



**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
И СОЦИАЛЬНЫЙ СОВЕТ**

Distr.  
GENERAL

TRADE/WP.6/2003/12  
TRADE/WP.8/AC.6/SEM.19/2003/6  
15 August 2003

RUSSIAN  
Original: ENGLISH/RUSSIAN

**ЕВРОПЕЙСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КОМИССИЯ**

**КОМИТЕТ ПО РАЗВИТИЮ ТОРГОВЛИ, ПРОМЫШЛЕННОСТИ  
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Рабочая группа по политике в области  
технического согласования и стандартизации  
Тринадцатая сессия, 10-12 ноября 2003 года  
Пункт 8 f) предварительной повестки дня

Рабочая группа по развитию промышленности  
и предпринимательства  
Совещание экспертов по наилучшей практике  
в области поощрения и поддержки МСП  
Женева, 13-14 ноября 2003 года

**ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА**

В настоящем документе приводится описание предложения по проекту создания интегрированной системы менеджмента на принципах TQM (всеобщий менеджмент качества).

Это предложение по проекту было подготовлено Специальной группой экспертов по системам менеджмента качества ЕЭК ООН (Группа СМК), которая является совместным органом рабочих групп 6 и 8 (по развитию промышленности и предпринимательства ЕЭК ООН). Документ будет обсуждаться на совещании Группы СМК 13-14 ноября 2003 года в Женеве.

Этот документ представляется для обсуждения и возможных комментариев со стороны делегаций. Документ представляется в той форме, в которой он был получен секретариатом.

## **ОБЗОР МЕТОДОВ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРИНЦИПАХ TQM**

### **I. РАЗРАБОТКА ОСНОВНЫХ ПОЛОЖЕНИЙ КОНЦЕПЦИИ ВСЕОБЩЕГО МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КОМПАНИИ**

#### **1.1. Модель интегрированной системы менеджмента на принципах TQM – основа концепции всеобщего менеджмента качества предприятия**

1. Как отмечают эксперты сегодня, несмотря на почти 100-летний период развития идей и практического опыта в области менеджмента качества, еще не создана общая (классическая) теория менеджмента качества, которая бы описывала, а главное — объясняла сущность и все реальные формы этого явления. Ее необходимость обусловлена, во-первых, тем, что сейчас менеджментом качества занимаются в мире десятки тысяч специалистов, консультантов и аудиторов по системам качества, консалтинговых фирм и сертификационных органов, сотни тысяч компаний, внедривших системы качества на основе МС ИСО серии 9000, а во-вторых, наличием концепций TQM, самооценки и, наконец, появлением универсальной Европейской модели совершенства (EFQM Excellence Model).

2. Наличие определенных, весьма существенных различий между предлагаемыми моделями менеджмента качества и отсутствие вразумительных объяснений как самих различий, так и особенностей применения этих моделей делает сложившуюся ситуацию достаточно критичной для дальнейшего продвижения в области менеджмента качества. Эту ситуацию осложняет другая опасность, которая, на наш взгляд, обусловлена утратой интереса к менеджменту качества со стороны реального бизнеса из-за отсутствия ощущения его результативности и эффективности, являющегося, как правило, следствием отсутствия глубинных знаний у менеджеров по проблеме менеджмента качества.

3. Большую роль в понимании проблем современного менеджмента, т.е. TQM, играют стандарты систем менеджмента нового поколения - стандарты ИСО серии 9000, ИСО серии 14000, OHSAS 18001 и SA 8000 “Социальная ответственность”. Возможность их интеграции основана на их совместимости, обусловленной:

- характером развития менеджмента (переход от внедрения отдельных элементов до реализации системного и ситуационного подхода);
- сдвигом от технических к организационным решениям;
- необходимостью обеспечения сотрудничества различных звеньев в рамках технологической цепи;

- усилением воздействия внешней среды на предприятие;
- потребностью в развитии культуры производства;
- идентичностью структуры данных стандартов (политика, организация, управление процессами, корректирующие действия, внутренние аудиты, оценка со стороны руководства, цикличность процессов управления, организационные возможности, требования постоянного совершенствования). Более того с указанными стандартами совместимы и разрабатываемые в настоящее время различные отраслевые системы сертификации, в частности, системы по Международному кодексу управления безопасностью и предотвращением загрязнения рыбопромышленных компаний (МКУБ).

4. В таблице 1 приведена информация по содержанию блока стандартов в сфере интегрированного управления.

Таблица 1

**Взаимосвязь стандартов ИСО 14001, ИСО 9001 (версии 1994 и 2000 гг.)  
и OHSAS 18001**

| №  | ИСО<br>14000: 1998  | OHSAS 18001:<br>1999  | ИСО<br>9001: 1994                     | ИСО 9001: 2000   |
|----|---|-----------------------|---------------------------------------|--|
|    | Введение  |                       |                                       | 0. Введение.<br>0.1. Общие положения.<br>0.2. Подход как к процессу. |
| 1. | Область применения  | 1. Область применения | 1. Область применения                 | 1.(1.1- 1.2)<br>Назначение и область применения                      |
| 2. | Нормативные ссылки  | 2. Нормативные ссылки | 2. Нормативные ссылки                 | 2. Нормативные ссылки  |
| 3. | Определения   | 3. Определения        | 3. (3.1-3.3)<br>Определения           | 3. Термины и определения   |
| 4. | Требования к СУОС* ( <i>системе экологического менеджмента</i> )* | 4. Элементы СУОЗБ*    | 4. Требования к системе качества (СК) | 4. Система управления качеством.<br>( <i>требования к СК</i> )       |

|        |   |  |   |  |
|--------|---|--|---|--|
| 4.1.   | Общие требования                            | 4.1. Общие требования  | 4.2.1. Общие требования   | 4.1. Общие требования<br>4.2. Общие требования к документации.   |
| 4.2.   | Экологическая политика                      | 4.2. Политика в области СУОЗБ  | 4.1.1. Политика в области качества  | 5.3. Политика в области качества   |
| 4.3.   | Планирование                                | 4.3.1. Планирование для идентификации опасностей, оценки риска и управление риском | 4.2.3. Планирование качества  | 5.4. Планирование.<br>5.4.2. Планирование качества.  |
| 4.3.1. | Экологические аспекты                       | –  | –   | –  |
| 4.3.2. | Требования законодательных актов            | 4.3.2. Требования законодательных и других актов                                   | 4.4.4. Входные проектные данные (в т.ч. требования законодательных актов) | 7.2.1. Идентификация требований заказчика (в т.ч. требования законодательных актов).<br>5.2. Требования потребителя (заказчика).<br>7.2. Процессы, связанные с потребителем.<br>Идентификация (7.2.1) и анализ (7.2.2) требований потребителя. |
| 4.3.3. | Целевые и плановые экологические показатели | 4.3.3. Цели (задачи)   | 4.1.1. Цели.  | 5.4.1. Цели в области качества   |

|        |  |   |   |  |
|--------|--|---|---|--|
| 4.3.4. | Программа(ы) управления окружающей средой (УОС)                    | 4.3.4. Программы управления охраной здоровья и безопасностью персонала (СОЗБ) | –   | –  |
| 4.4.   | Внедрение и функционирование                                       | 4.4. Внедрение и функционирование   | --  | 7. Производство продукции.<br>7.1. Планирование производственных процессов.  |
| 4.4.1. | Структура ( <i>работ</i> ) и ответственность                       | 4.4.1. Структура ( <i>работ</i> ) и ответственность                           | 4.1. Ответственность руководства.<br>4.1.2. Организация | 5. Ответственность руководства.<br>5.1. Участие руководства.<br>5.5. Администрирование ( <i>орг. Управление</i> ).<br>5.5.1. Общие положения.<br>5.5.2. Ответственность и полномочия.<br>5.5.3. Представитель руководства. |
| 4.4.2. | Обучение, осведомленность ( <i>квалификация</i> ) и компетентность | 4.4.2. Обучение, осведомленность и компетентность                             | 4.18. Подготовка кадров                                 | 6.2. Персонал.<br>6.2.2. Обучение, осведомленность и компетентность  |
| 4.4.3. | Связь ( <i>коммуникации</i> )                                      | 4.4.3. Консультации и связь ( <i>коммуникации</i> )                           | –   | 5.5.4. Внутренние коммуникации.<br>7.2.3. Взаимодействие с потребителем ( <i>заказчиком</i> )  |

|        |  |   |   |   |
|--------|--|---|---|---|
| 4.4.4. | Документация СУОС                                  | 4.4.4. Документация                           | 4.2.1. Общие положения  | 5.5.5. Руководство по качеству.   |
| 4.4.5. | Управление документацией                           | 4.4.5. Управление документацией и данными     | 4.5. Управление документацией и данными   | 5.5.6. Управление документацией.<br>5.5.7. Управление регистрацией данных по качеству.  |
| 4.4.6. | Управление операциями<br>(функциональный контроль) | 4.4.6. Функциональный (операционный) контроль | 4.2.2. Процедуры СК<br>4.3. Анализ контракта.<br>4.4. Управление проектированием.<br>4.6. Закупки.<br>4.7. Управление продукцией, поставляемой потребителем.<br>4.8. Идентификация и прослеживаемость продукции<br>4.9. Управление процессами.<br>4.15. Погрузочно-разгрузочные работы, хранение, упаковка, консервация, поставка.<br>4.19. Обслуживание. | 6. Управление ресурсами.<br>6.1. Обеспечение ресурсами.<br>6.2.1. Назначение на должности.<br>6.3. Производственные помещения и оборудование.<br>6.4. Производственная среда.<br>7.3. (7.3.1-7.3.7) Проектирование и/или разработка.<br>7.3. (7.4.1-7.4.3.) Закупки.<br>7.5 (7.5.1-7.5.5.) Производство и обслуживание продукции.<br>7.6. Управление контрольным и измерительным оборудованием. |

|        |  |  |   |   |
|--------|--|--|---|---|
| 4.4.7. | Подготовленность к аварийным ситуациям и реагирование на них | 4.4.7. Подготовленность к аварийным ситуациям и реагирование на них                            | –   | –   |
| 4.5.   | Проведение проверок и корректирующие действия                | 4.5. Действия по проверке и корректировке  | 4.14. Корректирующие и предупреждающие действия.  | 8. Измерения, анализ и совершенствование.   |
| 4.5.1. | Мониторинг и измерения                                       | 4.5.1. Измерения характеристик и мониторинг  | 4.11. Управление контрольным, измерительным и испытательным оборудованием.<br>4.12. Статус контроля и испытаний.<br>4.19. Контроль и испытания.<br>4.20. Статистические методы. | 8.1. Планирование.<br>8.2. Измерение и мониторинг.<br>8.2.1. Удовлетворенность заказчика.<br>8.2.3. Измерение и мониторинг процессов.<br>8.2.4. Измерения и мониторинг продукции. |
| 4.5.2. | Несоответствие и корректирующие и предупреждающие действия   | 4.5.2. Несчастные случаи, инциденты, несоответствия, корректирующие и предупреждающие действия | 4.13. Управление несоответствующей продукцией.<br>4.14. Корректирующие и предупреждающие действия.  | 8.3. Управление несоответствиями<br>8.5.2. Корректирующие действия.<br>8.5.3. Предупреждающие действия.   |
| 4.5.3. | Зарегистрированные данные                                    | 4.5.3. Регистрация данных и управление записями  | 4.16. Управление регистрацией данных о качестве.  | 5.5.7. Управление регистрацией данных о качестве.   |
| 4.5.4. | Аудит СУОС   | 4.5.4. Аудит   | 4.17. Внутренние проверки качества.   | 8.2.2. Внутренний аудит   |

|              |  |   |                                       |  |
|--------------|--|---|---------------------------------------|--|
| 4.6.         | Анализ со стороны руководства                              | 4.6. Анализ со стороны руководства                        | 4.1.3. Анализ со стороны руководства. | 5.6. Анализ СК со стороны руководства.<br>8.4. Анализ данных.<br>8.5. Совершенствование.<br>8.5.1. Планирование постоянного совершенствования. |
| Приложение Б | Связи между стандартами ГОСТ Р ИСО 14001 и ГОСТ Р ИСО 9001 | Приложение А: Взаимосвязь с ISO 14001:1996, ISO 9001:1994 | —                                     | Введение.<br>03. Связь с ISO 9004. 04. Совместимость с другими системами управления.<br>Приложение Взаимосвязь с ISO14001, ISO9001.            |
|              | Библиография   | Библиография  |                                       |  |

\* **Примечание.** Принятые сокращения и обозначения. Система управления окружающей средой (СУОС), Система управления охраной здоровья и безопасностью персонала (СУОЗБ), Система качества (СК). В некоторых случаях в таблице приводятся альтернативные термины (в скобках, обозначены наклонным шрифтом).

5. Сегодня сформировалось представление, что интеграция систем может осуществляться на разных уровнях: на уровне политики; отдельных мероприятий; процедур; инструкций; документации; единого руководства (положения) по менеджменту; в масштабе менеджмента всей фирмы (интегрированной системы менеджмента). Пути интеграции также могут быть различными: интеграция начинается с самого начала или поначалу системы развиваются независимо, а затем интегрируются; возможно введение новых аспектов в уже существующую систему управления. Основой интеграции систем может быть любая система менеджмента, отвечающая принципам указанных стандартов и соответствующая требованиям предприятия. Процесс интеграции может быть параллельным или последовательным, но с четким определением сроков внедрения этапов и требований к результатам, что позволяет осуществлять контрольные и корректирующие действия. Процесс может осуществляться предприятием самостоятельно или совместно с консультантами.

6. Модель интегрированной системы менеджмента представляют собой синтез блока стандартов менеджмента (ИСО 9001:2000, ИСО 14001, OHSAS 18001 и SA 8000) и критериев TQM. Иными словами, «МИСМ-TQM» - это модель интегрированной системы менеджмента фирмы, реализующая стандарты через 9 модифицированных критериев TQM: роль руководства в организации работ; планирование в области управления окружающей средой и качества; использование потенциала работников; рациональное использование ресурсов; управление технологическими процессами и операциями выполнения работ; удовлетворенность потребителей; удовлетворенность персонала работой в организации; влияние организации на окружающую природную среду и общество; результаты работы организации.

7. Поэлементное совмещение требований стандартов менеджмента (ИСО 9001:2000, ИСО 14001, OHSAS 18001 и SA 8000) с критериями и подкритериями TQM позволяет:

- системно и полно изложить базовые требования к менеджменту фирмы на основе трех важнейших факторов устойчивого развития - экономического, экологического и социального;
- раскрыть критерии TQM с достаточной полнотой и конкретным наполнением, свойственным указанным стандартам и наилучшей практике ведения бизнеса;
- количественно оценивать достигнутый уровень качества менеджмента на единой методологической основе, совместимой с национальными и региональными оценочными премиями по качеству;
- дифференцированно оценивать уровень качества менеджмента как в ходе самооценки и оценочного конкурса по качеству (как это делается в настоящее

время во многих странах), так и при проведении сертификационного аудита (новый подход в отношении систем менеджмента).

8. В предлагаемой схеме дифференцированной оценки системы менеджмента заложена возможность не только подтверждать или не подтверждать соответствие сертифицируемой системы менеджмента предъявляемым к ней требованиям, но и в случае подтверждения соответствия определять (по запросу заявителя) показатель уровня достигнутого уровня качества (эффективности) системы менеджмента в относительных единицах (баллах) и проставлять его на соответствующем сертификате.

9. Предлагаемая модель интегрированной системы менеджмента и система добровольной сертификации системы менеджмента со схемой дифференцированной оценки является естественным развитием широко применяемых моделей премий по качеству.

10. При реализации предлагаемого подхода обеспечивается возможность:

- (1) разрабатывать систему менеджмента фирмы с конкретными параметрами (соответствие требованиям отдельных стандартов ИСО 9001:2000, ИСО 14001, OHSAS 18001, SA 8000 или тех или иных форм их сочетания) при одновременном видении всех основных современных требований к системе менеджмента;
- (2) проводить количественную оценку уровня качества системы менеджмента как по отдельным стандартам или их элементам (в баллах относительно конкретных стандартов), так и в целом по всей интегрированной системе менеджмента для сопоставления с достижениями передовых фирм (в баллах относительно TQM в целом); количественно оценивать уровень качества системы менеджмента как в ходе самооценки, так и в ходе оценки ее заинтересованными сторонами (потребителями, поставщиками акционерами и т.д.), конкурсными комиссиями и органами по сертификации;
- (3) целенаправленно и четко планировать последующее совершенствование системы менеджмента в направлении усиления интеграции и более полного соответствия принципам TQM;
- (4) проводить количественную оценку уровня качества системы менеджмента как в масштабе отдельных подразделений, так и в масштабе всей фирмы;

- (5) осуществлять разработку системы менеджмента с заданным уровнем качества и обеспечения участия в национальной и/или региональных (к примеру, Европейской) премиях по качеству;
- (6) упростить подготовку к участию в оценочном конкурсе по качеству и при необходимости совмещать ее с подготовкой к сертификации системы менеджмента второй и/или третьей стороной;
- (7) избежать формального (показного) внедрения системы менеджмента;
- (8) использовать дифференцированную оценку уровня качества менеджмента в конкурентной борьбе.
- (9) участвовать в международной процедуре бенчмаркинга по установленной процедуре и приобщаться к мировому опыту в сфере менеджмента.

11. В предлагаемой модели стандарты в области систем менеджмента качества (ИСО серии 9000) в блоке стандартов менеджмента рассматриваются как базовые, системообразующие. В этом стандарте устанавливаются основные требования к системам менеджмента в сфере качества, которые могут быть использованы для достижения внутренних целей Компании, подготовки и проведения сертификации и организации делового сотрудничества. В этот стандарт, однако, не включены требования, специфичные для других систем управления, таких, как управление окружающей средой, экологической и социальной безопасностью, финансами, что предопределяет при создании интегрированных (комплексных) систем менеджмента необходимость его использования совместно с другими стандартами.

12. Введенные позже международные стандарты по экологическому менеджменту (ИСО серии 14000), будучи обращены не только к потребностям отдельных заинтересованных лиц и организаций, но и ко всему обществу в целом и на несколько поколений вперед, придали блоку стандартов по менеджменту весомый социально-экологический аспект. Совместное применение этих стандартов все больше становится реальной практикой современных фирм во всем мире. И Россия здесь не является исключением.

13. В настоящее время блок этих взаимоувязанных международно признанных стандартов пополнился новой версией ИСО серии 9000 (версии 2000 года), стандартами управления охраной здоровья и безопасностью персонала (OHSAS 18001) и социальной ответственности (SA 8000).

14. Детальные требования к системе менеджмента в области охраны здоровья и безопасности и их реализации приведены в стандарте BSI-OHSAS 18001: 1999, содержащем следующие основные элементы: политика; планирование (идентификация опасностей, оценка риска и контроль риска; законодательные и другие требования; цели; программы менеджмента); внедрение и функционирование (структура работ и ответственность, обучение, квалификация и компетентность, консультации и коммуникации; документация; контроль документов и данных; функциональный контроль; готовность к чрезвычайным ситуациям и их последствиям); действия по проверке и корректировке (измерения характеристик и мониторинг; несчастные случаи, инциденты, отклонения, корректирующие и превентивные действия; протоколы и управление записями; аудит); анализ со стороны руководства. При подготовке стандарта OHSAS были использованы положения десятка руководящих документов в области управления промышленной безопасностью, охраной труда и безопасностью персонала, в том числе BS 8800 и стандарт BVQI “Сертификат безопасности”. OHSAS совместим с МС ИСО 14001, ИСО 9001 и дополняет требования российского законодательства и сложившуюся практику в области промышленной безопасности и охраны труда. OHSAS 18001 применяется при сертификации систем управления компаний.

15. По мнению специалистов, стандарт SA 8000 “Социальная ответственность” удачно дополняет уже принятые стандарты ИСО серий 9000 и 14000 и имеет большие перспективы в Международной организации по стандартизации. Социальный аспект современного менеджмента определяют такие факторы, как ущемление прав национальных меньшинств и женщин, эксплуатация детского труда, вовлеченность в формирование местной национальной общественной политики, проблемы отношений с профессиональными союзами, а также вопросы оплаты и условий труда, гигиены и техники безопасности. Стандарт SA 8000 “Социальная ответственность”, введенный в действие в 1997 г., содержит определение разнообразных этических критериев оценки деятельности компаний при производстве товаров и услуг, которые могут стать средством для практической реализации этической и нравственной концепции компаний. В 1998 г. Совет по вопросам аккредитации экономических приоритетов (СЕРАА) ввел в действие Руководство по социальной отчетности SA 8000 как способ доказательства соответствия деятельности компании этическим нормам. Во многих компаниях разрабатывается этическая политика и оформляется в виде соответствующих процедур, в структуре компаний все чаще появляются отделы этического аудита.

16. В области гигиены и техники безопасности в стандарте SA 8000 представлены следующие основные критерии:

- обеспечение безопасной и здоровой обстановки на рабочих местах и принятие адекватных мер для выявления возможных причин и предотвращения несчастных случаев;
- назначение ответственного за обеспечение безопасной и здоровой обстановки на рабочих местах и внедрение требований раздела “Гигиена и техника безопасности” данного стандарта;
- обеспечение регулярного и контролируемого обучения всего персонала по охране здоровья и безопасности персонала.

17. Обращает на себя внимание, что во всех этих стандартах есть указание на обеспечение безопасности, в том числе и ИСО 9001 записано требование по идентификации тех характеристик проекта, которые являются критическими для безопасного и надлежащего функционирования продукции (например, требования, относящиеся к эксплуатации, хранению, погрузочно-разгрузочным работам, техническому обслуживанию и утилизации), предусмотрена идентификация, документирование, оценка, отделение (когда это практически целесообразно), утилизация несоответствующей продукции.

18. Учитывая, что известные и широко применяемые критерии TQM достаточно хорошо проработаны и унифицированы, они при дополнительной расшифровке в рамках предлагаемой системы становятся выверенным ориентиром и своего рода методическим пособием для менеджеров. «МИСМ-TQM» может существенно облегчить рутинную часть менеджерской работы и настроить менеджеров на творческое применение универсальных принципов TQM.

## **1.2. Основные положения концепции всеобщего менеджмента качества Компании**

19. Руководство Компании исходит из того, что устойчивое развитие не может быть осуществлено без обеспечения качества продукции и услуг, экологической и промышленной безопасности и социальной ответственности предприятий Компании, без их участия прежде всего в целенаправленной и согласованной работе по снижению техногенной нагрузки на окружающую среду. В современных экономических условиях это означает поиск и обеспечение выполнения экономически, социально и экологически сбалансированных решений.

20. Концепция подготовлена в соответствии с современным природоохранительным законодательством России и с учетом международных стандартов серии ИСО 9000 и 14000, OHSAS 18001 и SA 8000 на основе результатов анализа состояния системы менеджмента и экологической безопасности дочерних и зависимых обществ Компании.

21. Понятие экологическая безопасность, используемое в Концепции, определяется как "состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества, окружающей природной среды от угроз, возникающих в результате антропогенных и природных воздействии" в соответствии с действующим Законом РФ "О промышленной безопасности опасных производственных объектов".

22. Специфика производственно-хозяйственной деятельности предприятий Компании обуславливает непреднамеренное нарушение состояния геологического разреза, почвенного покрова, загрязнение атмосферного воздуха, подземных и поверхностных вод, образование отходов производства и потребления.

23. Концепция предусматривает комплексные решения вопросов менеджмента качества и социально-экологических проблем на каждом предприятии Компании с учетом специфики применяемых технологий и в увязке с техническим развитием основного производства.

24. Концепция направлена на принятие комплекса практических мер по развитию системы менеджмента качества, системы экологического менеджмента, обеспечению экологической безопасности действующих производств; для определения приоритетов и первоочередных мероприятий, направленных на снижение техногенных воздействий на окружающую природную среду и социальную ситуацию в районах размещения предприятий Компании.

25. Концепция исходит из обязательности строгого соблюдения законодательно-правовых и нормативно-технических требований в области осуществления хозяйственной деятельности и охраны окружающей среды:

- на всех уровнях управления производственно-хозяйственной деятельностью Компании;
- на всех этапах этой деятельности - при проектировании, строительстве, эксплуатации, проведении ликвидационных работ;
- во всех сферах - проектно-технологической, производственно-эксплуатационной, финансово-экономической.

26. В процессе разработки настоящей Концепции использовались также принципы:

- приоритетности и оптимальности решения существующих экологических проблем;
- обеспечения единых научно-методических, метрологических и технических подходов в процессе реализации программных мероприятий;
- обеспечения своевременного и полного финансирования программных мероприятий;
- открытости и доступности информации о намерениях Компании в области обеспечения экологической безопасности своей производственной деятельности;
- строгого контроля за выполнением программных мероприятий.

27. В основу Концепции положены:

- Принципы экологической политики Компании.
- Инновационная стратегия Компании
- Тарифное соглашение между работниками и руководителями Компании на 2001-2003 годы.
- Коллективный договор, направленный на повышение эффективности деятельности Компании, расширение гарантий, льгот и компенсаций, предоставляемых работникам и администрации.
- Кодекс корпоративного управления (поведения) Компании.

### **1.3. Основные подходы к проектированию интегрированной системы менеджмента Компании**

28. *Общий подход.* Рассмотрение любой серьезной проблемы качества должно включать, как минимум, две фазы (по терминологии Рассела Акоффа): реактивную (предусматривающую изучение генезиса возникновения проблемы) и преактивную (представляющую попытку заглянуть в будущее и уже оттуда осуществлять пошаговое строительство моста в настоящее).

29. Главный вывод известных гуру по менеджменту (Питер Друкер, Тито Конти, Ганс Боджариа, Стефан Гарелли и многие другие): главное значение для эффективности и результативности любой системы менеджмента имеет принципиальный учет при ее проектировании и внедрении уникальности организации, что подразумевает ее миссию, видение и одновременно конкретный исторический опыт, а также такие «мягкие» элементы, как культура, ценности, традиции, лидерство, социальный статус персонала,

система коммуникаций, эмоциональные потоки и т.д. Этот подход требует, как минимум, «подгонки» любых стандартных и рациональных методов менеджмента качества к специфике конкретной организации.

30. Методология предлагаемого механизма продвижения TQM основана на современной философии менеджмента компаний, которая включает как горизонтальные процессы управления качеством (процессы, проходящие по линии «маркетолог — конструктор — технолог — производственник — испытатель — торговец»), так и вертикальные (встречные) процессы управления компанией. В концепции TQM примерами горизонтального управления являются кросс функциональная командная работа, статистическое управление процессами, построение организационных структур из цепочек потребитель — поставщик, структурирование функции качества и т. п.; примерами встречного (сверху вниз) управления является развитие человеческих ресурсов и корпоративной культуры на основе TQM, примерами встречного (снизу вверх) вертикального управления являются знаменитые кружки (клубы) качества и т.д.

31. Основные принципы проектирования системы менеджмента качества организации сводятся к эффективному сочетанию:

- (1) рациональное — иррациональное;
- (2) процесс — результат;
- (3) горизонтальная оргструктура - вертикальная оргструктура;
- (4) регламентация (стандартизация)— творчество (разнообразие);
- (5) конкуренция - сотрудничество.

32. Рациональное — иррациональное. В менеджменте качества достаточно устойчивой традицией является опора на принцип «глубинного знания», сформулированный еще Э. Демингом. В этом же ряду методологических ценностей находится и седьмой принцип МС ИСО серии 9000:2000 — принятие решений, основанное на фактах, в соответствии с которым эффективные решения, как правило, основываются на анализе данных и соответствующей информации.

33. Однако это утверждение, воспринимаемое как абсолютная истина лишь на уровне производственных технологий и материальных потоков, на управленческие решения распространяется далеко не во всех случаях. Так в выступлениях многих всемирно признанных гуру по менеджменту делались парадоксальные признания в том, что многие (если не большинство) самые успешные решения в области бизнеса носили не рациональный, а иррациональный характер, т.е. осуществлялись высшим руководством компаний на основе исключительно их интуиции, опыта и эмоций вопреки очевидной

логике событий. Исходя из этого чуть ли не главным качеством руководителя (лидера) представляется наличие у него воображения. И это после длившихся многие десятилетия попыток поиска оптимальных экономических решений аналитическим путем — путем использования всевозможных видов программирования, исследования операций, системы «затраты — выпуск», программного бюджетирования, методов СОФЭ (Система оптимального функционирования экономики), различного рода статистических подходов и т.д.

34. На практике это означает, что наряду с безусловной необходимостью развития и применения статистических методов и подходов (включая и новомодный подход «Шесть сигм») в современных системах менеджмента качества необходимо развивать и использовать методы «мозгового штурма», эвристики и т.п., привлекая для этих целей квалифицированных «игротехников» и профессиональных психологов.

35. *Процесс — результат.* В течение последних лет специалисты по менеджменту качества традиционно делали упор на процессы и соответствующей этому подходу горизонтальной оргструктуре. Принцип процессного подхода широко применяется во всех современных моделях менеджмента качества — МС ИСО серии 9000, модели премий и наград по качеству, самооценки и т.д. Одним из последствий увлечения процессным подходом стало безудержное желание создать множество взаимосвязанных процессов и соответствующих процедур (документированных или нет, в духе IDEFO и CALS-технологий и или на бумажных носителях и т.д.).

36. Однако чрезмерное увлечение процессным подходом может привести, в конце концов, к реальной потере результатов. Вопрос о том, какие результаты дает каждый отдельный процесс и вся система процессов на выходе, ставит в тупик практически всех профессионалов и специалистов области менеджмента качества. Не менее трудными стали ответы на вопросы об измерении процессов и определении целей по качеству — стратегических, тактических и оперативных. Если в отношении измерения технологических процессов еще можно использовать показатели семи инструментов качества, коэффициенты воспроизводимости процессов, а также за характеристики подхода «Шесть сигм», то в отношении других процессов (в том числе и многих ключевых) такой возможности нет.

37. Организации встречаются с трудностями по поводу измерения управленческих процессов (планирования, организации, документирования, анализа, постоянного улучшения, контроля, аудита, документирования, мотивации и т.д.). Не ясным остается и вопрос об использовании в системе менеджмента качества индексов удовлетворенности

заинтересованных сторон, измерения добавленной ценности, а также применения для оценки результатов экономических и финансовых показателей.

38. При этом сегодня основные вопросы менеджмента качества звучат следующим образом: как система менеджмента качества влияет на основные результаты хозяйственной деятельности компаний, на ее конкурентоспособность, имидж, позиции на рынке, как относится к процедурам системы качества персонал компании, как он вовлечен в процесс постоянного улучшения деятельности, каков уровень удовлетворенности персонала? Складывается впечатление, что пора всерьез (пока не поздно) подумать о результатах системы менеджмента качества на уровне рабочего места, департамента (процесса) и компании в целом.

39. *Горизонтальная оргструктура*. другой фетиш современной системы менеджмента качества. «Ломайте барьеры» — вслед за Э. Демингом заученно повторяют специалисты по качеству, доказывая, что без преодоления функциональных барьеров (маркетинг, НИОКР, закупки, производство, транспортировка и хранение и далее до полной утилизации) нельзя всерьез думать о качестве, а тем более грамотно внедрять процессный и групповой (командный) подходы. В такой логике, безусловно, есть резон и правда, но делая упор на процессы и горизонтальные связи, предприятия стали реально терять стратегию, которая, между тем реализуется в основном по «вертикали власти».

40. Практически *по вертикали* формируется феномен лидерства, решаются важнейшие вопросы конкурентоспособности компании и многие другие. Основными аспектами менеджмента, решаемыми преимущественно в вертикальной оргструктуре, являются стратегический менеджмент, бенчмаркинг и система целеполагания компании, развитие лидерства и совершенства компании в целом и др. В горизонтальной оргструктуре — операционный менеджмент, ориентация на конкретный бизнес-процесс, владельцы процессов, командная работа и др.

41. В системе качества пора обратить самое пристальное внимание на вертикальную иерархию. Кстати, к этому подталкивает и необходимость изучения и (может быть) внедрения самых современных методов менеджмента качества: карты сбалансированной оценки — BSC, японская система стратегического планирования Хосин Канри (Hoshin Kanri), бенчмаркинг и др.

42. Регламентация (стандартизация) - творчество (разнообразие). Другая проблема внедрения систем менеджмента качества — чрезмерное увлечение документированными процедурами в ущерб процедурам неформальным, более мягким и не столь регламентированным, направленным на вовлечение и мотивацию персонала к творческому труду, влияющих на постоянное совершенствование и улучшение всех процессов деятельности, устанавливающих внутренние коммуникации и командный дух.

43. По поводу соотношения регламентации и разнообразия речь шла выше в контексте нового европейского подхода к качеству. Поскольку технологии (или дисциплины — по терминологии Питера Сенге) менеджмента связаны с человеческими отношениями на производстве (с так называемыми эмоциональными потоками), следует озаботиться социально-психологическими аспектами управления.

44. Конкуренция и сотрудничество. Те специалисты, которые имели возможность ознакомиться с опытом участия организаций в конкурсе на соискание Европейской премии по качеству, а также с опытом работы по бенчмаркингу (по крайней мере, с опытом работы EFQM по формированию и обучению групп бенчмаркинга), не могли не обратить внимание на принципиальное изменение контекста и реальной практики так называемой конкурентной борьбы. Прозрачность и открытость при обмене управленческой информацией и опытом настоящих лидеров в области качества, работающих в одном и том же секторе экономики, просто ошеломляет и кажется неправдоподобной: открыты двери и локальные вебсайты для посещений, трудно даже определить оставшиеся границы «коммерческих тайн». Еще немного и конкуренты станут партнерами и в полном объеме на равных с потребителями, поставщиками и обществом в целом войдут в состав заинтересованных сторон.

45. Основные стратегические принципы экологической политики Компании, нашедшие отражение в настоящей Концепции, реализуются предприятиями по собственным годовым производственным планам в соответствии с директивами и распоряжениями руководства Компании, а также отраслевых целевых программ развития, положений, методических рекомендаций, инструкций, правил, нормативов и других документов, соответствующих общефедеральным и региональным требованиям в области хозяйственной деятельности и охраны окружающей среды.

46. Управление реализацией Концепции осуществляется на основе экономических и правовых методов в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

47. Текущую координацию реализации Концепции осуществляет соответствующее подразделение Компании. Ответственность за выполнение Концепции несут предприятия, которые уточняют целевые установки, затраты по программным мероприятиям, механизм и сроки их реализации.

48. Формы и методы организации управления реализацией отдельных пунктов Концепции определяются предприятиями самостоятельно.

49. Финансирование программных мероприятий в рамках Концепции предприятий осуществляется в соответствии с положением об общем порядке формирования инвестиционных программ и системе их финансирования в Компании.

50. Источниками финансирования Концепции и программы по ее реализации должны являться преимущественно внутренние (собственные) источники накоплений предприятия: прибыль, амортизационный фонд, а также:

- инвестиционные, конверсионные, целевые кредиты банков;
- средства экологических фондов и общественных организаций;
- средства зарубежных инвесторов, заинтересованных в реализации Концепции или отдельных ее мероприятий ;
- отчисления на воспроизводство минерально-сырьевой базы;
- любые другие поступления.

Для реализации программных мероприятий могут создаваться специальные целевые фонды Компании.

51. Стандарты серии ИСО 14000 предписывают сосредоточение системы управления, в первую очередь, на тех объектах, которые отвечают важнейшим экологическим аспектам, политике, целям и ресурсным возможностям организации и, прежде всего, тем объемам консолидированных средств Компании, которые она может выделять для решения важнейших экологических проблем, являющихся наиболее актуальными.

52. Приоритетными направлениями деятельности Компании в области экологической безопасности являются:

- постоянное совершенствование системы экологического управления в Компании;

- оценка, контроль и планомерное снижение уровня техногенного воздействия на компоненты окружающей среды от деятельности производственных объектов Компании;
- рациональное природопользование;
- широкое внедрение на предприятиях Компании ресурсосберегающих, безотходных (малоотходных) технологий;
- своевременное выявление аварийно-опасных объектов путем проведения регулярного обследования и диагностики нефтегазопроводов, резервуаров, скважин, проведение работ по антикоррозийной защите оборудования, а также принятие других адекватных превентивных мер;
- обеспечение готовности предприятий Компании к эффективной ликвидации последствий возможных аварийных ситуаций — оснащение предприятий современными техническими средствами, оборудованием и технологиями, предназначенными для локализации и ликвидации аварийных утечек газа, нефти и нефтепродуктов;
- тщательный учет экологических аспектов при планировании Компанией новых видов производственной деятельности;
- своевременное обеспечение предприятий Компании необходимой нормативно-инструктивной документацией в области экологической безопасности с целью неукоснительного соблюдения предприятиями требований природоохранного законодательства, действующих на территории их производственно-хозяйственной деятельности, в т.ч. за рубежом;
- экологическое обучение персонала Компании.

53. Все вышеприведенные направления природоохранной деятельности Компании нашли свое отражение в настоящей Концепции.

Комментарии к Концепции приведены в таблице.

Таблица 2

**Рекомендации по стратегии наращивания полноты системы менеджмента качества  
Компании на основе базовых стандартов и моделей**

| №                               | Этапы                                | Полнота системы менеджмента качества<br>(нарастающим итогом)   |
|---------------------------------|--------------------------------------|--|
| 1.                              | SPC                                  | МС ИСО 9004.9-2000 г.  |
| 2.                              | + ИСО 9001:2000                      | МС ИСО 9004.9-2000 г. + ИСО 9001:2000                          |
| 3.                              | + QS-9000/ ИСО/ТУ 16949              | ИСО 9004 + SPC + ИСО 9001                                      |
| 4.                              | + ИСО 14000                          | ИСО 9004 + QS-9000 + ТУ 16949 (включающий требования ИСО 9000) |
| 5.                              | + QA (модели премий)<br>(самооценка) | ИСО 9000:2000 + QS-9000 + ИСО 14000                            |
| 6.                              | TQM                                  | ИСО 9000:2000 + QS-9000/ ИСО/ТУ16949 + ИСО 14000 + QS          |
| Результат: Совершенство бизнеса |                                      |  |

\* \* \*