

## **СТАНДАРТ ISO 9001:2008 ИЛИ ВОСЕМЬ ЛЕТ СТРАСТЕЙ ПО КАЧЕСТВУ**



**Тупкало Виталий Николаевич**  
профессиональный менеджмент - консультант,  
руководитель и непосредственный исполнитель проектов  
по внедрению системы процессного менеджмента на ря-  
де предприятий Украины,  
МенеджментКонсалтЦентр «Тупкало & Партнеры»



ИНФОРМАЦИОННЫЙ  
ПАРТНЕР  
**DAS**  
Management



**Тупкало Сергей Витальевич**  
руководитель и непосредственный исполнитель  
консалтинговых проектов на ряде предприятий  
Украины с 2000 года  
МенеджментКонсалтЦентр «Тупкало & Партнеры»

Статья посвящена актуальной теме сертификации систем менеджмента предприятий по стандарту ISO 9001: является ли стандарт ISO 9001:2008 принципиально новым?

### **Введение**

Несмотря на то, что сертификация систем качества предприятий на соответствие международному стандарту ISO 9001 широко используется во многих странах, сегодня не утихают споры по поводу качества этого стандарта [1-5]. Одним из первых скептиков системы качества по ISO 9001 стал известный американский специалист по качеству Дж.Джуран - соратник Э.Деминга, ставший «отцом» концепции непрерывного процесса улучшения всеобщего менеджмента качества (TQM). В интервью журналу «Европейское качество» он указывал, что «соблюдение требований стандартов ISO 9000 или сертификация на соответствие им не гарантирует компании занятие лидирующих позиций в области качества. Доказательств противного не существует...У меня нашлось немало сомнений относительно стандартов ISO 9000 и мне кажется, что существует значительный риск того, что не взирая на все вложенные в эти стандарты усилия и на всю их пропаганду со стороны органов по стандартизации и обществ по качеству, заработавших большие деньги за участие в этой работе, вся затея потерпит большую неудачу. Компании обнаружат, что нет никаких оснований тратить деньги на поддержание сертификатов соответствия этим стандартам, которые не обеспечивают им лидерства в области качества.»[3]. Данное мнение Дж. Джуран высказал в 1999 году накануне официального опубликования стандарта версии ISO 9001:2000. Однако, это мнение оказалось пророческим и сегодня. Спустя восемь лет появилась очередная версия ISO 9001: 2008, которую европейский комитет ISO/TC 176 преподнес как обновленную и усовершенствованную. Является ли ISO 9001:2008 обновленным и усовершенствованным? Из сравнения старой 2000 года и «новой» 2008 года версий следует, что их отличием являются: «Целью пересмотра МС ISO 9001:2008 повысить ясность требований ISO 9001:2000 без введения новых и повысить совместимость с ISO 14001:2004». Содержание 4-ой версии международного стандарта ISO 9001:2008:

- Никакие новые требования не введены!
- Некоторые полезные разъяснения к существующим требованиям.
- В основном редакционные изменения.
- Несколько примеров для улучшения совместимости с ISO 14001:2004, также в основном редакционные.
- Самые существенные изменения внесены в элементы 8.5.2 и 8.5.3.

### **8.5.2 (е). Корректирующие действия**

Исправлен текст для более ясного понимания требований и совместимости с ISO 14001:

Вместо редакции «анализ предпринятых корректирующих действий» указан «анализ результативности предпринятых корректирующих действий».

### **8.5.3 (д). Предупреждающие действия**

Исправлен текст для более ясного понимания требований и совместимости с ISO 14001:

Вместо редакции «анализ предпринятых предупреждающих действий» указан «анализ результативности предпринятых предупреждающих действий». [6].

В связи с такими «новшествами» и грозным предупреждением ISO / TC 176 : «через год после опубликования стандарта ISO 9001:2008 все сертификаты в аккредитованной сфере (первичные или выдаваемые при ресертификации) должны выдаваться только на соответствие требованиям ISO 9001:2008. Через двадцать четыре месяца после опубликования ISO 9001:2008 все действующие сертификаты соответствия ISO 9001:2000 признаются недействительными», возникает вопрос: в период с 2000 по 2008 годы наука и практика процессного менеджмента стояла на месте и не развивалась?

### **Проблема**

Почему складывается негатив к сертификации по стандарту ISO 9001 (но не к вынужденной покупке сертификата)? Регулярное общение с менеджерами отечественных предприятий и организаций в процессе выполнения нами консалтинговых проектов по внедрению процессного менеджмента убеждает в следующем. Этот негатив порожден, прежде всего, попыткой авторов стандарта ISO 9001 под-

менить смысл понятия качества системы процессного менеджмента на понятие «система менеджмента качества по стандарту ISO 9001: 2008». Смысл последнего в группе стандартов ISO версии 2008 года не имеет ясного и недвусмысленного ответа на принципиальный вопрос любой системы управления – что (кто) является объектом управления.

Стандарт не ориентирует, а дезориентирует руководителей в вопросе качества: качество ЧЕГО? Сама попытка определения в стандарте понятия «система менеджмента качества» наводит на мысль, что на предприятии должна быть какая-то отдельная система управления в общей системе управления, да и еще (п.5.5.2 ДСТУ), под руководством «...одного из представителей руководства, на которого, независимо от других обязанностей, должна быть возложена ответственность с приданием полномочий за...». Другими словами, управлением операционной деятельностью предприятия занимаются одни руководители, а управлением качества этой деятельности на «общественных началах» должен заниматься НЕКТО выделенный из числа «собратьев» по руководству. Фундаментальные принципы управления в стандарте ISO 9001:2008 просто игнорируются.

В стандарте ISO 9001:2008 сказано (п.5.4.1), что система менеджмента качества есть система по достижению ЦЕЛЕЙ в области качества, т. е. система названа по названию целей. Вот здесь и есть суть подмены вышеуказанных понятий. ОБЪЕКТОМ системы управления становится ЦЕЛЬ?! Здесь мы, как и автор [4], хотим задать вопрос: вы когда-нибудь слышали о системе менеджмента прибыли, системе менеджмента акционерного капитала? Правильно, нет. Хотя существует вид деятельности – финансовый менеджмент. Но ни один серьезный финансовый директор не скажет вам, что он управляет системой финансового менеджмента. Почему? Потому, что этот вид деятельности есть суть двух циклов общей системы управления предприятием – цикла доходов и цикла расходов, в которых задействованы все структурные подразделения. При этом цели в области увеличения прибыли и снижения себестоимости ставят все. Но скептики могут оспаривать: ведь часто говорят «система управления закупками», «система управления персоналом», и, даже, на некоторых предприятиях встречаются подразделения под названием «отдел (департамент) управления персоналом». Судя по последнему названию, начальник такого отдела (департамента) является отцом – командиром всех сотрудников организации. Абсурд! А как быть, например, с такими целями: проникнуть на такой-то рынок или освоить выпуск такого-то продукта (услуги)? Действительно, на первый взгляд, какое отношение имеют эти цели к улучшению процессов деятельности? Вроде, никакого. Следовательно, говорят защитники стандарта ISO 9001:2008, не все цели есть цели в области качества. Но обратите внимание, данные сформулированные цели являются стратегическими целями качественного развития компании, достижение которых не возможно без планирования и достижения целей операционного уровня деятельности, например, повышения объемов производства, рентабельности, прибыльности и т.д. Но если все цели есть цели в области качества, то следует очевидный вывод: система менеджмента качества есть не что иное, как сама система менеджмента предприятия. То есть, это не какая-то подсистема в системе менеджмента предприятия, а сама система менеджмента предприятия.

Как и автор [4], зададим следующий вопрос: что является деятельностью по качеству, что это за вид деятельности и чем мы собираемся управлять (объект управления)? Ответ на этот вопрос кроется в рисунке 1 – «Модель системы управления качеством, в основу которой положен процесс» самого ДСТУ ISO 9001-2009. При этом делается (п.4.1) «фундаментальное открытие» о якобы существовании «ПРОЦЕССОВ системы качества». Если использовать пункты и подпункты ДСТУ, то получим (см. наш рисунок) констатацию факта, что указанная «модель системы...» ничем не отличается от системы менеджмента основной операционной деятельности любой компании. Подойдем, как и

автор [4], к вышесказанному с другой стороны. Предположим, что создатели стандарта ISO под целями в области качества понимают цели повышения эффективности (результативности) деятельности организации, а под деятельностью по качеству – деятельность по повышению результативности деятельности. Но и тогда не объяснимо, почему в стандарте, с одной стороны, упоминается известный фундаментальный принцип менеджмента – цикл PDCA (планируй – выполняй – контролируй – действуй с целью улучшения), который является сутью деятельности каждого руководителя, а с другой – что на предприятии должна быть отдельная система менеджмента качества наряду с системой менеджмента операционной деятельности!

Давайте разберемся с ответом на вопрос: что такое цели в области качества? Большинство уверенно ответит: это цели, связанные со снижением брака. Правильно. Вот почему многие, в том числе и очень брендовые, украинские производители ставят на упаковке своей продукции самодельные (нет ДСТУ) знаки с упоминанием о сертификации (ЧЕГО?) по стандарту ISO 9001 рядом с трилистником – знаком соответствия продукта установленным государственным нормативам. А где принципиальная тонкость в ответе на этот вопрос? Тонкость, во-первых, в том, что в стандарте ДСТУ ISO 9001: 2009 проигнорировано требование о недопустимости размещения такого знака, т. к. стандарт ISO 9001:2008 не свидетельствует о качестве товара. В России это требование выполняется. Во-вторых, определение понятия «цель в области качества» в словаре стандарта ISO, которое внесло бы ясность, нет. Поэтому, например, цель, связанная со снижением количества опозданий сотрудников на работу, это цель в области качества или цель в какой-то иной области? Мы, как и автор [4] считаем, что это цель в области качества и добавим: это утверждение находится в полном соответствии с известной признанной концепцией управления по целям относительно полного набора из четырех бизнес – метрик управления Balanced ScoreCard (BSC) и конкретно отражает цель качества по BSC-метрике «ПЕРСОНАЛ».

Следует также отметить и качество другого стандарта серии ISO 9000 – стандарта ISO 9004:2005 и, в частности, хотелось бы подчеркнуть его деструктивное утверждение в контексте построения эффективной бизнес – процессной системы управления предприятием, где прямо указывается (п. 7.1.3), что **маркетинг** является одним из обеспечивающих процессов (второстепенным!)?.

### **Выводы и предложения**

1. Объективную сущность менеджмента не обманешь: ясно, что так называемая «система менеджмента качества по ISO» находится в компетенции не заместителей (п.5.5.2 ДСТУ), а первого лица (полагаем, никто не станет спорить, что во главе системы менеджмента предприятия стоит директор).

2. Рекомендуем принять такое понимание: цели в области качества – это цели, направленные на улучшение бизнес – процессов, а деятельность в области качества – это деятельность по улучшению бизнес – процессов компании. При этом имеем в виду не какое-то абстрактное множество бизнес-процессов, а полное множество в рамках четырех BSC-координат управления.

3. Следует уйти от принципиальной некорректности стандарта ISO относительно утверждения «Любая деятельность или действие, которая получает входящие элементы и преобразует их в выходящие элементы, может быть рассмотрена как процесс». Во-первых, это не отражает понимание процесса как объекта управления (по замкнутому циклу PDCA. Во-вторых, отбрасывается (игнорируется) объективно существующая в менеджменте неразрывность двух сущностей: цепочки создания ценности для потребителя (заказчика) и цепочки создания управленческой информационной ценности собственно для менеджмента компании. Другими словами, одним единым определением

## МЕЖДУНАРОДНЫЕ, ЕВРОПЕЙСКИЕ, ОТРАСЛЕВЫЕ СТАНДАРТЫ И ДИРЕКТИВЫ

управленческой сути понятия бизнес-процесса в системе менеджмента предприятия с целью выделения, описания и оптимизации взаимосвязанной совокупности его операционных (технологических) и управленческих бизнес-процессов не обойтись - модели объектов разные. Наша практика консалтинговых проектов при решении этих задач подтвердила методологическую обоснованность связи двух следующих определений:

- Бизнес – процесс операционной (технологической) деятельности – это управляемая по циклу PDCA иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции (услуг) или отдельных ее элементов в интересах потребителя;
- Управленческий (контроллинговый) бизнес-процесс – это управляемая по циклу PDCA иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск информационной продукции (отчеты, отчеты – анализы и т. п.) в интересах внутренних центров принятия управленческих решений и внешних потребителей.

4. Если учесть, что идея процессного подхода к управлению не является «ноу – хау» авторов стандарта качества ISO версии 2000 года, то факт признания концепции управления Balanced ScoreCard и нарастающее стремление во всем мире внедрить ее на основе процессного менеджмента в практику управления компаниями не оставляет серьезной перспективы европейскому стандарту ISO 9001:2008 как в международной, так и в постсоветской научно - экспертной и бизнес - среде. Критика ISO 9001 будет нарастать. К сожалению, сегодня приходится констатировать, что сертификация систем менеджмента (ISO), консалтинг и подготовка персонала в этой сфере объек-

тивно превратились в глобальный бизнес, под который сформирована соответствующая транснациональная структура - международная сеть ассоциаций качества, органов сертификации, консалтинговых коммерческих организаций. Очевидно был прав бывший президент Европейской организации по качеству (EOQ) Т.Конти, который под конец своей активной деятельности в EOQ отметил: «стандарты ISO 9000 могут при бездумном их использовании стать фактором, который сдерживает прогресс» [7].

### Список литературы

1. Гончаров Э.Н. Особенности российской национальной сертификации // Стандарты и качество. - 2004. - № 11.
2. Шестаков А.Л. О методах консультирования в области управления качеством // Стандарты и качество. - 2006. - № 11.
3. Липидус В. Доктор Дж.Джуран критикует стандарты ИСО серии 9000 .- [Электронный ресурс]. - Режим доступа к статье: www.klubok.net.
4. Гончаров Э.Н. Роль первого лица в системе менеджмента качества // Стандарты и качество. - 2005. - №3.
5. Калита Т.П. Системы управления качеством: по стандарту ИСО 9001 или по предприятию? .- [Электронный ресурс]. - Режим доступа к статье: <http://quality.eup.ru/MATERIALY11/tqm-businesses.htm>.
6. Что нового в международном стандарте ISO 9001:2008.- [Электронный ресурс]. - Режим доступа к статье: www.bpm-online.ru.
7. Конти Т. Качество: упущенная возможность? Книга, заставляющая задуматься предпринимателей, менеджеров и служащих, стремящихся к успеху в бизнесе / Т. Конти; [пер. с итал. В. Н. Загребельного]. - М.: Стандарты и качество, 2007. - 213 с.

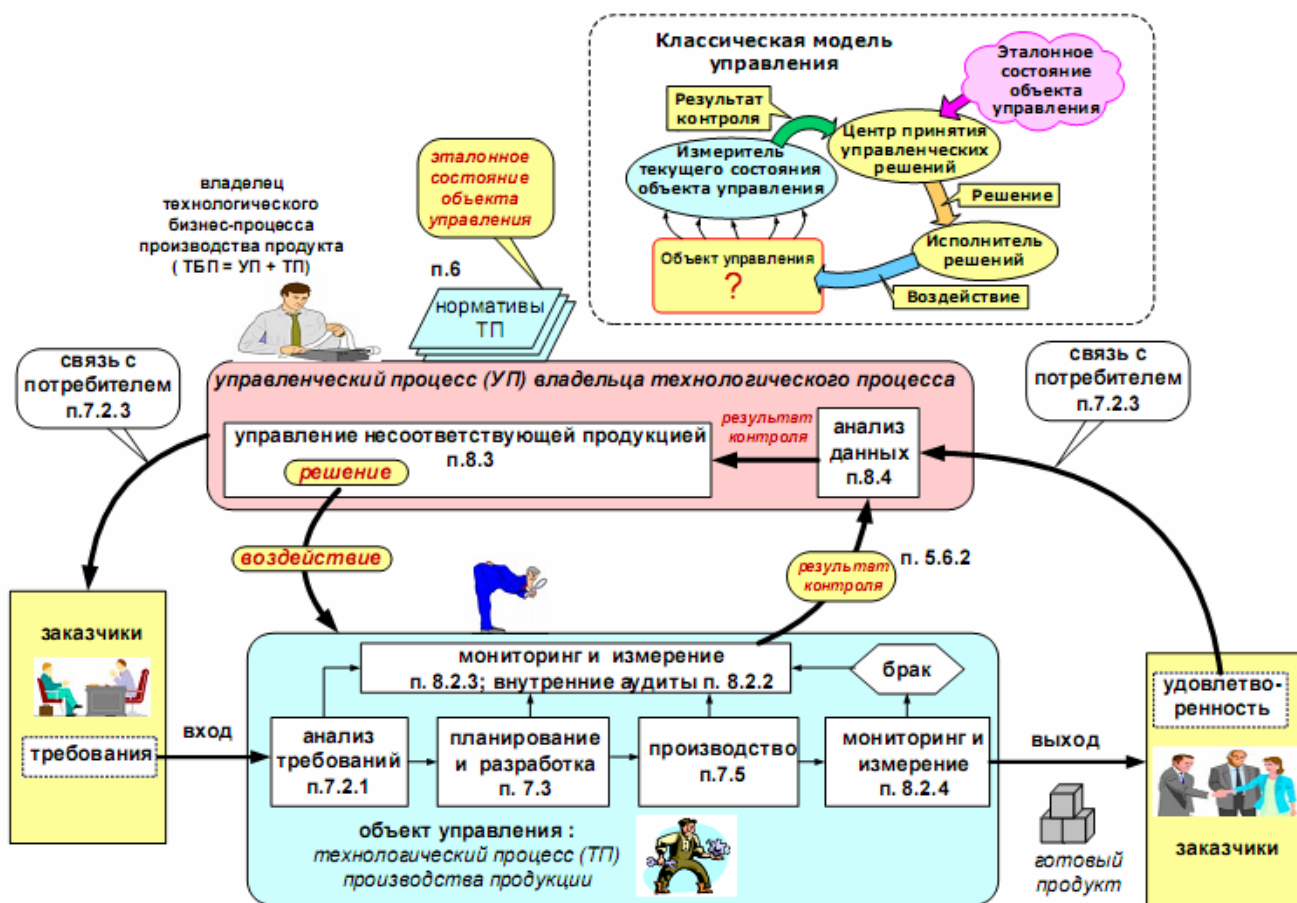


Рис. 1. Модель системы управления качеством по ДСТУ ISO 9001:2009 и классическая модель управления: общность или различие?