



**В. Я. Белобрагин,**  
д.э.н., заместитель главного  
редактора журнала  
«Стандарты и качество»



**Г. П. Воронин,**  
д.т.н., д.э.н., президент  
Всероссийской организации  
качества

## ЕЩЕ РАЗ ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА (РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ ВЗГЛЯД НА ПРОБЛЕМУ)

*Ключевые слова:* стандарты ИСО серии 9000, система менеджмента качества, сертификат, методы менеджмента, эффективность СМК.

*В статье проводится анализ применения стандартов ИСО серии 9000 на предприятиях за прошедшие 25 лет. Внедрение этих стандартов обусловлено важными преимуществами и выгодами, которые они приносят фирме. Но вместе с тем отмечается, что не всегда опыт внедрения этих стандартов положительный. Нужно совершенствовать процесс разработки и функционирования системы менеджмента качества на базе стандартов ИСО серии 9000 и осуществлять поддержку предприятий и организаций в этом процессе.*

В 2012 г. стандартам ИСО серии 9000 исполняется 25 лет. Дата по всем признакам юбилейная, самый раз подвести некоторые итоги. Сначала несколько цифр. За прошедшие годы разработаны 4 версии стандартов ИСО серии 9000: 1987, 1994, 2000 и 2008 гг.

Количество выданных сертификатов по базовому стандарту ИСО на СМК превысило 1 млн 100 тыс.

Общее количество сертификатов по шести стандартам ИСО на системы менеджмента составило 1,5 млн единиц. Сертификаты выданы в 178 странах мирового сообщества. [1, с. 84–91]

Кроме предприятий, в работах, связанных со стандартами ИСО на системы менеджмента, задействованы тысячи органов по сертификации и консультационных компаний. Закономерным следствием явился

значительно возросший интерес к проблеме менеджмента качества и менеджмента предприятия в целом.

Разработаны и апробированы многие эффективные методы менеджмента, возрос научный потенциал ученых и специалистов, занятых проблемами качества, накоплен бесценный опыт.

Опыт – понятие сложное и диалектически противоречивое. Он имеет, по меньшей мере, две стороны. Первая из них – накопление и обобщение всего того положительного, что принесло внедрение в практику систем качества применение стандартов ИСО 9000. Вторая сторона – изучение причин неудач, низкой эффективности усилий при применении систем качества и использовании МС ИСО 9000. Эти две стороны опыта должны послужить благородному делу – помочь тысячам и тысячам

предприятий и организаций в совершенствовании СМК на базе ИСО 9000, а также всего того нового, что принесла практика внедрения системы TQM и ее элементов.

Развитие знаний и опыта идет по спирали в соответствии с законом диалектики – отрицание отрицания. Диалектическое отрицание, в отличие от пустого, зряшного отрицания, предусматривает использование опыта прошлого, его творческое освоение и развитие.

Первая, позитивная сторона опыта.

Например, нам известны результаты исследований китайских специалистов (Китайский комитет по сертификации «Знак качества») на основе метода статистических группировок, которые показали несомненно более высокую эффективность деятельности предприятий, внедривших системы, по сравнению с однотипными предприятиями, которые к этой работе не приступали [2, с. 9–10].

Опрос, проведенный ИСО при разработке концепции пересмотра ИСО 9001:2000, охватил 1000 пользователей стандарта в 63 странах мира. Более 80% респондентов выразили свою удовлетворенность стандартом и подтвердили ее актуальность [3, с. 57].

На основе контент-анализа 15 источников, представляющих работы видных отечественных и зарубежных специалистов в области качества, автор попытался ответить на вопрос: в чем преимущество стандартов ИСО 9000 и систем качества, основанных на их принципах, почему они применяются практически во всех странах?

Внедрение этих стандартов позволило многим предприятиям, особенно малым и средним, понять сущность управления качеством как явлением, выработать универсальные критерии, по которым можно оценить способность предприятия выпускать продукцию заданного потребителями уровня качества. Установление оценочных критериев для сертификации систем качества – одна из сильнейших сторон этих стандартов.

Идеи, на которых базируются стандарты, обладают несомненной привлекательностью. Компаниям нравится осознавать, что они способны работать хорошо. Приведем пример.

У входа в филиал автомобильной компании «Форд» в Лондоне висит красочный транспарант, извещающий о том, что на заво-

де действует система качества по ИСО серии 9000. В цехах предприятия – доски показателей качества, фотографии передовиков, как на наших предприятиях в доброе советское время.

Стандарты ИСО 9000 устанавливают набор минимальных требований, которым должна соответствовать компания. Считается недопустимым оставаться несертифицированной организацией, когда конкуренты уже получили сертификаты соответствия и поэтому стали иметь определенные маркетинговые преимущества.

Однако стандарты ИСО 9001 всех версий не предусматривают задачу занятия лидирующих позиций. Прав В. А. Лапидус, утверждая, что они устанавливают «минимальный джентльменский» набор требований к системам качества. Это, образно говоря, «средняя школа», не более того. Она необходима, но для успешной работы еще недостаточна [4, с. 4–8].

Системы менеджмента качества стали важным фактором конкурентной борьбы, грамотой международного бизнеса. Известны случаи, когда цена продукции, выпускаемой предприятием, не внедрившим систему качества, оценивается ниже среднерыночной на 20 и более процентов. Эти стандарты представляют прочную основу для установления конкретных отношений между партнерами и могут лечь в основу государственного регулирования.

Стандарты ИСО 9000 способствуют преодолению тенденций снижения качества из-за непредсказуемости поведения участников рынка.

Система качества устанавливает партнерские отношения с поставщиками, является ключом к эффективному управлению цепочкой поставщиков. Компании, внедрившие системы качества, заставляют своих поставщиков также проводить работы по разработке у себя систем качества, налицо – эффект снежного кома.

Таким образом, при рассмотрении положительного опыта конкретных предприятий, внедривших систему качества с использованием стандартов ИСО 9000, важно показать во взаимодействии все факторы и элементы, приносящие успех фирме.

Итак, что дает предприятию внедрение системы качества по ИСО 9000? Во-первых, растёт доверие потребителей, повышается конкурентоспособность продукции и ее выход на внешний рынок. Система качества приводится к виду, удобному с позиции практики международной торговли. Потребители получают достаточно простую и надежную возможность оценить уровень качества независимо от того, какую страну представляет фирма.

Во-вторых, – облегчаются условия для успешного участия в конкурсах на заключение государственных контрактов, в тендерах на получение инвестиций, на получение премии и награды в области качества (Э. Деминга, М. Болдриджа, европейской, российской и др.).

В-третьих, появляется возможность маркировки продукции знаком соответствия, а это – дополнительная реклама продукции.

В-четвертых, повышается безопасность работы производственного персонала за счет его квалификации и компетентности, культуры производства, стабильной работы оборудования и техпроцессов. Это обстоятельство остается почти незамеченным в работах исследователей.

В-пятых, снижаются экономические потери от применения в производстве неисправного оборудования, оснастки, средств измерений, от реализации недоброкачественной продукции, рекламаций.

Журнал «Стандарты и качество» постоянно публикует статьи, раскрывающие опыт предприятий, добившихся успехов в деятельности по качеству продукции. Авторам следует усилить аналитическую сторону публикаций: было – стало, что это дало предприятию, какими методами и средствами достигнут успех.

В анализируемый период ведется активная дискуссия по поводу оценки эффективности и результативности СМК. На страницах журналов «Стандарты и качество», «Методы менеджмента качества» свое мнение по этой проблеме высказали все ведущие специалисты по качеству: А. В. Гличев, В. В. Окрепилов, В. Г. Версан, И. И. Чайка, Ю. П. Адлер, В. А. Лапидус, А. Д. Шадрин, А. В. Степанов, И. З. Аронов, В. А. Качалов,

Н. В. Михайлова и многие другие. К сожалению, единого подхода по практической оценке эффективности и результативности СМК выработано не было – орешек оказался крепким.

Одно из направлений практического решения проблемы – накопление банка данных об эффективности СМК конкретных предприятий. Несомненно, было бы полезным введение как обязательного требования к органам по сертификации систем качества создание банка данных по эффективности сертифицированных ими систем качества. Актуализировать его можно было бы после проводимых аудитов. В совокупности распределенные банки данных могли бы стать основой для централизованного банка данных эффективности сертифицированных систем качества. Современная коммуникационная техника позволяет это сделать без больших проблем.

Рассмотрим вторую сторону опыта – негативную.

Она двулика: первое лицо – сами документы. Не прекращается критика заумного изложения положений стандарта ИСО 9001, а также качество его перевода на русский язык. Однако есть и более серьезные критические замечания.

В двух статьях [3, с. 56–59] и [5, с. 56–59] известный ученый В. Г. Версан, считая, что системы менеджмента качества, разработанные на базе стандартов ИСО серии 9000, во многих случаях не являются органической составной частью системы менеджмента предприятия, относит причину этого коренного недостатка к стратегическим ошибкам, допущенным при разработке стандартов ИСО серии 9000.

Действительно, в стандарте ИСО 9001:2000 требование интеграции звучит следующим образом: «Стандарт ИСО 9001 позволяет организации согласовать или интегрировать свою собственную систему менеджмента качества с другими системами менеджмента с соответствующими требованиями». Из этого видно, что в стандарте требование интеграции СМК в систему менеджмента предприятия в целом не сформулировано.

При отсутствии механизма взаимоувязывания этих систем большинство предприятий, как показывает практика, самостоятель-

но не справляются с проблемой интеграции СМК в систему менеджмента предприятия, что тем более в стандартах ИСО серии 9000 такая задача и не ставится. Как подчеркивает И. И. Чайка, «цель системы всегда – обеспечение требований к качеству, которые заданы... Все содержание стандарта необходимо интерпретировать в контексте достижимости данной цели» [6, с. 76].

В условиях, когда отсутствует согласованное функционирование СМК с действующей системой управления предприятием, добиться ее эффективного действия не представляется возможным: нельзя обеспечить подготовку и принятие решений с учетом всех аспектов и критериев деятельности предприятия.

Как в предыдущих версиях, так и стандарты образца 2008 г. изложены в основном на уровне принципов, подходов, которые надо творчески развивать.

Автор в пропагандистском плане часто приводит сравнение стандарта ИСО 9001 с оболочкой СМК, внутри которой происходят события по поводу управления качеством: используются методы, инструменты, механизмы и т. п., наработанные предыдущим опытом.

Интересное исследование провели известные специалисты в области процессного подхода В. А. Баринов и В. Г. Елиферов [7, с. 58–63]. Они провели анализ работы 43 предприятий разных отраслей.

В процессе исследования были использованы документы, представленные самими предприятиями. При этом в выборке присутствовали компании с численностью от 100 до 25 тыс. человек. Результаты исследования базируются на анализе результатов внедрения ИСО 9001:2000 (ИСО 9001:2008) за период 2001–2010 гг.

Положительный эффект от внедрения стандарта ИСО 9001 получили только три организации (менее 7%). Основная проблема, связанная с внедрением стандарта ИСО 9001, – несистемный подход к построению менеджмента организаций и внедрению СМК.

Взамен единой интегрированной системы менеджмента создаются дополнительные «документы системы качества» и «записи по качеству». Эти документы в лучшем случае дублируют уже имеющиеся, в худшем – про-

тиворечат действующим нормативным документам. Создание дополнительных неиспользуемых документов существенно повышает трудоемкость работы для сотрудников предприятия. Следствием такого положения является негативная реакция на СМК и часто на сам стандарт ИСО 9001.

В соответствии с положениями стандарта ИСО 9000:2005 СМК является частью системы менеджмента организации, а не дополнительным пакетом документов. Непонимание этих положений стандарта или неумение применить их в реальной практике и приводит к появлению формальных документов, оторванных от жизни.

В ряде публикаций, например в [3, с. 57], приводятся сведения, что, по оценке специалистов и руководителей, организаций до 80% предприятий сертифицировавших системы качества по требованиям стандартов ИСО серии 9000, не получили ожидаемого эффекта, и это не следует рассматривать как только свидетельство неэффективности систем. Во многом ожидания руководителей не оправдались потому, что они видели в стандартах ИСО 9000 панацею от всех бед, коей они не являются.

В то же время, по свидетельству упоминавшихся выше авторов [7, с. 10], из-за низкого уровня профессионализма руководителей предприятий существующие возможности стандарта ИСО 9001 (он содержит более 150 требований) используются слабо.

Степень реального применения требований ИСО 9001 к СМК по обследованным предприятиям, по экспертным оценкам специалистов, составляет около 20–30%, тогда как в западной практике, по данным сертификационных агентств, этот показатель оценивается в 60–70%.

Исследования, на которые мы ссылались ранее, показали основные причины недостаточной эффективности систем менеджмента качества:

1. Слабые темпы технологического переоснащения производства на базе прогрессивного оборудования и современных технологий.

2. Недостаточные темпы внедрения усовершенствований. Если в Японии в год в среднем подается 300 тыс. заявок на патентование технических новаций, то в России этот

показатель колеблется в районе 16 тыс. Для сравнения – в СССР в год подавалось почти 200 тыс. заявок.

3. Отсутствие обратной связи с поставщиками. До 90% рекламаций и претензий потребителей вызвано низким качеством продукции поставщиков. Совместная деятельность с поставщиками – ахиллесова пята работы наших предприятий.

4. Слабая обратная связь предприятий с потребителями. Это усугубляется наличием многочисленных посреднических фирм, которые не уточняют в договорах требуемых характеристик продукции.

5. Недооценка роли первого руководителя. Любая система управления строится под первого руководителя. Эта истина должна быть отнесена и к СМК.

6. Нежелание изменять организационную структуру, общую корпоративную культуру и стиль управления.

7. Несовершенная обратная связь с персоналом, слабая информированность и недостаточная квалификация персонала, незнание им целей и конкретных задач по качеству.

8. Нечеткое определение полномочий и ответственности менеджеров. Рабочий отвечает за брак, а менеджер, по вине которого были приобретены недоброкачественные материалы и комплектующие, ответственность не несет.

9. Формальное применение документов системы: документы существуют сами по себе, а работа – сама по себе.

10. Проведение анализа результативности и эффективности системы эпизодически, без должной глубины. Причины отклонений и несоответствий располагаются на стыках функциональных подразделений, а аудит проводится внутри них.

Мы обратились к источникам 25-летней давности – к анализу эффективности КС УТП. Статья по этой проблеме написана известным специалистом в области качества И. И. Исаевым в 1985 г., но опубликована лишь в 2012 г. Недостатки почти полностью совпадают [8, с. 96–99]. Опять наступаем на те же грабли.

Второе лицо двуликого Януса – человеческий фактор.

Недостаточный уровень знаний и специальной подготовки в области качества, в том

числе высшего руководства, приводит к половинчатому решению проблем создания систем.

Как и любая сложная динамическая система, система качества должна разрабатываться на основе теории и практики проектирования систем. В человеческом факторе есть и другой аспект – гносеологический. Человеку свойственно ошибаться. Даже имея солидный запас знаний и практического опыта, руководители и специалисты не застрахованы от ошибок, просчетов и неудач. Тем более что мы имеем дело со сложной противоречивой категорией – качество.

Важную роль в человеческом факторе имеют сложившиеся традиции, ментальность и даже личные качества первых руководителей (склонность к консерватизму или стремление к новациям), стиль работы, мотивация. Пришедшие в последние годы некоторые молодые и энергичные руководители предприятий, не владея научными основами и искусством управления, следуют старому, как мир, принципу: для достижения цели все средства хороши. Они готовы приобрести за любые деньги сертификат на систему качества, чтобы с его помощью заключить выгодный контракт с зарубежной фирмой.

На основе всего предыдущего опыта, полученного при разработке и функционировании СМК на базе стандартов ИСО серии 9000 всех версий, можно рекомендовать основные направления совершенствования реальной системы. При этом полезно вспомнить японский афоризм: «Тот, кто перестал становиться лучше, тот перестал быть хорошим». В стандарте ИСО 9004 в большей степени реализованы подходы TQM, он содержит рекомендации по постоянному совершенствованию деятельности организации, по управлению всеми видами ресурсов. Поэтому следует рекомендовать и тем организациям, которые планируют вывести СМК на новый уровень, и даже тем, кто впервые приступил к разработке системы качества, ориентироваться на стандарт ИСО 9004. В этом случае автоматически выполняются задачи, поставленные стандартом ИСО 9001: использование его в контрактных ситуациях и при сертификации системы менеджмента качества. При этом будут использованы сов-

ременные подходы к совершенствованию организации деятельности организаций и бизнеса в целом.

Совершенствование реальных систем менеджмента качества крайне необходимо в рамках подготовки предприятий к работе в условиях вступления России во Всемирную торговую организацию.

#### Литература

1. *Белобрагин В. Я.* ИСО продолжает удивлять / В. Я. Белобрагин // Стандарты и качество. – 2012. – № 3.

2. *Суй Чжи Шан.* Новое в деятельности по стандартизации и метрологии в Китае / Суй Чжи Шан // Мат. науч.-практ. конф. – М.: АСМС, 1998.

3. *Версан В. Г.* Стандарты ИСО серии 9000 : закономерности развития / В. Г. Версан // Стандарты и качество. – 2008. – № 1.

4. *Липидус В. А.* На что потрачен век? / В. А. Липидус // Методы менеджмента качества. – 2000. – № 6.

5. *Версан В. Г.* Менеджмент качества как подсистема матричной структуры управления предприятием / В. Г. Версан // Стандарты и качество. – 2008. – №5.

6. *Чайка И. И.* «Беда, коль пироги начнет печь сапожник»...К вопросу о дискуссиях по проблеме ИСО серии 9000 / И. И. Чайка // Стандарты и качество. – 2010. – № 8.

7. *Баринов В. А.* использование стандартов на ситемы менеджмента качества – путь к управлению эффективностью / В. А. Баринов, В Г Елиферов // Стандарты и качество. – 2011. – № 8.

8. *Исаев И. И.* Комплексные системы управления качеством продукции: состояние и перспективы / И. И. Исаев // Стандарты и качество. – 2012. – №5.

© В. Я. Белобрагин

© Г. П. Воронин