

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

# БУДУЩЕЕ СЕРИИ СТАНДАРТОВ ISO 9000

**Иван Чайка**, президент Международной Гильдии профессионалов качества, к.э.н., академик Академии проблем качества

Стандарты серии ISO сегодня применяют более миллиона предприятий, что делает его самым распространённым в мире. Уникальность стандарта состоит в том, что впервые объектом стандартизации стала система менеджмента, объект, который никогда раньше стандартизации не подвергался. Но прогресс не стоит на месте, поэтому и стандарты системы менеджмента необходимо поддерживать в актуальном состоянии.

## Основы конкурентоспособности предприятий

Первая редакция стандарта ISO 9001 была опубликована в 1987 году. Прошло 25 лет, и стала очевидной необходимость его изменения, поскольку за это время произошли существенные изменения. В 80-е годы конкурентоспособность отождествлялось с качеством. Японские автомобили, бытовая электроника, оптика наводнили рынки, вытесняя зачастую американских и европейских производителей. Потребители стали отдавать предпочтение японским товарам, потому что они были более качественными и одновременно более дешевыми. Тогда весь мир понял, что качество является определяющим фактором конкурентоспособности. Именно в тот период сформировалась объективная потребность в таком документе, как серия международных стандартов ISO 9000, которая аккумулировала в себе теоретический и практический опыт передовых компаний. Этот опыт и нашёл отражение в стандартах ISO 9001 и ISO 9004.

Ситуация с тех пор коренным образом изменилась. Сегодня качество не является единственным фактором конкурентоспособности. Сегодня конкурентоспособность — это достаточно ёмкое понятие, в нём можно выделять приоритеты, но качество занимает уже не главенствующее место. Очень серьёзную позицию в конкурентоспособности занимает цена, и её соотношение с качеством. Появились также факторы, которые на определённом этапе могут стать критическими, например, охрана окружающей среды или безопасность труда. То есть, изменилось понятие конкурентоспособности предприятия, которая стала определяться многими параметрами. В связи с этим и стандарты ISO 9001 могут существенно изменяться.

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Однако место качества в конкурентоспособности во многом зависит от конкретной страны и конкретного региона, экономики. Многие эксперты признают, что в России качество, как параметр конкурентоспособности, сегодня ушёл на задний план. В первую очередь это связано с вопросами законодательства, в частности, с Федеральным законом от 26.12.2008 № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля», который практически исключил надзор на рынке за качеством продукции. И в этой ситуации организации находят лазейки, чтобы выбрасывать на рынок товары с качеством, не соответствующим заявленному. На недавно прошедшем форуме, посвящённом вопросам контрафактной продукции, большинство экспертов сошлось на мнении, что факты подмены качества (фальсификации) носят массовый характер, их уровень дорос до масштабов национального бедствия у нас в стране.

Но не всё так мрачно. Разумеется, существуют предприятия, которые работают или пытаются работать цивилизованно, и для этих предприятий соотношение цены и качества становится важным фактором конкурентоспособности. В этой ситуации, конечно, такие подходы, как бережливое производство, которые минимизируют затраты и дают возможность оставлять неизменным или даже улучшать качество при уменьшении себестоимости, ставят предприятия в более выгодное положение, делают их более конкурентоспособными.

### Системность как основа будущего стандарта ISO

Модель будущего стандарта качества ISO 9001 не может не учитывать изменения в аспектах конкурентоспособности. То есть нужно говорить о рассмотрении менеджмента качества не как об определяющем факторе, а как об одной из подсистем в системе менеджмента предприятия в целом. Это другая постановка вопроса, и она повлияет на структуру и содержание нового стандарта серии ISO 9000.

Предприятие можно сравнить с человеческим организмом. Это исключительно сложный «механизм», состоящий из множества взаимосвязанных подсистем. Например, по боли в мочке уха или через роговицу глаза можно понять, что творится с печенью или почками человека. То же самое и с целой организацией. Здесь так же можно выделить подсистемы, которые с точки зрения определения самостоятельны, но проектируются во взаимосвязи с другими подсистемами на определённую целевую установку. Недопонимание по данному вопросу приводит к тому, что на многих предприятиях в погоне за снижением издержек сегодня увольняют специалистов по управлению качеством, сокращаются те позиции на предприятии, которые профессионально должны заниматься этим направлением. А ведь проблемы на предприятии могут быть совсем в других «органах», и экономия на заработной плате одного или нескольких специалистов в, казалось бы, отлаженном механизме может быть заметна только один раз. Но в перспективе такая экономия обязательно приведёт к падению соотношения цены и качества продукции относительно среднего показателя по отрасли, к падению конкурентоспособности.

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

И раньше стандарты ISO претерпевали изменения, значительные и почти незаметные. Так, в 2000 году было принципиальное изменение концепции модели менеджмента качества, и главная особенность тогда заключалась в том, что в основу менеджмента качества, как и менеджмента предприятия, был положен процессный подход. Это была не просто выдумка авторов стандарта ISO 9001, это было отражение тех тенденций, которые на практике проявлялись и применялись на лучших предприятиях мира и которые легли в основу будущих стандартов ISO 9001 и ISO 9004. В 2008 году имела место небольшая доработка стандарта ISO 9001, и, начиная с этого года, стартует подготовка новой версии, которая должна появиться к 2015 году.

### Особенности новой концепции

Разработчики будущего стандарта ISO 9001 говорят не о системе менеджмента качества в отдельности, а о существовании на предприятии целостной системы менеджмента, внутри которой подсистема менеджмента качества.

В семействе ISO 9000 два ключевых стандарта: ISO 9001 и ISO 9004. Модель ISO 9001 нацелена на создание уверенности в обеспечении именно качества продукции, она снижает риски получения не той продукции, которая была заявлена или которая была затребована потребителем. То есть, это модель снижения риска получения продукции ненадлежащего качества.

К процессному подходу как к современной парадигме управления предприятием ближе оказывается модель ISO 9004. Это более полный с точки зрения управления предприятием стандарт, который предлагает нацеленность на обеспечение уверенности в отношении благополучия организации в целом. Следовательно, он несколько ближе и по духу к создаваемому стандарту. В основу будущей модели ISO могут лечь следующие ключевые темы:

- интеграция «мышления на основе рисков»;
- больший акцент на принципах менеджмента качества;
- лучшее выстраивание процессов управления предприятием;
- «конечные результаты» (соответствие продукции и результативность процессов);
- менеджмент знаний;
- менеджмент жизненного цикла (Life cycle management, ISO 14040:2006);
- улучшение и инновации;
- время/скорость/ловкость;
- технологии и изменения в информационных технологиях (ИТ);
- включение таких инструментов качества, как 6 сигм, QFD, benchmarking и т.д.

Будущий стандарт, скорее всего, будет многосторонним. Мало того, он будет построен на структуре, которая сегодня директивно определена ISO для всех стандартов систем менеджмента. К таковым относятся универсальные стандарты качества, отраслевые (по медицинской технике, в пищевой отрасли и так далее), а также международные стандарты по другим аспектам менеджмента, например, менеджмент охраны окружающей среды, безопасности труда. Разработчики ISO осознали необходимость унификации структуры стандарта менеджмента.

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Отныне все новые стандарты будут разрабатываться по универсальной структуре, а действующие стандарты должны быть пересмотрены в её рамках. Выглядит она следующим образом.

1. Область применения.
2. Нормативные ссылки.
3. Термины и определения.
4. Контекст деятельности организации.
5. Лидерство.
6. Планирование.
7. Обеспечение ресурсами и другая поддержка.
8. Операционные процессы.
9. Оценка показателей деятельности.
10. Улучшение.

Можно заметить, что в основе этой структуры лежит цикл Деминга для непрерывного совершенствования деятельности (планирование — действие (исполнение) — проверка — внесение корректирующих изменений). В то же время в новой структуре стандартов имеются целевые установки, а также методы, средства, правила и процедуры, которые используются для того чтобы достигать эти целевые установки. При этом разработчики планируют унификацию этих компонентов с таким расчетом, что примерно 30% каждого стандарта будет иметь идентичный текст.

Понятно, что такой глобальный подход не может быть выработан одним человеком или даже рабочей группой. Пересмотр стандарта не происходит с чистого листа, идёт очень большая подготовка, прежде всего сбор огромного количества мнений как со стороны теоретиков, так и со стороны практиков. В ходе обсуждения концепции новой версии уже было получено более 12 тыс. ответов от специалистов и экспертов. При этом методика работы технического комитета, занимающегося разработкой концепции, такова, что ни один ответ не остаётся без внимания, каждый ответ обязательно анализируется. На это уходит много временных и людских ресурсов. Но именно это позволит создать лучшую с объективной точки зрения модель, тем более что разработчики стандарта хотят сделать его настолько качественно, чтобы он был актуальным не менее 10 лет. В ближайшее время (рис. 1) уже появится техническое задание нового стандарта, а к сентябрю 2015 года планируется и публикация новой версии.

### СПРАВКА

#### 6 СИГМ

— концепция управления производством, суть которой сводится к необходимости улучшения качества выходов каждого из процессов, минимизации дефектов и статистических отклонений в операционной деятельности

#### QFD (Quality Function Deployment)

— структурирование (развертывание) функции качества, позволяет в компактной форме представить данные о разнообразных характеристиках продукта, а также отследить их влияние на принимаемые технические решения.

#### Бенчмаркинг (Benchmarking)

— процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной.

*Источник: wikipedia.org*

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

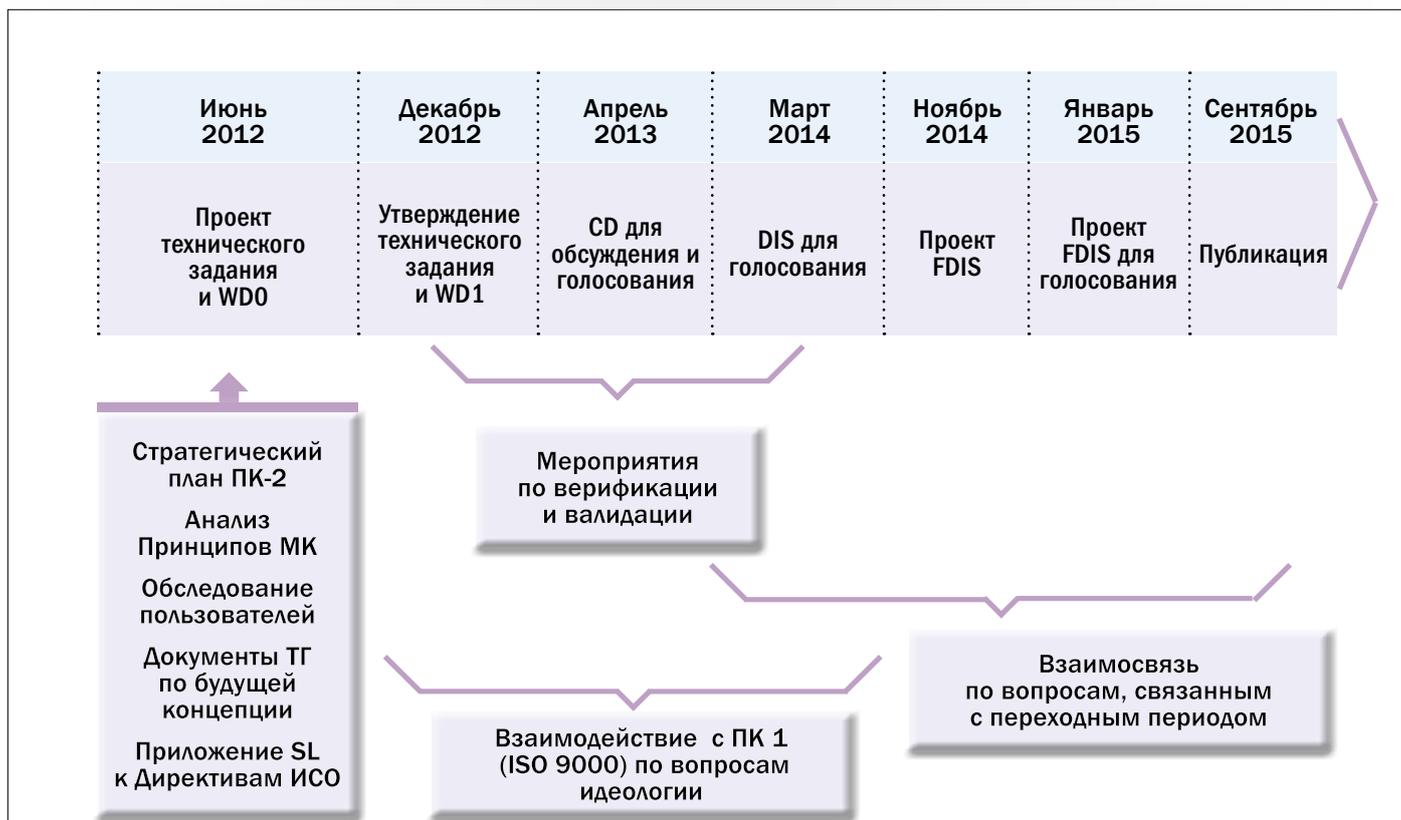


Рис. 1. Прогнозируемый график по подготовке и публикации стандарта ISO 9001:2015

Источник: <http://www.iso.org>

Используемые обозначения:

WD — Work Draft, рабочий черновик

CD — Committee Draft, черновик для обсуждения

DIS — Draft International Standard, черновик международного стандарта

FDIS — Final Draft International Standard, финальная версия черновика международного стандарта

ПК — подкомитет

МК — менеджмент качества

SL — здесь: наименование номера серии

IAF — International Accreditation Forum, международный аккредитационный форум

CASCO — Committee on conformity assessment, комитет международной организации ISO по проверке соответствия

Как видно из графика, принятие такого стандарта — дело крайне сложное и кропотливое, но, разумеется, необходимое и как никогда актуальное, ведь прошлая революция в стандарте ISO принесла процессный подход, на котором появляется слишком много «заплат». Новый стандарт позволит применившим его предприятиям ещё более упрочить конкурентные позиции на рынке и, как следствие, развиваться и расти.