей экономии ресурсов и укреплении внутрикорпоративных связей. Это может происходить, например, в формате рабочих групп, объединяющих как формальных, так и неформальных лидеров предприятия, которые будут разрабатывать документацию системы менеджмента качества. Подобная форма организации работ позволит при создании регламентных документов использовать опыт сотрудников, непосредственно участвующих в производственном процессе; в ходе совместной работы будет проходить одновременное обучение персонала предприятия измененным регламентам деятельности и новым формам совместной работы. Вовлечение персонала в процесс изменений будет способствовать снижению сопротивления, которые возникает при нововведениях.

Соблюдение принципа разумной достаточности. Содержание, объем, формат представления документации системы менеджмента качества предприятие определяет самостоятельно, стандарт не предъявляет здесь жестких требований. Поэтому очень важно, чтобы документация, созданная под эгидой системы менеджмента качества, было в первую очередь понятна и удобна для использования сотрудниками, помогала им в их деятельности, а не создавала бюрократические препоны.

Формирование идеологии управления качеством. Эффективная система менеджмента качества невозможна без изменения идеологии предприятия, а это - зона ответственности руководства предприятия. Сформировать веру сотрудников в эффективность системы менеджмента качества способны только реальные факты, поэтому здесь важны даже маленькие победы: каждое позитивное изменение должно подаваться в ключе деятельности в области управления качеством. Если руководитель будет публично отмечать все факты повышения эффективности и качества работы, связывая их с выстраиваемой системой, вероятность общего позитивного отношения к системе менеджмента качества со стороны персонала значительно возрастет.

Привлечение внешних консультантов. Квалифицированные специалисты в области систем менеджмента качества могут оказать предприятию весьма значительную помощь в разработке и внедрении данной системы. Привлечение консультантов позволит сократить сроки создания системы менеджмента качества, с самого начала избежать ошибок при разработке и внедрении документации, снизить риски при постановке системы качества. Однако следует отметить, что работа консультантов не заменит внутреннюю деятельность предприятия по созданию и внедрению СМК: только совместная работа внешних специалистов и сотрудников предприятия обеспечит успех консультационного проекта.

**Система экологического менеджмента**

Международная организация по стандартизации (ISO) в своих рамках организовала технический комитет 207 (TC 207), который приступил к написанию стандартов серии ISO 14000, в которых определялись принципы функционирования систем экологического менеджмента. В 1996 г. был выпущен первый и основной стандарт ISO 14001 (пересмотрен в 2004 г.).

В 1998 г. Госстандарт опубликовал аутентичный текст на русском языке в качестве национального ГОСТ Р ИСО 14001-98 (пересмотрен в 2007 году), а также со временем ввел в действие и остальные стандарты серии ISO 14000.

В 1993 году собственный стандарт экологического менеджмента ввел Европейский союз EMAS (схема эко-менеджмента и аудита Европейского союза). В 2000 году он был пересмотрен, и в части требований к системе экологического менеджмента предприятий стал прямо ссылаться на требования стандарта ISO 14001.

Первые предприятия создавшие системы экологического менеджмента по принципам международного стандарта ISO 14001, появились еще в 1995 г., но поскольку число их было небольшим, и они не были официально сертифицированы, начальной датой исследования был принят 1996 г., год официального опубликования стандарта. Предприятия могут осуществлять сертификацию прямо по международному стандарту или по аутентичному национальному стандарту, в любом случае экологический менеджмент считается функционирующим в соответствии с ISO 14001. Так, в России, еще до выхода ГОСТ Р ИСО 14001 в 1998 г. первым сертифицировался на соответствие ISO 14001 цех по выпуску сердечно-сосудистых препаратов совместного производства ОАО Химико-фармацевтический комбинат «Акрихин». В дальнейшем российские предприятия сертифицируются, как правило, по ГОСТ Р ИСО 14001.

Экологические проблемы во все возрастающей степени затрагивают деятельность предприятий и других организаций. В зависимости от их реакции эти проблемы могут как позитивно, так и негативно повлиять на степень достижения организациями поставленных перед собой целей. Окружающая среда таит в себе определенные риски, но и предоставляет новые возможности. Предприятиям сегодня трудно добиться успеха, если они не управляют этими рисками и возможностями. Они делают это по двум основным причинам: либо, чтобы сэкономить деньги путем уменьшения затрат и снижения риска ответственности, либо, чтобы дополнительно заработать, увеличив свою долю на рынке или выйдя на новые рынки.

Экологический риск может быть связан с уровнем загрязнения продукции, неприемлемым для зарубежных рынков, травматизмом или заболеваниями рабочих или местного населения или с проблемами загрязнения, которые подрывают позиции предприятия на национальном и международном рынках.

Новые возможности, которые открывает перед предприятием внедрение системы экологического менеджмента, могут заключаться в сокращении потребления энергии и, тем самым, производственных издержек, в снижении загрязнения или в переработке отходов, или же в продаже продукции на рынках, которые характеризуются высокими экологическими требованиями. В качестве примера может служить компания “3М Корпорейшен”. Объем экономии, получаемой в результате реализации этой компанией программы под девизом “Предотвращение загрязнения – прибыльное дело” от внедрения мероприятий в области контроля загрязнения, нередко превышает 1 млн. долл. в год.

Предприятия всего мира внедряют системы экологического менеджмента (СЭМ) для более систематического и эффективного управления экологическими рисками и возможностями.

Интеграция системы экологического менеджмента в общую систему управления организацией имеет очень большое значение, поскольку фактор окружающей среды – один из важнейших внешних факторов, оказывающих влияние на предприятие. Система экологического менеджмента без взаимодействия с другими системами (подсистемами) управления предприятием не будет эффективной.

СЭМ можно описать следующим образом: это ряд планируемых и скоординированных управленческих действий, операционных процедур, документов и регистров информации в рамках специальной структуры со своими функциями, отчетностью и ресурсами, направленных на предупреждение отрицательного воздействия на состояние окружающей среды, а также на содействие проведению мероприятий по сохранению или повышению качества окружающей среды.

Система экологического менеджмента построена по хорошо известному из управления качеством принципу: “Планируй, делай, проверяй, улучшай” (так называемый “цикл Деминга”). Это инструмент для выявления и решения проблем, который может использоваться организацией для разных целей в зависимости от конкретного вида деятельности и намерений руководства. Конкретный вид внедряемой системы целиком зависит от потребностей и целей организации.

**Происхождение СЭМ**

Предприятия по-разному реагируют на экологические вызовы: некоторые полностью их игнорируют, другие реагируют лишь на кризисные ситуации, третьи же встраивают экологический менеджмент в общую систему управления предприятием, ориентируясь на создание стройной системы экологического менеджмента.

Системы экологического менеджмента получили серьезный импульс в результате разработки и применения в течение последних пятнадцати дет двух независимых друг от друга инструментов управления:

рост затрат в связи с ответственностью за загрязнение окружающей среды привел многие компании Европы к осознанию необходимости создания системы экологического аудита как инструмента управления, направленного на выявление экологических проблем и оценку результативности природоохранной деятельности компаний, так же как финансовый аудит используется для оценки финансовой деятельности. Первоначально главной целью было обеспечение соблюдения компаниями норм природоохранного законодательства. Позднее цели аудита были расширены и стали также предусматривать выявление “передовых методов управления”, направленных на решение экологических проблем.

Концепция “всеобщего управления качеством”, хотя первоначально и была направлена на снижение частоты и полное постепенное устранение дефектов (несоответствий техническим и технологическим нормативам и регламентам) в производстве, а также на повышение эффективности деловых операций, стала во все большей степени применяться и для управления решением экологических проблем.

Система экологического аудита была разработана в 70-х – 80-х годах рядом компаний, включая такие, как “Эллайд Сигнал”, “Вестингауз”, “Филипс”, “АйСиАй”, в ответ на рост издержек, связанных с несоблюдением законодательно установленных в странах (таких, как США, Канада и страны Западной Европы) с развитым регулированием требований в области охраны окружающей среды, а также охраны труда и техники безопасности. Сегодня термин “экологический аудит” нередко используется в очень широком толковании и иногда неправильно применяется для обозначения первоначальной экологической оценки, направленной на выявление воздействий предприятия на состояние окружающей среды и экологических проблем, или для обозначения аудита системы экологического менеджмента. Оценка результативности природоохранной деятельности проводится для выявления экологических рисков, проблем и возможностей после того, как была разработана и внедрена система экологического менеджмента. По характеру она аналогична аудиту с целью проверки свободы от обязательств перед третьими лицами. Аудит СЭМ является инструментом, позволяющим определить, соответствует ли система экологического менеджмента планам организации, а также оценить, правильно ли она была внедрена, и насколько эффективно функционирует.

Происхождение концепции всеобщего управления качеством связано с усилиями специалистов в области эффективности промышленных систем, которые в 20-х годах ХХ века начали систематически исследовать методы организации производства. “Модель Деминга”, которая рассматривается ниже, была разработана американским инженером Эдвардсом Демингом, одним из “отцов” концепции всеобщего управления качеством. Она широко используется по всему миру при совершенствовании организации и управления вообще и экологического менеджмента в частности.

Исторически сложилось три подхода предприятий к управлению природоохранной деятельностью:

Никаких действий. Эти предприятия не обращают внимания на экологические возможности и угрозы до тех пор, пока не становится слишком поздно.

Реактивный подход. Руководство ожидает, пока кто-то вне предприятия определит подходы и правила решения тех или иных вопросов, прежде чем предприятие предпримет реальные шаги по их решению на своем уровне. Такие предприятия могут получить какой-то выигрыш на непродолжительное время, но они никогда не смогут уверенно решать проблемы и оказываются слабо подготовленными, когда такие проблемы возникают в действительности.

Упреждающий подход. Такие предприятия постоянно отслеживают экологические вопросы и опасения в своей повседневной деятельности и формулируют подходы к решению возникающих проблем до того, как они приобретут действительно критический характер. Такая политика отнюдь не означает, что данной категории компаний удается избегать трудностей, но они оказываются гораздо лучше подготовленными к кризисным ситуациям.

Модель Деминга ориентирует именно на третий – упреждающий, превентивный подход. Она исходит из того, что дешевле предупредить возникновение проблемы, чем бороться с ее отрицательными следствиями.

В самом ближайшем будущем деятельность предприятий по всему миру будет регулироваться рядом новых международных конвенций в области охраны окружающей среды. Например:

продавцы отходов обязаны обеспечивать выполнение положений Базельской конвенции по контролю трансграничного перемещения опасных отходов и их утилизации;

энергетические компании в Европе должны будут соблюдать лимиты выбросов серы, оксидов азота и летучих органических соединений, устанавливаемые Конвенцией Экономической комиссии ООН для Европы по трансграничному загрязнению атмосферы;

предприятия, торгующие химическими веществами в странах Европейского Союза, должны соблюдать нормы, установленные для импорта, упаковки и маркировки опасных химических веществ.

Подход к разработке и внедрению систем экологического менеджмента, в настоящее время принят в национальных и международных стандартах в области экологического менеджмента, таких как Британский стандарт 7750 (British Standard 7750), Нормативный акт Европейского Союза о добровольной схеме экологического менеджмента и аудита – ЭМАС (Тhe European Union Regulation on a Voluntary Community Eco Management and Audit Scheme – EMAS), стандартов серии ISO принятой Международной организацией стандартизации, в частности стандартов по системам экологического менеджмента (ISO 14001 и 14004) и экологическому аудиту (ISO 19011).

В настоящее время формируется мировой рынок экологически безопасных технологий и экологических услуг. Оборот капитала на этом рынке уже превысил 300 млрд. долларов. А в Европе под эгидой Европейского фонда реконструкции и развития (ЕФРР) создана база Единых стандартных данных в области охраны окружающей среды (ЕСД), функционирующая с 1993 г. и обеспечивающая быстрый доступ к национальным стандартам 22 стран Европы, директивам ЕС и критериям, рекомендованным ВОЗ. При построении общей системы менеджмента на предприятии особое значение приобретают две составные части этой системы: менеджмент качества ИСО 9000 и экологический менеджмент ИСO 14 000.

**Выводы**

Работающая система менеджмента качества может стать реальным инструментом непрерывного совершенствования деятельности предприятия и источником экономических выгод. За счет документированности, контроля, анализа и периодического пересмотра ключевых производственных и управленческих процессов в соответствии с требованиями международного стандарта обеспечивается прозрачность, лучшая управляемость и непрерывное совершенствование деятельности предприятия.

Если собственник ставит целью повышение стоимости предприятия (для дальнейшей продажи, капитализации, привлечения инвестиций, пр.), то получение сертификата на систему менеджмента качества по стандарту ISO 9000 может стать реальным инструментом достижения данной цели. Система менеджмента качества, выстроенная в соответствии с требованиями международного стандарта, реально может увеличить стоимость предприятия на 5-10%.

И, наконец, система менеджмента качества может быть использована как эффективный инструмент не только совершенствования системы управления, но и ее существенной реорганизации. При этом легче и безболезненнее проходит процесс внедрения нововведений на предприятии: за счет использования постановки системы менеджмента качества как "легенды изменений" при проведении реорганизации предприятия достигается существенное снижение сопротивления изменениям со стороны персонала.

Неформальный подход к внедрению систем менеджмента качества, лидерство высшего руководства, вовлечение персонала и привлечение квалифицированных специалистов в области качества помогут российским предприятиям максимально полно использовать возможности, которые заложены в требованиях международного стандарта ISO 9001:2008.

**Список использованной литературы**

1. Сажин Ю.В., Плетнева Н.П. К вопросу о результативности СМК в России // Методы менеджмента качества. - 2008. - № 10. - С. 20 -23.

2. Разумов-Раздолов К.Л. Повышение эффективности управления качеством в инструментальном производстве // Материалы международной научно-технической конференции 5 -6 апреля 2007 г., Брянск.

3. Гришан И.А. Качественный менеджмент: формула успеха в условиях конкурентного рынка // Стандарты и качество. - 2008. - № 2. - C. 60, 61.

4. Шестаков А.Л. Методы внедрения систем, или Скупой платит дважды // Методы менеджмента качества. - 2008. - № 8. - С. 14 -18.

5. Копнов В.А, Рогов А.А. Измеряем эффективность СМК // Стандарты и качество. - 2008. - № 3. - С. 60 -64.

6. Шоттмиллер Дж. Затраты на качество стимулируют процессы непрерывного совершенствования // quality.eup.ru/ECONOM/znkspns.htm.

7. Матюшин В.А., Агафонова Н.А. Причины низкой экономической эффективности внедрения стандартов ИСО серии 9000 на российских предприятиях // Стандарты и качество. - 2008. - № 3. - С. 66 -69.

8. Левеску Дж., Уокер Г.Ф. Инновационный процесс и методы качества // Стандарты и качество. - 2008. - № 1. - С. 80 -84.

9. Волковинский В.В. Сертификация / В.В. Волковинский, С.Б. Грюнталь // Стандарты и качество. 2003. № 6. С. 76–77.

10. Качалов В. А. Системы менеджмента окружающей среды / В.А. Качалов. М.: ИздАТ, 2005. 665 с.

11. Общественный Регистр сертификации систем экологического менеджмента РОО “Эколайн". [Электронный ресурс] // Справочно-информационный интернет-портал, 2005. Режим доступа: http://www.14000.ru, свободный. Яз. рус.

12. Решение конференции «Проблемы нормативно-правового обеспечения внедрения современных систем экологического управления на предприятиях» / М.: Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, 29 января 2004 года.

13. ISO 14001 Register. [Электронный ресурс] // Справочно-информационный интернет-портал, 2005. Режим доступа: http://www.iso14001-register.de, свободный. Загл. с экрана. Яз. англ.