

# ISO 9001:2015 — НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ИЛИ НОВЫЕ РИСКИ?

## МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ КОМПЕТЕНТНОЕ МНЕНИЕ

### ~ КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

новые требования в проекте стандарта ISO 9001:2015,  
«безопасность качества»,  
подход, учитывающий риски,  
акцент на лидерстве,  
повышение гибкости документирования СМК.

### ~ ВЫ УЗНАЕТЕ:

какие ключевые изменения предлагаются  
в ISO 9001:2015;

какие возможности предоставляют новые подходы  
стандарта для снижения рисков потери качества;

как повлияют изменения на разработку,  
внедрение и обновление СМК;

как подойти к практической реализации  
изменившихся требований.

### ~ АВТОР



Светлана  
Валерьевна  
Василевская

генеральный директор  
консультационного  
Центра «Качество  
и Бизнес» (Санкт-  
Петербург)

Кто хочет, тот ищет возможности,  
кто не хочет — ищет причину.  
Сократ

## ЗАЧЕМ БЫЛО ГОРОДИТЬ ОГОРОД

Жаль, что сейчас не принято делать доклады на тему вроде «Международный стандарт ISO 9001 и его всемирно-историческое значение»... Воистину, абсолютные показатели распространения стандарта очень велики. Вот и в 2013 г.<sup>1</sup> в мире было выдано 1 129 446 сертификатов соответствия его требованиям. Правда, рост составил только 3%, что обычно свидетельствует о насыщении рынка. Пока рано говорить о снижении интереса к стандарту, но такой риск нужно учитывать. Особенно если принять во внимание, что противников внедрения формализованных систем менеджмента всегда хватало. И они правы в том, что освоение ISO 9001, если под ним понимается написание многословных документов, которыми никто в организации не руководствуется (и даже не читает), и проведение формальных аудитов, не приводит к сокращению претензий потребителей и улучшению эффективности процессов. Так стоит ли вообще интересоваться изменениями этого стандарта?

Иногда складывается впечатление, что сторонникам ISO 9001 удастся не сдать позиции не столько в силу объективных достоинств стандарта, сколько в силу его использования как рыночного продукта, являющегося источником извлечения дохода для многочисленного и разнородного профессионального сообщества. А интерес к любому рыночному продукту подогревается утечками информации о придании ему новых свойств. Чем дольше длится ожидание новых свойств продукта, тем больше вероятность ажиотажного спроса на него.

Ожидание пересмотра стандарта ISO 9001 длилось довольно долго. И некая интрига поддерживалась, хотя, откровенно говоря, изменения в стандарте не должны были стать сюрпризом. Направления развития бизнеса были очевидными еще в середине минувшего десятилетия. И Международная организация по стандартизации ISO отреагировала на них адекватно, опубликовав стандарт ISO 9004:2009 «Управление с целью достижения устойчивого успеха организации. Подход с точки зрения менеджмента качества». Те, кто хотя бы

прочитал его, были в курсе, как сделать работоспособным ISO 9001. И анализ организационного окружения, и оценка влияния заинтересованных сторон, и учет рисков при формировании стратегии организации, и отношение к знаниям, информации и технологиям как к важнейшему ресурсу — все в ISO 9004:2009 присутствовало, и все это за последние пять лет не грех было бы и освоить.

Однако ожидание сработало, и интерес, проявляемый сейчас к проекту (Draft International Standard — DIS) стандарта ISO 9001:2015, кажется даже чрезмерным. Чуть ли не все ведущие российские специалисты по менеджменту качества уже высказались по поводу пересмотра, хотя с момента, когда ISO/DIS 9001:2014 [1] стал доступен для обсуждения, прошло всего несколько месяцев, а до публикации стандарта еще год. Ну, прямо по М.Е. Салтыкову-Щедрину<sup>2</sup>: «Жители ликовали; еще не видав в глаза вновь назначенного правителя, они уже рассказывали об нем анекдоты и называли его «красавчиком» и «умницей»...

Комментарии к проекту большей частью оптимистические — признание того, что стандарт удачный и надо поздравить друг друга с тем, что он есть. Да, основные изменения, формирующие «новую версию» стандарта ISO 9001, уже описаны. Однако практических выводов по этим существенным, отнюдь не «косметическим», изменениям, пока почти нет. Зачастую они сводятся к высказываниям в духе того, что «если СМК организации успешно внедрена и эффективна, то переход на новый стандарт будет безболезненным» или «СМК организаций не будут претерпевать серьезных изменений при переходе на новую версию стандарта»... Это напоминает попытку утешить организации, ставшие счастливыми обладателями сертификатов соответствия требованиям действующей версии. Возможно, это связано с принадлежностью многих авторов к органам по сертификации, имеющим коммерческую заинтересованность в том, чтобы не испугать имеющихся клиентов и не отвадить потенциальных. Вероятно, по этой же причине

<sup>1</sup> The ISO Survey of Management System Standard Certifications — 2013. Executive summary.

<sup>2</sup> «История одного города».

достаточное внимание уделяется таким безобидным аспектам, как терминология и структура стандарта, но не говорится о сложностях включения требований новой версии стандарта в бизнес-практику организаций и путях решения связанных с этим проблем.

Мне кажется, что число попыток сделать ISO 9001 инструментом реального улучшения деятельности российских организаций все-таки конечно. Если и на этот раз стандарт станет только поводом для продления жизни групп, занимающихся обслуживанием его внедрения и оценки применения, то это будет означать, что наши предприятия окончательно выбрали «особый» путь развития, который «умом не понять, аршином не измерить».

Для того чтобы очередная попытка использовать лучшую практику менеджмента качества не закончилась очередным рапортом о количестве выданных сертификатов, необходимо четко определить:

- как новые требования могут способствовать повышению эффективности бизнеса;
- как организация может внедрить в бизнес-практику эти требования.

Прежде всего нужно рассмотреть те изменения, которые являются принципиальными для организаций реальных секторов экономики. Поэтому я не буду останавливаться на унификации последовательности изложения стандартов. Несмотря на то что разработка «структуры высокого уровня» — безусловно, важное событие для международной стандартизации, оно вряд ли практически повлияет на результативность и эффективность взаимодействия поставщика и потребителя. А утверждение, что унификация разделов всех стандартов на системы менеджмента облегчит интеграцию этих систем, — это, как говорится, «обнять и плакать», — отсылка к счастливым временам, когда состав процессов СМК определяли согласно рубрике стандарта.

Наиболее важными для практики изменениями, которые планируется включить в стандарт ISO 9001 в 2015 г., считаю:

- использование подхода, основанного на учете рисков, связанных с внешней и внутренней средой организации;
- императив лидирующей роли руководства организации;
- расширение спектра инструментов по обеспечению компетентности персонала организации;
- предоставление организациям большей свободы в документировании СМК.

## ДОПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД ИЛИ ВОЗВРАЩЕНИЕ К ИСТОКАМ?

Включение в проект стандарта концепции риск-менеджмента, особенно в контексте того, что пересмотр пришелся на период падающих рынков и снижения покупательского интереса во многих секторах, кажется не только оправданным и логичным, но и имеющим наибольшее значение с точки зрения влияния на бизнес организации.

Название разд. 0.5 ISO/DIS 9001:2014 можно перевести как «мышление, основанное на учете рисков», или как «рискоориентированное мышление», но вряд ли стоит заикливаться на дословности перевода. Важно, что речь идет о подходе, учитывающем риски. И это единственное кардинальное изменение, поскольку к трем так или иначе описанным или подразумеваемым в ISO 9001:2008 подходам — системному, процессному и целевому — добавляется принципиально новый. Раньше требование определять риски включалось только в стандарты, предназначенные для разработки и оценки систем менеджмента безопасности. Имеет смысл подумать, почему стала актуальной «безопасность качества».

Согласно определению, данному в п. 3.09 проекта стандарта, *риск* — это воздействие неопределенности на ожидаемый результат. Воздействие неопределенности тем выше, чем выше значение самой неопределенности, т. е. той области, которая неизвестна. Если мы говорим о результате, который стремится получить организация, то в этом случае высокий уровень воздействия неопределенности означает, что организация понятия не имеет, достижимы ли поставленные перед ней цели. Если говорить о неопределенности в отношении продукции как результата процесса, то это означает, что организация не знает, какую именно продукцию она выпустит. Попросту говоря, организация, работающая в области высоких рисков, не может гарантировать ожидаемого результата.

Высокий уровень неопределенности означает, что организация очень многое не учитывает и соответственно не подозревает, к чему это может привести. Например, не знает, какое сырье будет поставлено или что «отчудит» необученный персонал, или не может быть уверена, что потребитель не вернет продукцию (потому что критерии качества этой продукции неопределенно сформулированы как «соответствующие ГОСТ»). Не определенные толком показатели процессов и продукции приводят

к повышению управленческой энтропии. Выше неопределенность (риски больше) — больше беспорядка. Порядок наведен — снизился уровень неопределенности (риски меньше).

Нынешняя версия ISO 9001:2008 позволяет работать в условиях высокого влияния неопределенности на цели, допуская, что можно не выявлять риски и не предпринимать действия по их минимизации.

Ну что ж, получается, что действующая версия стандарта вполне адекватна российскому бизнесу — многие отечественные предприятия примерно так сейчас и работают. При этом любой руководитель организации хочет у себя «навести порядок», иначе говоря, бессознательно стремится минимизировать риск производства некачественной продукции.

Риски зависят от условий функционирования организации и рыночных факторов, воздействующих на принятие решений. В ISO/DIS 9001:2014 этому явно уделено больше внимания. Более четко определены «заинтересованные стороны», введено новое понятие «контекста» организации как совокупности внешних и внутренних факторов, которые могут влиять на подход организации к своей продукции и услугам, инвестициям и заинтересованным сторонам. Это важно, потому что идентификация этих факторов и рассмотрение возможных последствий их влияния никогда

То, что требование «понимания» сущности собственной организации и места, которое она занимает, вынесено в первый раздел стандарта — это продуманный и эффективный шаг разработчиков. Во-первых, шанс, что до этого места пользователь дочитает, достаточно велик. Во-вторых, неспособность организации ответить на вопросы «кто мы» и «где мы?» позволяет стороннему наблюдателю — партнеру или аудитору — быстро и объективно оценить вероятность наличия у такой организации дееспособной СМК. Требование к проведению мониторинга и анализа информации о внешних и внутренних факторах, определяющих способность организации достигать предназначенных результатов, создает основу для выполнения всех последующих требований ISO/DIS 9001:2014 начиная с определения области распространения системы и заканчивая ее улучшением. Результаты мониторинга и анализа этой информации являются входом в оценку рисков и возможностей, с которой начинаются требования раздела, посвященного планированию системы. По сути, новая версия стандарта предлагает на первом же этапе цикла Шухарта–Деминга (PDCA) озаботиться предотвращением (предупреждением) нежелательных воздействий или их снижением, в то время как действующий стандарт ISO 9001:2008 предупреждающими действиями (ПД) заканчивался.

## **Риски определяются условиями функционирования организации, рыночными факторами, воздействующими на принятие решений. В новой версии стандарта этому явно уделено больше внимания**

не были сильной стороной большинства отечественных организаций. На заинтересованные стороны либо вообще не обращали внимания, либо не воспринимали знание о них как практический инструмент. Большей частью именно этим (если не считать неуважения к себе) можно объяснить феномен существования множества не отличимых друг от друга банальных и бездумно подписанных деклараций, называющихся «политикой в области качества».

В новой версии ПД вовсе нет! С одной стороны, это и хорошо, поскольку требование к их разработке все равно редко выполнялось. В лучшем случае предъявлялись «планы мероприятий» по модернизации производства или обучению персонала требованиям охраны труда. Строго говоря, в разд. 8.5.3 ISO 9001:2008 и не было описано установление связи между определением «потенциальных несоответствий» и анализом характеристик процессов

(п. 8.4 с), несоответствий и их причин (п. 8.5.2). Догадаться о необходимости анализа, конечно, можно было бы, но для этого менеджерам по качеству нужно было бы читать не только этот стандарт...

С другой стороны, перенос предупреждения негативных воздействий на этап планирования системы — это хорошо известный способ, давно практикующийся в системах обеспечения безопасности. Те, кто знаком со стандартами

необходимых условий, основанных на оценке рисков, дает определенные гарантии качества и безопасности. Вместе с тем эти эмпирическим путем полученные и обобщенные требования являют собой более низкую ступень развития регулярного менеджмента, чем процессный подход. В этом смысле ISO/DIS 9001:2014 возвращает нас в «допроцессный» подход. Возможно, это шаг назад для того, чтобы сделать два шага вперед.

## То, что требование «понимания» сущности собственной организации и места, которое она занимает, вынесено в первый раздел стандарта, — продуманный и эффективный шаг разработчиков

ISO серии 14000 или ISO серии 22000, в курсе требований идентифицировать опасности, считать риски и разрабатывать планы (программы), нацеленные на их устранение или минимизацию. Например, основой стандарта ISO 22000:2005 [2] по системам менеджмента пищевой безопасности служат «программы предварительных условий» (prerequisite programmes — PRPs), которые определяют основные условия и операции, гарантирующие производство, поставку, хранение и транспортирование потребителю безопасной пищевой продукции. Примерами таких программ являются комплексные требования к состоянию здоровья и личной гигиене персонала, занятого в производстве, к использованию в пищевом производстве очищенной воды или изготовлению оборудования для производства пищевой продукции из специальных инертных материалов, которые не могут ее загрязнить.

PRPs пришли в стандарт ISO 22000 из системы HACCP<sup>3</sup>, а в нее попали, в свою очередь, из GMP<sup>4</sup>. Надлежащая (добросовестная) практика — это свод практических правил, складывающихся годами. Такие постулаты GMP, как необходимость документирования инструкций для персонала, идентификации продукции и оборудования, выяснения причин рекламаций и другие, впоследствии были включены в стандарты на системы менеджмента и безопасности. Безусловно, создание минимально

Обеспечение баланса между практически-ми решениями, которые предлагаются в GMP, и требованиями процессного подхода в рамках целостной системы менеджмента — это очень серьезная задача. Кстати, в стандарте ISO 22000 ее не удалось полностью выполнить. На практике процессный и системный подходы при разработке систем менеджмента пищевой безопасности заметно уступают в применении эмпирическим PRPs.

Высок риск этого и в отношении новой версии стандарта ISO 9001. В ней не описан механизм, обеспечивающий синергетическое взаимодействие подхода, основанного на оценке рисков, и процессного подхода. Кажется, в разд. 4.4 ISO/DIS 9001:2014 «Система менеджмента качества и ее процессы», направленном на определение «необходимых для СМК процессов и их применимости в системе», эти подходы так и остались существовать параллельно. Начинается раздел с привычного уже цикла управления процессами: с необходимости определять требуемые входы и ожидаемые выходы, распределять ответственность и ресурсы, проводить мониторинг и улучшение. А в пункте f) раздела описана другая часть требований — к определению рисков и возможностей, а также к планированию и реализации относящихся к ним действий, но уже без упоминания необходимости обеспечить эти действия ресурсами,

<sup>3</sup> Hazard Analysis and Critical Control Points (Анализ рисков и критические контрольные точки) — одна из моделей менеджмента пищевой безопасности.

<sup>4</sup> Good manufacturing practice — надлежащая производственная практика.



проводить их мониторинг и т. д. «Процессы» — отдельно, «действия» — отдельно? Вообще-то, связать их предполагалось. В разд. 6, посвященном планированию, а вернее, «проектированию» SMK, требуется, чтобы организация определила, как интегрировать в процессы SMK действия, относящиеся к рискам и возможностям, как их реализовать, при этом еще и оценивая результативность этих действий.

Каким же способом предполагается оценивать результативность отдельных действий внутри процессов? Никаких подсказок проект стандарта не содержит. Зато в примечании приведены примеры действий, имеющих отношение к рискам и возможностям, среди которых есть как понятные советы типа «устранить источник возникновения риска», так и не очень понятные, вроде — «распределить риск». Учитывая привычные уже трудности перевода стандартов, боюсь, что русскоязычным пользователям еще придется поломать голову над тем, что именно имелось в виду в этом примечании.

Большую практическую пользу принесло бы не перечисление возможных действий по исключению или снижению влияния риска на конечный результат процесса, а хотя бы намек на то, что информация об идентифицированных рисках является одним из входов в планируемый процесс, наряду с требованиями потребителя и правовыми требованиями. И что именно в этой точке системный подход и подход, основанный на учете рисков, как раз и сопрягаются. Сейчас же в проекте стандарта, очевидно, оставлены «подводные камни». Что ж, я, как консультант, должна была бы этому только обрадоваться. Задолго до выхода ISO/DIS 9001:2014 мы ориентировали наших заказчиков на то, что важно учитывать риски потери качества на разных этапах выпуска продукции при идентификации процессов SMK и установлении их взаимодействия. О да, шансы опытных консультантов быть востребованными повышаются! Но вряд ли разработчики проекта стандарта имели в виду обеспечить клиентами организации, оказывающие консалтинговые услуги...

Таким образом, включение в проект стандарта требований к реализации подхода, основанного на учете рисков, является ключевым изменением, поскольку более всего направлено на реальное повышение конкурентоспособности организации. Вместе с тем, в силу повсеместного отсутствия опыта идентификации опасностей и оценки рисков, могут возникнуть затруднения при его реализации. Возможно,

разработчики стандарта «одумаются» и внесут в окончательную версию какие-либо подсказки. Если этого не произойдет, то я бы рекомендовала организациям для начала установить внутренние требования к документированию состава процессов SMK, результатов оценки рисков и возможностей, а также к составу соответствующих действий. Без записей, позволяющих сопоставить действия по идентификации процессов и по идентификации рисков, интегрировать риски в процессы, не потеряв взаимосвязи, вряд ли удастся.

## КТО ЗА ВСЕ ОТВЕТИТ?

На чем может быть основана уверенность в возможности успешной реализации новой версии стандарта в ситуации столь явного усложнения модели системы менеджмента качества? Ведь даже если риски в SMK будут верно определены, а разработанные действия будут пропорциональны их возможному влиянию на соответствие продукции и услуг, одно это не сделает организацию успешной. Бизнес — это всегда риск, и не существует средств его полностью избежать. Можно предпринимать грамотные действия и не быть коммерчески успешным. Ведь не только правильное применение риск-менеджмента, но и регулярный менеджмент качества в целом — необходимое, но недостаточное условие для того, чтобы выбиться на рынке из общего ряда. Особенно, если, как сегодня, в число элементов контекста организации входят замедление роста рынков и повышение уровня макроэкономических рисков. В такой ситуации востребованным вновь становится предпринимательство, которое является начальной стадией развития рыночной организации и основано на лидерстве. Именно реализацию принципа лидерства разработчики переносят в ранг требования.

Акцент на лидерстве — второе по значимости изменение, внесенное в стандарт. Но лидерство — вообще-то враг регулярного менеджмента, и возврат к нему тоже, на первый взгляд, кажется шагом назад. В чем будут заключаться «два шага вперед»? В чем смысл замены «ответственности руководства» «лидерством»?

А чем вообще «менеджмент» отличается от «лидерства»? Сказать лучше непревзойденного Питера Друкера [3] вряд ли получится. И так, «Management is doing things right; leadership is doing the right things»<sup>5</sup>. На русском языке эта фраза звучит не так эффектно, но смысл понятен. *Лидерство* — это видение пути и установление

<sup>5</sup> «Менеджмент — это делать вещи правильно, лидерство — это делать правильные вещи».

приоритетов, менеджмент — это организация, контроль, регулирование, словом, — выполнение управленческого цикла PDCA. Этот цикл является требованием стандарта ISO 9001 последние 14 лет, но для его эффективного применения чего-то или кого-то не хватало.

Год за годом, пока топ-менеджмент все больше дистанцировался от проблем качества, поручая «эту СМК» кому-то другому в организации, системы менеджмента качества все больше хирели, превращались в бумажные плотины на пути операционных потоков. И дело не только в том, что менеджеры по качеству не могут отвечать за систему потому, что ранг не тот и точка обзора не там расположена. Стандарт не пересматривался почти полтора десятка лет. Утратив новизну, он перестал вызывать интерес, как старая надоевшая мебель. Он перестал соответствовать темпам изменений. Сегодня, когда одни вызовы устоявшемуся порядку вещей сменяются другими, когда стремительно меняются рыночная ситуация, техническая оснащенность процессов, соотношение материальной и нематериальной продукции, привычные менеджмент и маркетинг перестают работать. В общем, «низы» сами еще не знают, чего они не хотят, а «верхи» уже не могут. Вот именно в такое время (войн и революций) востребованными и оказываются лидеры. Менеджеры должны охранять место, лидеры должны быть впереди, на коне, с флагом.

Действительно, в стандарте ISO 9001:2008 обязательства руководства больше похожи на охрану места: информировать, обеспечивать, анализировать, определять, доводить, назначать. В ISO/DIS 9001:2014 руководителю организации предлагается на практике стать лидером. Первый шаг — проснуться и оглядеться вокруг, оценить бизнес-среду, в которой функционирует организация. Второй шаг — интегрировать требования СМК во все бизнес-процессы организации. И третий шаг, на мой взгляд не менее важный, — не только направлять и поддерживать людей, обеспечивающих результативность СМК, но не бояться проявлений лидерства со стороны других руководителей, которых лидер сам же и назначил.

Все действия, рекомендуемые первому лицу организации в разд. 5.1.1 стандарта, актуальны, они вытекают из ситуаций, известных любому аудитору, консультанту, начальнику отдела качества. Есть насущная потребность в том, чтобы первое лицо перестало быть сторонним наблюдателем и реально возглавило СМК. Вот только механизм реализации изменения отно-

шения к СМК пока неясен. Предполагается, что руководитель прочитает этот раздел и вдохновится им? Что мешает ему считать, что эти требования он не обязан исполнять лично? Уж точно не исключение формального требования о необходимости назначения представителя руководства по качеству. «Исключено» ведь не значит «запрещено»...

Только перечислением обязательств, которые должен принимать на себя руководитель, лидерство не формируется. Однако перенос акцента (не только переименование раздела!) на лидерство, безусловно, пора было сделать. Практика применения ISO 9001:2008 зачастую толкала руководителя быть простым функционером, который должен подписать Политику в области качества, утвердить штатное расписание, документированные процедуры и протокол совещания по анализу со стороны руководства. А чего можно было ожидать, если в качестве обоснования необходимости СМК руководитель принимает мнение «менеджера по качеству», представления которого о менеджменте сводятся к стандарту ISO 9001, а опыт управления — к прохождению сертификации? К тому же расстановка приоритетов руководства в отношении того или иного направления деятельности зависит от информации, которую ему предоставляют руководители направлений. Если менеджер по качеству «грузит» руководство сырыми, необработанными данными, не анализирует процессы, неудивительно, что руководство избегает участия в рутинной деятельности.

Проблема, действительно, острая, так что инструмент реализации требования к лидерству вряд ли стоит искать в методиках аутотренинга: «я самый обаятельный и привлекательный, я лидер». Стоит вспомнить, что одним из важнейших качества лидера, помимо не поддающегося измерению понятия харизмы, является способность обучаться самому и обучать других. Второе важное изменение стандарта напрямую связано с третьим.

## НОВЫЕ РЕСУРСЫ И ТРАДИЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Как бы ни был силен и умен лидер, для создания системы важнее всего его способность объединить для выполнения цели определенную группу лиц. Ценность такой группы при использовании «ручного способа управления» может определяться личной преданностью, а в рамках регулярного менеджмента должна определяться

компетентностью. Очередное важное изменение, внесенное в стандарт ISO 9001, предлагает новый инструмент достижения компетентности.

Требования разд. 7.2 ISO/DIS 9001:2014 и разд. 6.2 ISO 9001:2008 практически совпадают. Они не описывают полного цикла управления знаниями, поэтому не стоит считать, что в новую версию уже интегрирована концепция менеджмента знаний. Но дополнительный инструмент обеспечения компетентности внятно назван. Это использование «знаний организации». Речь не идет, конечно, только о создании какой-то специальной электронной базы знаний. Как инструмент нужно рассматривать не ИТ-технологии (они всего лишь средство), а процесс, направленный на сбор, хранение и распространение знаний, необходимых для результативного выполнения процессов и достижения соответствия продукции. Формализация и регистрация знаний, умений и навыков лучших специалистов и экспертов позволяют обеспечить к ним более широкий доступ персонала. Для руководителя организации это возможность меньше зависеть от какого-то уникального специалиста, получить большую уверенность в преемственности деятельности. Использование «копилки знаний» организации позволяет рассчитывать на повышение эффективности деятельности и дает возможность перейти к инновациям. Таким образом, появление данного раздела стандарта — безусловный шаг вперед, к повышению адаптационных способностей бизнеса.

Для практической реализации этих требований организация может вернуться к «хорошо забытому старому» — системе непрерывного производственного обучения. Входы в эту систему были описаны еще в разд. 6.7.2 ISO 9004:2009: извлечение уроков из ошибок и успехов, получение знаний от потребителей, поставщиков и партнеров и т. д. Все это включено в проект ISO 9001:2015. Более того, в нем даже прямо назван такой институт, как наставничество. Из остальных перечисленных в ISO/DIS 9001:2014 внешних и внутренних источников знаний стоит отметить упоминание о конференциях. Конечно, имеются в виду не только академические конференции, но и конференции с поставщиками, потребителями, общественными организациями.

К сожалению, среди внутренних источников знаний в проекте стандарта прямо не названы выходы из процессов внутреннего аудита и анализа СМК со стороны руководства. Есть только расплывчатое упоминание об опыте неких

«внутренних экспертов». На практике как раз внутренние аудиторы (при хорошо поставленном процессе, конечно) часто являются этими «внутренними экспертами». Нелишне предположить, что и в рамках проведения анализа СМК со стороны руководства используются обзоры и аналитические документы, которые могут быть важной составной частью внутрифирменных знаний.

Возможно, в проекте стандарта стоило бы также более развернуто обосновать необходимость для организации собирать не документированные до того знания о процессах и продукции. Однако и короткое упоминание об этом для меня, как практика, уже является достаточным основанием рекомендовать руководству организации требовать подробные письменные отчеты о командировках сотрудников и посещениях ими выставок и семинаров.

Хотелось бы, чтобы руководство не посчитало такую рекомендацию противоречащей духу еще одного важного изменения, касающегося степени документированности СМК.

## ■ ДА ЗДРАВСТВУЕТ СВОБОДА!

Необходимость документирования СМК всегда была объектом критики. Видимо поэтому изменение, отменяющее требования о наличии «обязательных» документированных процедур и Руководства по качеству, некоторые специалисты посчитали революционным событием, упрощающим жизнь организации. Каким образом отмена обязательного написания того или иного документа может непосредственно воздействовать на содержание и пригодность СМК?

На первый взгляд, изменения не так уж значительны. Ну, немного изменены термины. В п. 3.11 ISO/DIS 9001:2014 заменили термин «документ» термином «документированная информация». Возможно, в 2015 г. придется говорить не об «информации на носителе», а об «информации, требующей управления и поддержания со стороны организации», и «носителе, который ее содержит». Что в лоб, что по лбу... Еще не станет отдельного термина «записи» — его определение переместится в примечание к п. 3.11.

И что с того, что документированных процедур должно быть не шесть, а столько, сколько необходимо для системы? Это для организаций-пользователей стандарта должно означать разве что большую свободу по части названий документированных процедур и их количества.



В разд. 4.4 ISO/DIS 9001:2014 все равно требуется, чтобы организация располагала документированной информацией в объеме, необходимом как для обеспечения выполнения процессов, так и для подтверждения того, что процессы достигают запланированных результатов. Кстати, в проекте стандарта «документированная информация» упоминается в требованиях примерно 40 раз — почти столько же, сколько и в ISO 9001:2008...

Конечно, более гибкий подход к установлению состава документов СМК психологически более комфортен. А то ведь приходилось иногда успокаивать менеджеров по качеству некоторых организаций, что ничего криминального в рекомендации консультанта описывать управление документами и записями в одной процедуре (вследствие чего «обязательных» станет не шесть, а пять) нет и что на оценку соответствия системы требованиям это не повлияет. Теперь хотя бы можно не волноваться по поводу количества процедур. Неужели речь наконец-то идет об их качестве?

Вот он, положительный эффект «непрямого действия». Дело в том, что в связи со смягчением формальных требований можно надеяться, что организации наконец-то будут описывать в документах СМК действительно важные вещи. А у каждой организации эти важные вещи свои. Нехорошо злорадствовать, но что теперь будут делать когорты «консультантов», которые занимались тиражированием «комплекта документов», позаимствованного лет десять назад в какой-нибудь одной организации, и «консультированием» путем изменения колонтитулов в этих документах?

Как теперь будут не успевающие толком подготовиться аудиторы проводить первую стадию аудита? Что они будут запрашивать у организаций вместо «шести обязательных процедур и Руководства по качеству»? Да неужели органам по сертификации придется-таки всерьез учить аудиторов для достижения ими компетентности, требуемой стандартом ISO 19011:2011 [4]? Ведь уже три года сама способность аудитора проводить проверку системы менеджмента и давать заключения по аудиту вроде бы должна была основываться на понимании им принципов менеджмента качества и умении выявлять и анализировать риски (см. Приложение А4 к этому стандарту). Еще одним полезным стандартом не сумели толком распорядиться...

Подводя итог пока еще неполного обзора ISO/DIS 9001:2014, не могу не отметить, что многолетние усилия по подготовке ISO 9001

к пересмотру оправдали мои ожидания. Даже если отмеченные изменения сводились к тому, чтобы усложнить жизнь тем, кто привык паразитировать на заученных требованиях стандарта, выполняя набор каких-то совсем уж ритуальных действий, я бы одному этому была рада. Если серьезно, то стандарт, конечно, еще не сложился, он рыхловат, не везде последователен, во многом имеет вид «лоскутного одеяла», но, тем не менее, он вселяет надежду на лучшее будущее. В этом я с коллегами-оптимистами могу согласиться. А вот с тем, что трудностей с его освоением не ожидается, — не могу!

Если что-то новое не стоит труда, чтобы его освоить, значит, и новизны-то нет, а есть только имитация. Новое, которое дается без труда, не ценится. Руководителям организаций придется получать новые знания, но знания эти в «новой версии» не отвлеченные, они непосредственно связаны с потребностями реального бизнеса. Для определения круга своих задач руководителю стоит начать освоение стандарта с конца, с Приложения В. В нем к каждому приведенному принципу менеджмента качества заботливо дано разъяснение (rationale), для чего этот принцип нужен. ISO/DIS 9001:2014 и вправду выглядит ближе к пользователю, дружелюбнее, чем его предшественники.

При всех рисках быть неправильно понятой, «новая версия» указывает на возможности, которые не использовались до сих пор. Пора, наконец, перестать объяснять трудности бизнеса жадностью государства, леностью персонала и предвзятостью потребителя. Если есть желание и дальше бороздить бурные воды бизнеса, то ISO/DIS 9001:2014 можно использовать хотя бы в качестве спасательного круга. Ну а те, кто действительно хотел выучиться плавать, оказались способными извлечь урок и из версии стандарта образца 1994 г. Разруха не в стандартах... [ММК]

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. ISO/DIS 9001:2014(E). Quality management systems — Requirements.
2. ISO 22000:2005. Food safety management systems — requirement for any organization in the food chain.
3. **Drucker P.F.** Essential Lessons on Management, Society and Economy, McGraw-Hill, 2010.
4. ISO 19011:2011. Guidelines for auditing management systems.