

## СТАНДАРТЫ СЕМЕЙСТВА ISO 9000:2015

### **Чайка Иван Иванович**

президент Международной гильдии профессионалов качества (МГПК), первый заместитель генерального директора ВНИИСертификации, действительный член Академии проблем качества (АПК), Москва, Россия

Стандарт ИСО 9001 уникален тем, что затрагивает интересы сотен тысяч предприятий и организаций, занимающихся производством продукции, консультационной и сертификационной деятельностью, предоставлением услуг, обучением и др. Его главное назначение – служить инструментом обеспечения доверия к качеству производимой продукции и оказываемых услуг предприятий, внедривших этот стандарт. В этом смысле он взаимосвязан с деятельностью по подтверждению соответствия систем качества предприятий и организаций стандарту ИСО 9001, и проводимые в нем изменения могут быть в той или иной степени «болезненны» в зависимости от характера и масштаба этих изменений. ИСО/ТК 176 «Управление качеством и обеспечение качества» понимает сложности перехода бизнеса на новые версии и в работах по этому стандарту исходит из принципа разумной необходимости.

Действующая в настоящее время четвертая версия стандарта опубликована в 2008 г. (три предыдущие вышли в свет соответственно в 1987, 1994 и 2000 гг., при этом принципиальные изменения стандарт претерпел в 2000 г.).

Формированию концепции ИСО 9001:2015 предшествовала огромная работа по опросу экспертного сообщества и пользователей стандарта более чем в 100 странах мира. Было обработано свыше 10 тыс. предложений, в результате чего сформировано техническое задание на разработку стандарта ИСО 9001:2015. По плану ИСО, выход в свет ИСО 9001:2015 ожидается в сентябре 2015 г., т.е. более чем через год. Работа над стандартом длится уже несколько лет. Почему публикация настоящей статьи стала возможна сегодня? В настоящее время документ находится на стадии проекта международного стандарта, который рассылается в страны на обсуждение. Следующий этап – рассылка в июле 2015 г. для голосования окончательного проекта стандарта. Редакция нынешнего проекта стандарта не претерпит существенных изменений и может дать достаточно точное представление об окончательной версии ИСО 9001:2015.

Сразу хотелось бы отметить, что концептуальных изменений проект стандарта относительно действующего стандарта не содержит. По сути, подтвердила свою жизненность и продолжает сохранять актуальность концепция версии стандарта 2000 г. Это означает, что системы менеджмента качества предприятий не будут серьезно изменены при переходе на новый стандарт. Да и сам режим перехода будет достаточно комфортным: Международный форум по аккредитации (IAF) отводит на переходный период три года. Все отличия разрабатываемого проекта стандарта от действующего я бы разделил на три категории:

- связанные с унификацией стандартов на системы менеджмента;
- усиливающие акценты на концептуальных и ключевых положениях модели менеджмента по ИСО 9001;
- дополняющие или видоизменяющие элементы модели менеджмента, имеющиеся в действующем стандарте.

**Унификация стандартов на системы менеджмента.** Стандарты ИСО серии 9000 – первые международные стандарты, имеющие нетрадиционный объект стандартизации – систему менеджмента. В настоящее время ИСО опубликовано уже довольно большое количество стандартов, устанавливающих требования к системам менеджмента по различным аспектам (экологическому, энергетическому менеджменту, информационной безопасности и др.). Различия в построении стандартов создавали естественные трудности предприятиям, которые ставили себе целью использовать эти стандарты при построении единой системы менеджмента предприятия.

Исходя из этого ИСО приняла директиву [1], устанавливающую, в том числе, единый подход, которому должны следовать все ИСО/ТК при разработке или пересмотре стандартов на системы менеджмента.

Эта директива определяет единую структуру стандартов («структуру высокого уровня»), единое текстовое содержание базовых положений, общие базовые термины и определения. Естественно, что при подготовке ИСО 9001:2015 ИСО/ТК 176 руководствовался этой директивой. «Структура высокого уровня» требует, чтобы содержание стандарта укладывалось в десять разделов:

1. Область применения;
2. Нормативные ссылки;
3. Термины и определения;
4. Контекст организации (Context of the organization)1;
5. Лидерство (Leadership);
6. Планирование;
7. Обеспечивающие средства (Support);
8. Организация функционирования (Operation);
9. Оценка результатов (Performance evaluation);
10. Улучшение.

Можно видеть, что «структура высокого уровня» содержит замкнутый управленческий цикл и при правильном применении обеспечивает саморазвитие системы. При разработке проекта ИСО 9001:2015 эксперты ИСО/ТК 176 фактически перекомпоновывали действующий стандарт и «укладывали» его содержание в «структуру высокого уровня».

Следует отметить, что, поскольку в России в настоящее время разные отрасли проявляют инициативу по подготовке национальных стандартов на системы менеджмента, в целях их унификации планом национальной стандартизации предусмотрено создание ГОСТ Р «Рекомендации по разработке стандартов на системы менеджмента», в основу которого будет положена «структура высокого уровня».

**Изменения, усиливающие акценты на концептуальных и ключевых положениях.** Новая версия стандарта уделила больше внимания вопросу **взаимоотношения СМК с системой менеджмента предприятия**

**в целом.** Почему это представляется весьма важным? Практика применения стандарта ИСО 9001 показала, что во многих случаях этот стандарт воспринимался руководством предприятия как документ, создающий надстройку в системе менеджмента предприятия, что тормозило либо искажало процесс его внедрения. Акцент на том, что СМК должна органически вписываться в общую систему менеджмента, строиться по единым принципам, имеет глубокий смысл и призван мотивировать вдумчивого творческого руководителя (назовем его «правильный руководитель») к использованию принципов стандартов ИСО серии 9000 для улучшения менеджмента организации в целом.

Рассмотрим, к примеру, принципы менеджмента качества, которые должны воплощаться в СМК, построенной по ИСО 9001. Согласитесь, что применить процессный подход или принцип постоянного улучшения только в рамках СМК, в то время как в целом в

управлении организацией они не применяются, – невозможно. Понимая это, «правильный руководитель» использует передовые концепции, содержащиеся в стандартах ИСО серии 9000, для совершенствования управления в целом. «Неправильный руководитель» их просто проигнорирует и будет относиться к СМК, как к чему-то мешающему его работе и работе предприятия.

Поскольку на предприятии определены цели и задачи по качеству, срокам выполнения работ, экологической и информационной безопасности, безопасности труда и др., для решения каждой задачи проводятся необходимые процедуры, применяются адекватные методы и средства. Система менеджмента качества, по сути, является подсистемой менеджмента предприятия, содержащей и использующей специфические процессы, методы и средства, необходимые для достижения целей по качеству. В контексте сказанного модель построения системы менеджмента и «структуру высокого уровня», предложенные в ч. 1 документа [1], следует рассматривать как

модель построения системы менеджмента предприятия в целом. В совокупности с принципами менеджмента они могут служить хорошим ориентиром для совершенствования менеджмента предприятия.

**Процессный подход** остается ключевой концепцией построения системы менеджмента (в новой версии этот тезис усилен).

В практике внедрения стандарта ИСО 9001 процессный подход зачастую применяется в искаженном виде: процессами называют деятельность подразделений и, по сути, в СМК используется функциональный подход.

Естественно, при этом все преимущества процессного подхода не могут быть реализованы. Главной причиной такого искажения, на наш взгляд, является то, что процессный подход не применен для менеджмента предприятия в целом.

«Пороки» функционального подхода весьма наглядно показал в своей книге Р. Лутц [2], в прошлом вице-председатель совета директоров корпорации Chrysler, выведивший компанию из кризиса. Использование процессного подхода позволило компании Chrysler сократить цикл создания новой продукции с пяти до трех лет, затраты на разработку и постановку на производство новой модели автомобиля — с 2,5 до 1,5 млрд долл. На практике автор данной статьи не встречался с применением процессного подхода в чистом виде. Как правило, используется сочетание процессного и функционального подхода. В методическом и практическом плане менеджмент, основанный на сочетании процессного и функционального подходов, лучше всего представлен, на взгляд автора, в ИСО/ТУ 16949 [2].

Стандарт усиливает **акцент на роли руководителя**. Такое усиление проведено по двум соображениям. Во-первых, практика внедрения стандарта ИСО 9001 имеет многочисленные примеры формального отношения руководства. Часто решение этого вопроса передается на нижние уровни управления без должных полномочий и должной поддержки. Вместе с тем очевидно, что крупные системные проекты без первых лиц не могут быть реализованы успешно, тем более с учетом природы системы менеджмента качества и ее взаимоотношения с системой менеджмента предприятия в целом.

Во-вторых, поскольку современный менеджмент в теории и на практике базируется на принципе «персонал компании является главным ресурсом, обеспечиваю обеспечивающим ее успех и конкурентные преимущества», руководитель должен быть не просто высшим администратором, но лидером (формальным и неформальным), который способствует раскрытию и всемерному использованию творческого потенциала персонала. Это полностью соответствует одному из принципов менеджмента качества — «вовлечение персонала», — который не может быть реализован без лидирующей роли руководства.

В связи с этим раздел, который раньше в стандарте ИСО 9001 назывался «ответственность руководства» (management responsibility), в «структуре высокого уровня» назван «лидерство» (leadership).

### **Дополнения и видоизменения элементов модели менеджмента качества по ИСО 9001.**

Серьезно изменен подход к компетентности организации. Если эта компетентность в предыдущих версиях

определялась квалификацией персонала, то в новой версии она базируется на концепции **«знаний организации» и «менеджменте знаний»**. Образно говоря, уходит в прошлое ремесленный подход, когда многое определялось умением и квалификацией отдельного специалиста.

Важны совокупные знания и умения всего коллектива, которые обеспечиваются наряду со знаниями и умениями отдельных специалистов знаниями, аккумулированными в информационных фондах организации, правильным формированием рабочих групп, команд, составов участников проектов и др. Безусловно, менеджмент знаний – это новый уровень, позволяющий создавать более качественный продукт в более короткие сроки.

Новая версия предполагает осуществлять **оценку рисков** и принимать решения, основанные на результатах этой оценки. По сути, это является развитием и дополнением принципа «принятие решений, основанных на фактах». Применение технологий и методов оценки рисков дает возможность более эффективно проводить предупредительные мероприятия и мероприятия по улучшению.

Например, известный метод FMEA (анализ причин и последствий отказов) широко используется в процессах проектирования и технологической подготовки производства изделий. Этот подход применим и к другим процессам. В ИСО зарезервирована серия стандартов ИСО 31000 по теме менеджмента рисков, в рамках которой уже опубликован ряд стандартов<sup>3</sup>, способных служить методической основой при интеграции принципа

принятия решений на основе оценки рисков в систему менеджмента качества. В России также выпущены стандарты по менеджменту рисков, часть из них базируется на международных, а часть является отечественными разработками. Работа ведется в рамках национальных ТК 100 «Стратегический и инновационный менеджмент» и ТК 10 «Менеджмент риска». Во взаимосвязи с подходом по «оценке рисков» можно рассматривать и введение в новую версию стандарта такого элемента, как «контекст организации» (context of the organization)<sup>4</sup>, который предполагает идентификацию внутренних и внешних факторов, влияющих на достижение поставленных целей, оценку влияния этих факторов (оценки риски) и выработку мер по снижению риска (там, где это возможно).

Расширяется и понятие «заинтересованные стороны»: если ранее в ИСО 9001 главной заинтересованной стороной выступал потребитель, то в новой версии предлагается идентифицировать все заинтересованные стороны. По сути, заинтересованные стороны являются частью «контекста организации».

Некоторые понятия в проекте стандарта укрупнены. Так, например, «управление закупками» и «аутсорсинг» теперь объединены в понятие «внешнее обеспечение». Смысл этого изменения в том, что возможны такие формы получения организацией продукции (услуги) извне, которые не покрывались двумя названными. При этом требования к процессам получения продукции (услуги) извне могут быть одинаковыми вне зависимости от их формы.

Введено понятие «документированная информация», в котором объединены применяемые ранее «документация» и «записи». При этом понятно, что информация может храниться на любом носителе.

В проекте стандарта понятие «продукция» разделено на два – «товары» и «услуга», хотя это решение вызвало много споров среди членов ИСО/ТК 176, так как обоснованность такого разделения не для всех очевидна.

Обобщая ожидаемые изменения и отличия стандарта ИСО 9001:2015 от ИСО 9001:2008, еще раз хочу отметить, что больших «потрясений» для предприятий, уже внедривших СМК по ИСО 9001, это не повлечет.

На основе ИСО 9001:2015 будет разработан идентичный национальный стандарт, что включено в план национальной стандартизации. Процесс подготовки национального стандарта идет параллельно с разработкой ИСО 9001:2015. ВНИИС предполагает утвердить национальный стандарт практически одновременно с публикацией международного.

Очень важно обеспечить адекватность перевода международного стандарта. Участие специалистов института в работе ИСО/ТК 176 дает возможность понимать замысел, который ИСО/ТК 176 вкладывает в ту или иную норму стандарта, и адекватно изложить это на русском языке.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. ISO/IEC Directives, Part 1. — Consolidated ISO Supplement, 2013.
2. Лутц Р.А. Семь законов Крайслер. — М.: Альпина Паблишер,

Для заметок