



## «КОМУ И ДЛЯ ЧЕГО НУЖНА СОВРЕМЕННАЯ СМК»

Качалов В.А.

сеньор-аудитор TÜV International Certification по ISO 9001:2015, действительный член (академик) Академии проблем качества

Опубликована в «МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА» № 02 2021 г.

«Кому адресована и для кого существует система менеджмента качества?» — именно так была озаглавлена статья Б.А. Иткина, опубликованная в «Методах менеджмента качества» в апреле 2020 г. [1]. Вопрос действительно важный, более того, его актуальность в последнее время только растет.

Некоторые принципиальные соображения на этот счет были высказаны мною в интервью [2]. Тем не менее, учитывая сложность и многогранность вопроса, его обсуждение необходимо продолжить. В предлагаемой статье я постарался сформулировать свое отношение к данной проблеме более развернуто, взглянув на нее с нескольких точек зрения.

### СУТЬ СОВРЕМЕННОЙ МОДЕЛИ СМК

Первым «философским камнем», вокруг которого разгорелись споры, является представление о том, ЧТО ИМЕННО содержит в себе модель СМК, изложенная в стандартах ISO серии 9000, в частности в ISO 9001:2015. И здесь у специалистов ярко выразились две позиции.

Так, А.Л. Шестаков [3] считает, что **среди требований стандарта ISO 9001 нет ничего нового, они всем известны и очевидны, многие из них выполнялись в самые давние времена.**

Оппонируя ему, авторы статьи [4] утверждают, что данный **международный стандарт — это не «сборник известных истин», а результат лучших практик, признанный международным сообществом.**

С точки зрения автора, действующая модель СМК — это ОБЪЕДИНЕННАЯ методология, суть которой отражает схема, приведенная на рис. 1. В ней более затененная часть отражает то, что было **всем известно**, а менее затененные части — добавленные к этому **лучшие практики.**



Рис. 1. Взаимосвязь «известного» и «лучшего» в модели СМК

При этом в начале развития методов менеджмента качества наиболее затененная зона охватывала риски, получившие известность как «четыре М», ибо их относили только к исполнителям (**Man**), сырью (**Material**), оборудованию (**Mechanism**) и производственной среде (**Millieu**). В действующей же редакции ISO 9001:2015 этот список пополнен указаниями на необходимость реагирования на целый ряд других рисков: связанных с контекстом, заинтересованными сторонами, знаниями, коммуникацией, документацией, установлением требований потребителей, мониторингом, анализом, измерениями, оценкой и т. д. Здесь важно подчеркнуть, что существование этих рисков и связанных с ними последствий действительно было всем давно **известно и очевидно**. Как и необходимость выработки приемов противодействия им.

Со временем выработанные методы реагирования на риски были не просто «накинута» на **лучшие практики** выработки политического и конкретного целеполагания в области качества, а также применения процессного подхода, а прямо-таки «привязаны» к ним. После чего к полученному «интегралу» применена **лучшая практика** комплексного анализа и управления со стороны высшего руководства, превратившая все это объединение в СИСТЕМУ соответствующих требований. Об этом заявил и А.Л. Шестаков: **Новизна требований под названием «ISO 9001» заключается в том, что это система требований** [3].

А ключевая ценность любой системы — в ее синергетическом эффекте. И методистов, и практиков привлекает в моделях СМК именно ожидаемый синергизм.

При этом надо отчетливо понимать: ТАКОГО эффекта можно ожидать только от работающей системы, которая перестает быть таковой, как только в ней «отказывает» любой из ее элементов или какие-то элементы изначально отсутствуют — хоть из перечня **известных и очевидных**, хоть из тех, которые квалифицируются как **лучшие практики**. Именно по этой причине в первую очередь такую «недосистему» или «систему-калеку» органы по сертификации не могут (добавим: и не должны) сертифицировать.

## СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ИЛИ СИСТЕМА КАЧЕСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Содержание второго фактора, определяющего отношение автора к СМК, очень хорошо выразил А.И. Матусевич в своей статье [5].

Автор тоже считает: отношение к стандартам ISO серии 9000 в нашей стране с самого начала было бы другим (точнее, правильным и, что самое главное, адекватным для понимания и применения «на местах»), если бы английское выражение **quality management system (QMS)** было переведено на русский как **система качественного менеджмента**. Поэтому в самом начале своего знакомства с этими стандартами автор совсем не был удивлен информацией в одной из публикаций о том, что по итогам проведенного исследования около 30% европейских организаций, внедривших в свою практику методологию этого стандарта, совсем не планировали предъявлять ее на сертификацию. Им был важен результат перехода на качественный менеджмент (который, заметим, потребители не только чувствуют напрямую, но и напрямую реагируют на него соответствующим «рублем»), а не трата денег на формальное (хотя и официальное) подтверждение такого перехода.

В этом, с точки зрения автора, состоит особая ценность модели ISO 9001. В своей статье А.И. Матусевич очень верно заметил: **Знать этот стандарт необходимо любому менеджеру, так как в нем сконцентрированы все лучшие практики и знания, которые человеческая цивилизация нарабатывала на сегодняшний день в области менеджмента.**

Обратите внимание на конец этой фразы: не в области менеджмента качества, а в области менеджмента как такового.

К сожалению, именно такой, ключевой вектор направленности стандартов ISO серии 9000 (скорее всего, не специально, а просто из-за недостаточного «вхождения в тему») усилиями лиц, готовивших их первые официальные переводы, был исключен из интерпретации целевого предназначения этих стандартов. И «русская» вывеска над этими стандартами стала приглашать их пользователей приобщиться вместо к миру «качественного менеджмента» к миру рутинного «менеджмента качества».

А вот и последствия такого смещения, наглядно продемонстрированные при опросе того, как понимают качество и менеджмент качества в сертифицированной (подчеркнем особо: в **КРУПНОЙ СЕРТИФИЦИРОВАННОЙ**) организации: 72% от общего числа опрошенных (т. е. подавляющее большинство) **считают, что о качестве выполняемой работы персонал судит по отсутствию замечаний со стороны руководителей, а также по начислению премиальной части заработной платы в установленном объеме** [6].

Поэтому нас не должно удивлять, что руководители, не увидевшие «за деревьями леса» из-за смещения указанного выше акцента, стали рассматривать механизм сертификации соответствия создаваемых у них СМК требованиям ISO 9001:2015 не как путь к качественному управлению своей организацией, а как некую неизбежную бюрократическую надстройку, необходимую для получения сертификата (см. интервью автора [2]).

## МОЖНО ЛИ ОЖИДАТЬ ВСЕМИРНОЙ РЕВОЛЮЦИИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА ОТ СЕРТИФИКАЦИИ СМК

Третий фактор, на который автор хотел бы обратить внимание, связан с количеством сертифицированных СМК. Он считает, что всем нам следует более адекватно и целенаправленно относиться к данным ISO о сертификации СМК. Не с точки зрения доверия к публикуемым цифрам (в особенности относящимся к России), а с точки зрения оценки ситуации по сертификации на соответствие стандарту ISO 9001 в целом.

В частности, в нашей стране зарегистрировано и функционирует несколько миллионов хозяйствующих субъектов. И то, что в 2011 г., по данным ISO, у нас было 13 тыс.

сертифицированных организаций, а потом это число снизилось в 2019 г. до 4,1 тыс., в первую очередь должно тревожить руководство страны не столько снижением этого количества в 2,5 раза, сколько очень МАЛОЙ долей сертифицированных организаций В ПРИНЦИПЕ. В России в 2011 г. она составляла приблизительно 0,5%, а потом снизилась вообще до 0,2%. Другими словами, в 2011 г. в нашей стране в каждой тысяче действующих на рынке организаций сертифицированные СМК имелись всего у пяти, а в 2019 г. — вообще только у двух (!).

Безусловно, сама по себе приведенная отрицательная динамика не может радовать. Но надо отчетливо понимать, что это статистика малых чисел, где 5 и 2 на фоне 1000 — ОДНОПОРЯДКОВЫЕ величины. И хотя, по данным того же обзора ISO, в 2019 г. в Германии (47,8 тыс.), Японии (33,3 тыс.), Испании (30,8 тыс.) самих сертифицированных организаций было в десять раз больше, чем в России, в пересчете на все функционирующие в этих странах организации мы отстаем от них, конечно же, не на порядки. Но если даже мы отставали бы в сопоставимых показателях в 10 раз, надо понимать: даже 2% сертифицированных в этих странах организаций в принципе не могут создать давно сложившееся и устойчивое представление о том, что «Сделано в Германии/Японии/Испании» — верный признак качества. Коренные причины этого в другом.

Поэтому считать, что применение модели ISO 9001:2015 и подтверждение ее соответствия с помощью механизма сертификации — это прямой, верный и быстрый путь к повышению «российского качества» в целом (как и любого другого «национального качества»), было бы по крайней мере наивно.

Другое дело, что это один из механизмов, способствующих росту качества в любой стране. В этом ни у кого нет сомнений. Но, конечно же, это не панацея от низкого качества и не автоматический ключ к успеху в этом направлении в масштабах страны. Это проблема комплексная, во многом более сложная и затратная.

Поэтому автор не может разделить пессимизм Б.А. Иткина относительно причины «некачественности» существующих в России и мире СМК, которую он выразил в [1] следующим: ***Если СМК «качественная», спрос на нее растет (ее внедряют все, как внедряли электронные калькуляторы вместо деревянных счетов). Если же СМК не обеспечивает прироста качества продукции, то спрос на нее, наоборот, падает. Мы видим, что спрос падает, значит, вывод напрашивается сам собой.***

Ни две, ни пять, ни даже десять сертифицированных организаций из тысячи не смогут кардинально влиять на улучшение дел в области качества в масштабах страны. Но они, безусловно, СПОСОБСТВУЮТ этому.

## ISO 9001 — ЭТО ФИЛЬЕРА, ЧЕРЕЗ КОТОРУЮ НЕОБХОДИМО ПРОЙТИ

Когда автор в 1990-е гг. впервые прочитал текст действовавшего тогда стандарта ISO 9001:1994, он понравился и привлек к себе внимание двумя обстоятельствами: во-первых, своей целостностью (сейчас мы говорим о системности), а во-вторых, ОБЯЗАТЕЛЬНОСТЬЮ.

С одной стороны, в те времена в российских организациях, в особенности в промышленности, многое из того, что требовал этот стандарт, фактически было обычной практикой: и деятельность отдела технического контроля, и разработка внутрифирменных стандартов, и метрологическое обеспечение, и забота о компетентности сотрудников. Не говоря уже о функционировавших во многих организациях различных моделях «управления качеством», включая Саратовскую и Львовскую системы, НОРМ, КАНАРСПИ, КСУКП, КСПЭП, в том или ином виде содержащихся в ISO 9001.

Но оказалось, что, во-первых, для получения сертификата в организации это гарантированно должно быть ВСЁ, и всё добротнo ФУНКЦИОНИРОВАТЬ. А во-вторых, это всё должно работать на идею «качества» системным образом, основываясь на политике и целях в области качества и прямом управлении СМК со стороны высшего руководства.

По этой причине уже в те времена, внедряя положения ISO 9001:1994 в реальную практику, пусть даже формально, даже без красивых слов о внедрении **качественного менеджмента**, организация была обязана не только «укомплектовать» свой набор методов управления (пока еще не менеджмента, а только управления, как тогда было принято говорить) качеством всем тем набором, который был указан в ISO 9001. Ей было необходимо поднять движение к качеству на политический уровень, как в прямом, так и в переносном смысле. Это поневоле заставляло и руководителей, и рядовых сотрудников вникать в методологию (и даже философию) менеджмента качества и менеджмента вообще, приглашать специалистов и создавать внутри

себя подразделения, которые стали заниматься не усовершенствованием методов классического контроля и надзора за соответствующими показателями качества ПРОДУКЦИИ, а разработкой и внедрением новых подходов и методов к ОБЕСПЕЧЕНИЮ качества (как называли их тогда в соответствии с наименованием официального перевода заголовка ISO 9001:1994 на русский язык, хотя корректнее было говорить о ГАРАНТИРОВАНИИ качества).

Если хочешь иметь сертификат, ты обязан СДЕЛАТЬ и в дальнейшем постоянно ДЕЛАТЬ ВСЁ ЭТО!

Модели СМК развивались, но принцип остался: для получения сертификата (мы не говорим о купленных сертификатах) организация должна «построиться» по требованиям действующей редакции ISO 9001. Понятно, что в каких-то направлениях ей удастся этого достичь быстро, в каких-то — нет. В каких-то направлениях что-то у нее уже было, в каких-то придется делать с нуля. Но все осознали следующее: для сертификации непозволительно ни в одной из составных частей СМК иметь состояние, близкое к нулю.

В организации не может и не должно быть «нуля» ни в чем из того, что требует ISO 9001! И это очень быстро «дошло» абсолютно до всех руководителей, стремящихся честно пройти «фильму ISO 9001» и получить официальное признание того, что их СМК соответствует требованиям и достойна считаться сертифицированной.

И тогда пусть не все, пусть даже всего 0,2% стали «доводить» свои организации до уровня, соответствовавшего требованиям этого стандарта.

Уточним еще раз: всем требованиям!

А это уже само по себе нельзя не признать полезным и придающим уверенность в успехе, ибо эти организации к уже освоенным **имеющимся методам** добавляли **лучшие практики**. Именно в этом состоит, на мой взгляд, та помощь, которую несет для организаций применение ISO 9001.

## КРАТКИЕ ИТОГИ

Если просуммировать все сказанное выше, то ответ автора на заданный в заголовке вопрос таков.

Модель СМК была разработана для РУКОВОДИТЕЛЕЙ организаций (притом самых разных направлений деятельности), чтобы помочь им сделать менеджмент этих организаций более качественным, предлагая им вариант руководства деятельностью в области качества на основе цельной СИСТЕМЫ, объединяющей:

а) хорошо известные организационно-технические методы реагирования на потенциальные риски с

б) лучшими мировыми практиками управления на основе четко выраженного целеполагания.

Другое дело, что в нашей стране во многих организациях, к сожалению, применение совокупности заложенных в этой модели механизмов было реализовано и формально, и лишь в том объеме, который позволял получить сертификат, фактически бывший «липовым», хоть и являвшийся официальным. Но это известная проблема сертификации, которая, безусловно, ждет своего разрешения. И движение в эту сторону в нашей стране идет, хотя не так быстро, как хотелось бы. Это — во-первых.

Во-вторых, представляется, что, разрабатывая стандарты ISO серии 9000, их авторы (а в их число входили представители и России) менее всего думали «в масштабах своей страны». Более того, даже совокупная цифра в более чем миллион выданных по всему миру сертификатов, указанная в обзоре ISO еще много лет назад и достойная внесения в Книгу рекордов Гиннеса, не привела к тому, что именно по ЭТОЙ причине продукция во всех странах стала намного качественнее.

Если даже исходить из того, что руководители каких-то организаций не только увидели в СМК то, что задумывали создатели ее модели, но и реализовали заложенные там методы в практике своей деятельности, то доля таких организаций составляет не только в России, но и в других странах пока лишь незначительную часть. И до создания критической массы, необходимой для результативного (а точнее, КАЧЕСТВЕННОГО) менеджмента качества если не во всей совокупности, то в большинстве функционирующих в каждой стране организаций, пока еще очень далеко.

Вместе с тем нет никаких сомнений в том, что полноценное внедрение и сертификация СМК позволили ТАКИМ организациям не только продвинуться вперед во всех направлениях деятельности, связанной с качеством, но и сделать это быстрее, организованнее, результативнее и в конечном счете эффективнее других. Примеры многих компаний, использовавших этот шанс, однозначно говорят о том, что внедрять современные методы менеджмента качества, систематизированные и сконцентрированные в моделях международных стандартов ISO серии 9000, не только можно, но и НУЖНО. Хотя и в самих стандартах есть немалый «потенциал для улучшения».

Но это тема для отдельного обсуждения, которую автор намерен затронуть в будущих публикациях.

И наконец, последнее.

В своем интервью [2] автор обращал внимание на то, что инициаторы разработки любого стандарта стремятся вложить в него самое передовое и лучшее из того, что имеется. Это очевидно, иначе заниматься этим было бы просто бессмысленно. Напрямую это относится и к стандартам на СМК.

Вместе с тем реальная практика разных стран показывает: скорость внедрения разработанных стандартов определяется не только привлекательностью их новизны и потенциальными выгодами от их применения. Здесь ОЧЕНЬ многое зависит от степени поддержки внедрения новых стандартов со стороны официальных властей. И здесь тоже есть большой «потенциал для улучшения», на что автор обратил внимание в своей публикации [7].

Но и это тоже тема для отдельного разговора.

## РЕЗЮМЕ

Система менеджмента качества В ПРИНЦИПЕ нужна для осуществления любой деятельности. А для бизнес-деятельности СМК, построенная и функционирующая по модели ISO 9001 или созданным на ее основе специализированным отраслевым моделям, нужна ТЕМ БОЛЕЕ, пусть даже и не сертифицированная официально.

У автора нет никаких сомнений, что БЕЗ этого никакая организация обеспечить устойчивость своей бизнес-деятельности, а тем более ее успешность просто НЕ СМОЖЕТ.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Иткин Б.А.** Кому адресована и для кого существует система менеджмента качества? // Методы менеджмента качества. — 2020. — № 4. — С. 8—13.
2. **Качалов В.А.** [«ISO 9001 наглядно демонстрирует приоритеты результативного бизнеса»](#) // Методы менеджмента качества. — 2021. — № 1. — С. 8—14.
3. **Шестаков А.Л.** Из пушки по «воробью». По поводу статьи «Определение качества в международных стандартах: возвращение к основам» // Методы менеджмента качества. — 2020. — № 10. — С. 44—48.
4. **Езрахович А. и др.** Стандарты ISO серии 9000: от терминологии к СМК. Ответ на статью «Из пушки по «воробью» // Методы менеджмента качества. — 2020. — № 11. — С. 36—42.
5. **Матусевич А.И.** Менеджмент качества или качество менеджмента? Загадка доктора Деминга // Методы менеджмента качества. — 2020. — № 1. — С. 56—61.
6. **Шкробова В.И., Клепиков С.И.** Как понимает качество персонал крупной организации? // Методы менеджмента качества. — 2020. — № 12. — С. 54—58.
7. **Качалов В.** [Рассмотреть? Нет, это надо учесть!](#) // Стандарты и качество. — 2021. — № 1. — С. 88—90.