

**Сергей Иванович КОЛТУНОВ,**  
к.т.н., руководитель  
Специализированного консалтингового центра «Систус Консалт», член Комитета по качеству продукции ТПП РФ



**Олег Владимирович ДЕВЯТКИН,**  
к.э.н., доцент кафедры  
«Экономика промышленности» РЭУ им. Г.В. Плеханова

## НОВАЯ ВЕРСИЯ СТАНДАРТА ISO 9001:2015 – НОВЫЕ АКЦЕНТЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ КАЧЕСТВА

*Ключевые слова:* ISO 9001:2015, система менеджмента качества, СМК, стандарт, результативность, эффективность, оценка эффективности.

*Новая версия стандарта ISO 9001:2015 является прогрессивным шагом в дальнейшем развитии СМК. Требования ISO 9001:2015 разработаны с учетом изменившихся условий в мировой экономике, нововведений в области менеджмента предприятий и практики применения СМК. Предложенная методика экономической оценки СМК по результатам и финансовому эффекту дает возможность комплексного анализа последствий внедрения СМК. Ориентированность СМК на улучшение бизнес-среды организации должно существенно повысить привлекательность СМК для организаций, стремящихся к расширению ассортимента продукции и услуг, к выходу на новые рынки сбыта и развитию бизнеса.*

Международная организация по стандартизации (ISO) 15 сентября 2015 года опубликовала текст новой версии международного стандарта ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements. В ближайшее время ожидается выход отечественного аналога (аутентичного перевода). До введения в действие новой версии стандарта применялся международный стандарт ISO 9001:2008 и его межгосударственный аналог – ГОСТ ISO 9001-2011 «Системы менеджмента качества – требования», введенный в действие в трех странах: Армении, Кыргызстане и Российской Федерации. Новая версия стандарта ISO 9001:2015 содержит улучшенные требования к системам менеджмента качества (далее СМК), которые применимы к любым организациям и индивидуальным предпринимателям

независимо от специфики деятельности и размера организации. С выходом новой версии ISO 9001 одновременно опубликован основополагающий стандарт в области менеджмента качества – ISO 9000:2015 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary, содержащий основные принципы и положения СМК, а также термины и понятия, применяемые в области качества.

В связи с выходом в свет новой версии стандарта ISO 9001 в публичной прессе и в научных кругах проявляется повышенный интерес к таким вопросам, как:

- ♦ каковы основные изменения по сравнению с предыдущей версией стандарта 2008 года?
- ♦ уменьшился ли объем обязательного документирования?

◆ каково экономическое влияние систем менеджмента качества (СМК) на деятельность организаций?

Несколько слов о сущности СМК. Это система для управления и руководства организацией применительно к качеству. СМК — это система, созданная в организации для формирования политики и постановки целей в области качества, а также для достижения этих целей. Достижение целей в области качества обеспечивает: постоянное совершенствование деятельности организации, повышение удовлетворенности потребителей, реализацию запросов сотрудников, акционеров, владельцев организации и общества. СМК призвана обеспечивать качество продукции и услуг организации и «настраивать» это качество на ожидания потребителей (заказчиков). При этом главная задача СМК — не контролировать процесс производства продукции и оказания услуг, а сделать так, чтобы не было ошибок в работе, которые могли бы привести к появлению несоответствий (плохому качеству продукции и услуг). Главный акцент в СМК делается на обеспечение стабильного соответствия продукции и услуг установленным требованиям и постоянного повышения удовлетворенности потребителей уровнем качества продукции и услуг.

Здесь уместно привести слова из книги «Выход из кризиса» американского специалиста и гуру в области менеджмента качества Эдварта Деминга, которые показывают прямую связь между повышением удовлетворенности потребителей и ростом прибыли организации: «Прибыль в бизнесе приходит от постоянных покупателей, потребителей, которые хвастаются вашим продуктом или услугой и которые приводят к вам своих друзей».

Что же нового появилось в ISO 9001:2015? Рассмотрим основные изменения и новые акценты в менеджменте качества.

Первое, и, наверное, самое главное изменение — в том, что стандарт стал более ориентированным на бизнес. СМК по требованиям новой версии стандарта теперь должна активно способствовать экономическому развитию организации. И не случайно первым пунктом стандарта стал пункт о контексте организации, о необходимости выявления внутренних и внешних проблем, оказывающих влияние на достижение стратегических целей организации, на выполнение показателей результативности и эффек-

тивности действующих процессов, на качество выпускаемой продукции и оказываемых услуг.

Второе изменение — это более четкая концепция мышления, основанного на оценке рисков. В соответствии с требованиями ISO 9001:2015 в деятельность по управлению организацией и в процессы СМК должны быть встроены элементы риск-менеджмента. Принципы и положения по управлению рисками достаточно подробно изложены в стандарте ГОСТ Р ИСО 31000-2010 и могут быть взяты за основу при построении механизма управления рисками в конкретной организации. Изменение в подходах в новой и в предыдущей версии стандарта наглядно можно представить на фрагменте процедуры по закупке материалов для производства продукции (Рис. 1).

Наличие новых требований относительно управления рисками сделало излишним пункт 8.5.3. предыдущей версии стандарта ISO 9001:2008, устанавливающий требования к предупреждающим действиям и направленным на устранение потенциальных несоответствий. Этот пункт исключен из новой версии стандарта.

Применение риск-менеджмента должно существенно повысить результативность и эффективность деятельности организаций, применяемых СМК, для обеспечения роста ее экономической составляющей.

Третье. В стандарт внесено требование по учету потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон, а не только потребителей. Стандарт определяет следующие возможные заинтересованные стороны: потребители, владельцы, персонал организации, поставщики, банкиры, профсоюзы, партнеры или сообщества, которые могут включать в себя конкурентов или противоборствующее лобби.

Четвертое. В стандарте ISO 9001:2015 четко определены требования по разработке мероприятий, направленных на обеспечение достижения целей в области качества, с указанием требуемых ресурсов, сроков и ответственных лиц. Реализация таких требований позволит организации планомерно обеспечить выполнение всех поставленных задач.

Пятое. Произошли изменения в составе обязательной документации СМК. Эти изменения показаны на рис. 2.

Разработчики новой версии ISO 9001:2015, исключив из состава обязательной документации шесть документированных процедур и



Рис. 1. Подход в новой версии ISO 9001:2015.



Рис. 2. Изменения в составе документации СМК по новой версии ISO 9001:2015

руководство по качеству, стремились повысить универсальность в применении стандарта. Действительно, для индивидуального предпринимателя или для организации, имеющей в своем штате небольшое количество работников, нет необходимости в документировании управленческих механизмов. В этих случаях новая версия стандарта существенно облегчила работу по созданию СМК. Однако, по нашему мнению, в организациях, насчитывающих более 20 человек, нецелесообразно отказываться от документированных процедур, которые по новой версии стандарта стали необязательными. Так, отсутствие документально оформленных требований по управлению документацией и записями СМК наверняка создаст большие трудности у персонала в вопросах определения наиболее оптимальных и единообразных действий с документацией в части ее разработки, согласования, утверждения, внесения изменений, сохранения и хранения, распространения и доведения до сведения персонала, изъятия и уничтожения устаревших версий, архивирования и др. А без такого документа, как руководство по качеству, вообще трудно себе представить, как можно ориентироваться в СМК, поскольку руководство по качеству, по сути, является путеводителем СМК. В руководстве по качеству для каждого пункта ISO 9001:2015 описано выполнение всех требований ISO 9001:2015 в конкретной организации. В него включены: описание последовательности и взаимодействия процессов СМК, процедуры или ссылки на соответствующие документы СМК. Руководство по качеству является незаменимым документом для персонала организации всех уровней не только при функционировании СМК, но и при ее аудите, как со стороны внутренних аудиторов организации, так и со стороны сертифицирующих органов. Другое дело, что теперь этот документ можно называть по-другому, например, положение о СМК.

Что касается действующих СМК, то, по нашему мнению, при переходе на новую версию стандарта ISO 9001:2015 всю имеющуюся в организации документацию СМК, ставшую не обязательной по требованиям ISO 9001:2015, необходимо не отменять, а творчески переработать под требования новой версии ISO 9001:2015. Ведь документация СМК является частью корпоративной базы знаний и одной из ценностей организации, которая приносит добавленную ценность при ее использовании. Таким образом, сложно однозначно сделать заключение о

том, станет ли теперь меньше объем документирования в СМК. В каждом конкретном случае должен быть применен индивидуальный подход с учетом численности организации, специфики деятельности, корпоративной культуры, уровня компетентности персонала и других факторов.

Следующим важнейшим вопросом, как для организаций, уже внедривших СМК, так и только подошедших к этому решению, является вопрос об оценке экономической эффективности СМК. Проблема заключается в том, что до сих пор не разработана общая методика оценки эффективности СМК, поэтому каждое предприятие вправе решить, какую именно из предлагаемых методик целесообразно применить.

Существуют несколько подходов к решению данного вопроса. Наиболее простым и очевидным ответом является рассмотрение СМК как инвестиционного проекта в области менеджмента. Методики оценки инвестиционных проектов широко известны и применяются повсеместно. К показателям эффективности проекта относятся: чистая текущая стоимость (NPV), индекс доходности (PI), внутренняя норма рентабельности (IRR). При этом дисконтированные затраты на внедрение и поддержание СМК, постоянное улучшение её результативности сравниваются с дисконтированными финансовыми результатами деятельности предприятия. Однако, первые результаты проекта, как правило, не имеют явных финансовых последствий, т.е. приходится на нефинансовую область. Например, ведут к уменьшению числа ошибок и несоответствий внутренних процессов, повышению компетентности сотрудников и удовлетворенности клиентов, изменению организационной структуры и т.д., т.е. нельзя непосредственно отнести эти достижения на, предположим, увеличение объемов продаж. Более того, СМК сама по себе даже не приводит к повышению качества товаров или услуг — она лишь создает для этого необходимые условия. Поэтому объективная оценка эффективности СМК традиционными способами может оказаться неадекватной. То есть если даже происходит рост финансовых показателей, влияние СМК на него косвенно и опосредованно. Улучшение состояния предприятия является многофакторным явлением, и выделить из него влияние СМК не представляется возможным.

Поэтому существует второй подход к оценке внедрения СМК — это оценка не эффективно-

сти, как показателя, отражающего соотношение полученного эффекта к затратам (ресурсам), а оценка результативности, т.е. оценка достижения уровня заранее запланированного результата.

Действительно, можно выделить следующие позитивные результаты внедрения СМК:

- ◆ контролируемость и прозрачность производственных, организационных и финансовых процессов, улучшение их взаимодействия;
- ◆ выявление и устранение несоответствий в процессах;
- ◆ повышение компетентности сотрудников;
- ◆ повышение мотивации персонала;
- ◆ снижение брака продукции и услуг;
- ◆ улучшение условий труда и техники безопасности;
- ◆ повышение конкурентоспособности компании;
- ◆ гарантии выполнения требований потребителей;
- ◆ упрощение процедур кредитования и страхования;
- ◆ участие в тендерах и получение госзаказов;

- ◆ сокращение производственных издержек;
- ◆ повышение капитализации компании;
- ◆ обеспечение построения корпоративных информационных систем;
- ◆ повышение имиджа компании и ее продукции (услуг);
- ◆ постоянный рост удовлетворенности потребителей.

Оценить эти качественные изменения количественными методами довольно сложно. Нам представляется, что к проблеме оценки результатов внедрения и поддержания СМК необходимо подходить с позиции экспертных оценок.

На рис. 3 изображена взаимосвязь вклада СМК в конечные финансовые показатели компании.

Как видно из рис. 3, СМК является «драйвером» конечных финансовых показателей через достижение результатов во внутренних процессах и взаимоотношений с потребителями (клиентами). Таким образом, по нашему мнению, оценка экономической эффективности СМК должна носить комплексный характер и складываться из двух составляющих (элементов):

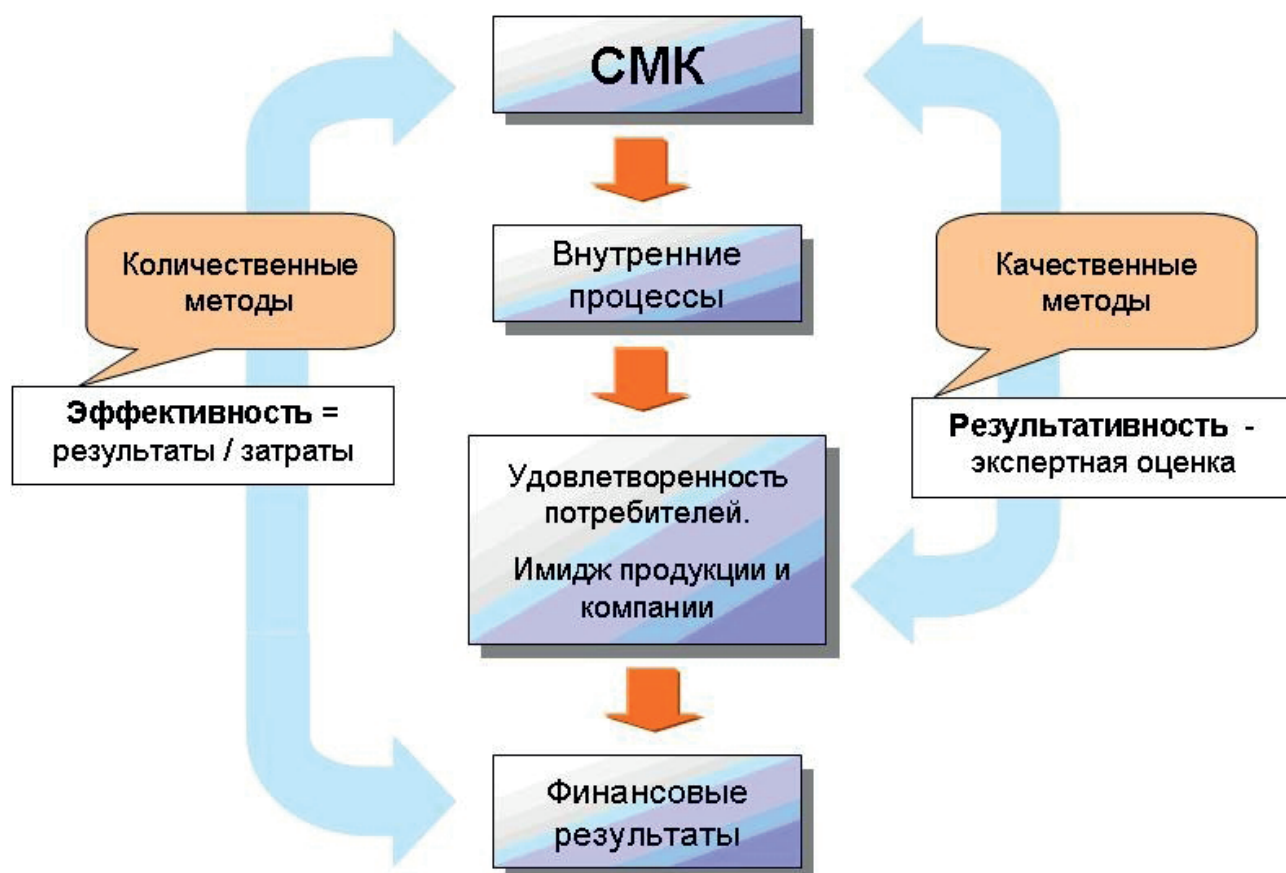


Рис. 3. Причинно-следственная связь результатов и эффективности СМК

♦ оценка результативности, т.е. определения достижения уровня запланированных результатов. В этом случае применяем метод экспертных оценок.

♦ оценка финансовой эффективности посредством сопоставления затрат и полученного финансового эффекта с помощью статичных или динамичных методов анализа инвестиционных проектов.

На этом этапе можно закончить анализ внедрения СМК и отдельно описать результаты, а отдельно финансовую эффективность, но можно перейти к следующему этапу и вывести интегральную оценку экономической эффективности, сведя результативность и эффективность к одному балльно-рейтинговому показателю. Таким образом, получим наглядное подтверждение эффективности СМК, особенно с учетом новаций ISO 9001:2015.

Очевидно одно: всем организациям, имеющим СМК, предстоит осуществить переход СМК на требования новой версии ISO 9001:2015. А организациям, не имеющим СМК, готовиться к ее внедрению.

Несомненно, новая версия стандарта ISO 9001:2015 является прогрессивным шагом в

дальнейшем развитии СМК. Требования ISO 9001:2015 разработаны с учетом изменившихся условий в мировой экономике, нововведений в области менеджмента предприятий, широкой практики применения СМК в организациях с различными направлениями деятельности. Предложенная экономическая оценка СМК по результатам и финансовому эффекту дает возможность комплексного анализа последствий внедрения СМК.

Ориентированность СМК на улучшение бизнес-среды организации должна существенно повысить привлекательность СМК для организаций, стремящихся к расширению ассортимента продукции и услуг, к выходу на новые рынки сбыта, к развитию бизнеса и получению максимальной прибыли.

#### Литература

1. ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements
2. ISO 9000:2015 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary
3. ГОСТ Р ИСО 31000-2010 Менеджмент риска. Принципы и руководство.

© Колтунов С. И., Девяткин О. В.

**S. I. KOLTUNOV,**

*Ph.D., Head of Specialized consulting center «Sistus Consult», a member of the Committee on the product quality of Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation.*

**O. V. DEVIATKIN,**

*Ph.D., assistant professor of the department «Industrial Economics» Plekhanov Russian University of Economics (PRUE).*

## THE NEW VERSION OF ISO 9001: 2015 IS A NEW EMPHASIS ON QUALITY MANAGEMENT

*The new version of ISO 9001: 2015 is a progressive step in the further development of the QMS. ISO 9001: 2015 are designed to meet the changing conditions in the global economy, innovation in the field of management and business practices of the QMS. The proposed methodology for the economic evaluation of the results of the QMS and financial effect allows a comprehensive analysis of the effects of the QMS. Focusing QMS for improving the business environment of the organization should significantly increase the attractiveness of the QMS for organizations seeking to expand the range of products and services, to enter new markets and business development.*

**Keywords:** ISO 9001: 2015, Quality Management System, QMS, standard, effectiveness, efficiency, performance evaluation.