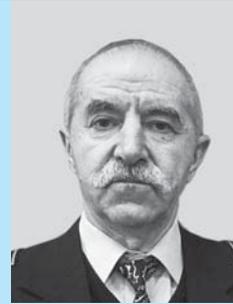


## ТИПОВАЯ ФОРМА СТАНДАРТА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА



**ИГОРЬ КРЮКОВ**

заместитель генерального  
директора  
НПП «СпецТек»



**АЛЕКСАНДР ШАДРИН**

доктор технических наук, профессор,  
действительный член Академии проблем качества  
Санкт-Петербургский государственный  
политехнический университет\*

\* 197251, г. Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29  
sigmads@yandex.ru

ключевые слова: менеджмент, международные стандарты, базовые требования, специальные процедуры

- *Необходимость единого стандарта по управлению организацией, отражающего интегрированную систему менеджмента и регламентирующего управление данной организацией, давно назрела*
- *В менеджменте организации важнейшим является этап планирования, поскольку именно здесь закладывается количество «циклов», которые придется выполнить для достижения цели*
- *Важная роль в системе менеджмента отводится применению процессного подхода, гарантирующего, что в результате деятельности «на выходе» будут получены намеченные результаты*

Уже более 20 лет Международная организация по стандартизации (ИСО) разрабатывает международные стандарты в области менеджмента (МСМ). В настоящее время опубликованы и используются десятки такого рода стандартов, касающихся менеджмента в самых разных областях – автомобилестроении, нефтяной и газовой промышленности, энергетике, техни-

ческом обслуживании оборудования, образовании, муниципальном управлении, на железных дорогах.

Значение этих стандартов трудно переоценить. Они позволяют организациям не тратить время и ресурсы на поиски путей реформирования своих систем управления в соответствии с меняющейся внешней средой, а использовать вариант, основанный на

достижениях современной теории управления и опробованный на практике множества лучших компаний данной отрасли во всех странах – именно такова концепция международной стандартизации менеджмента [1].

Вместе с тем стандарты менеджмента разрабатываются разными авторами и не всегда учитывают как лучшие из разработанных ранее МСМ, так и имеющийся негативный опыт использования текстов опубликованных МСМ в различных странах.

### ПРОЕКТ ЕДИНОГО СТАНДАРТА МЕНЕДЖМЕНТА

Для повышения эффективности процессов разработки и внедрения МСМ в 2012 г. ИСО опубликовала Сводный сборник дополнений – специальные процедуры ИСО (Consolidated ISO supplement – procedures specific to ISO) [2]. В этом Сборнике имеется ряд дополнений и приложений к дополнениям. В частности, дополнение SL называется «Предложения по стандартам на системы менеджмента» (Proposals for management system standards). Пункт SL.8 данного дополнения озаглавлен «Руководство по совершенствованию процесса и структуры стандарта системы менеджмента» (Guidance on the development process and structure of an MSS). В нем подчеркивается, что все МСМ должны в принципе использовать последовательную структуру, общий текст и терминологию так, чтобы они соответствовали один другому и были удобны в использовании.

В дополнение к SL.8 имеется приложение 3 «Структура верхнего уровня, идентичный базовый текст, общие термины» [3] (далее – Приложение), которое анализируется в настоящей статье. Отметим, что содержание Приложе-

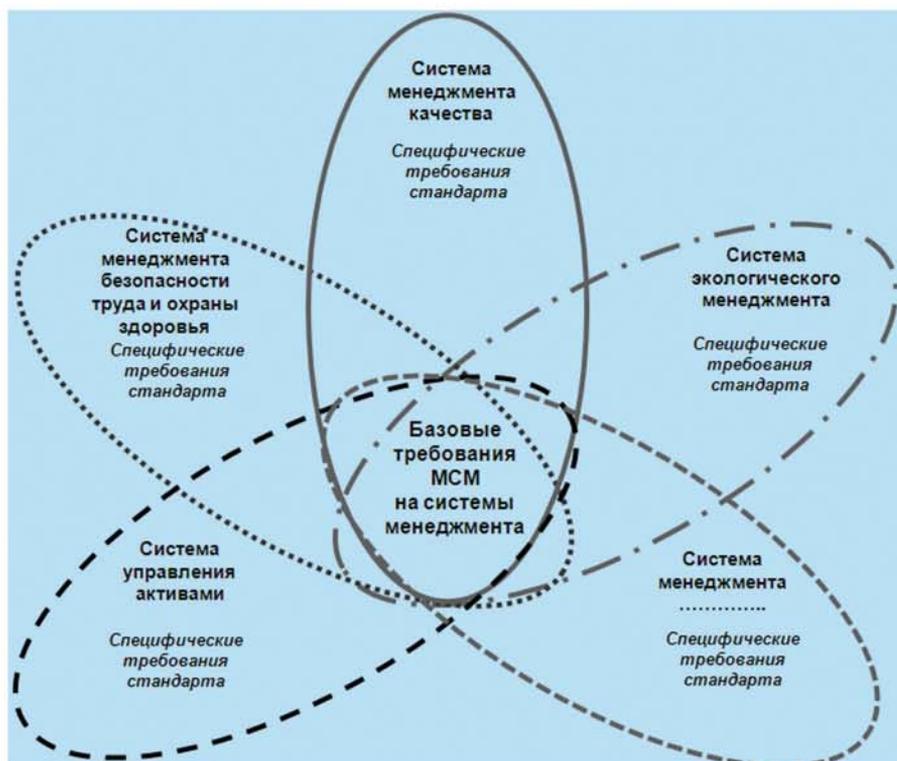
ния в значительной степени повторяет содержание опубликованного ранее документа ISO Guide 83 [4].

Анализ [2, 3, 4] позволяет утверждать, что ИСО разработала документ, который по существу, готовит почву к появлению единого стандарта, содержащего требования к системе менеджмента организации. Этот единый (интегрированный) стандарт мог бы объединить требования действующих стандартов, касающихся разных областей менеджмента. Называться этот стандарт мог бы «Система менеджмента организации. Требования».

Необходимость единого стандарта по управлению организацией давно назрела (см., например, [1, 5]). Ведь любая организация одновременно занимается качеством продукции, экологией, социальными отношениями и т.д., а наличие разных (по структуре, а часто по принципам или терминологии) документов, регламентирующих смежные области, к сожалению, затрудняет их понимание и практическое использование.

Структура единого стандарта, отражающего интегрированную систему менеджмента и регламентирующего управление данной организацией, содержит базовые требования к менеджменту, основанные на Приложении (см. рисунок).

Заметим, что в [2], включая [3], прямо не говорится ни о едином стандарте менеджмента, ни об интеграции систем менеджмента, но в Приложении есть символ «XXX», обозначающий сферу деятельности, к которой относится данный стандарт менеджмента (например, энергетика, безопасность дорожного движения, информационная безопасность, безопасность пищевых продуктов, социальная безопасность, экология, качество). Название



Структура документа, регламентирующего систему менеджмента организации  
Источник: составлен авторами.

конкретной сферы деятельности, по замыслу авторов Приложения, следует вставлять в текст соответствующего документа (стандарта) организации вместо «XXX»; этот принцип применен далее и в тексте настоящей статьи.

### БАЗОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К СИСТЕМАМ МЕНЕДЖМЕНТА

Следует отметить, что в названии и в заголовках разделов Приложения термин «требование» не применяется; там говорится об «идентичном базовом тексте». Вместе с тем в самом тексте термин «требование» и конструкция «организация должна» встречаются

неоднократно. Это означает, что авторы Приложения справедливо считают, что данный текст содержит не требования, а рекомендации. А вот когда этот текст будет конкретизирован для определенного вида деятельности, он может и, как правило, должен включать соответствующие требования.

Приложение содержит 10 разделов:

1. Область распространения.
2. Нормативные ссылки.
3. Термины и определения.
4. Контекст организации.
5. Лидерство.
6. Планирование.
7. Средства обеспечения.

8. Функционирование.
9. Оценка исполнения.
10. Улучшения.

Анализ текста указанных разделов показывает, что авторы Приложения в значительной степени опирались на широко применяемый стандарт менеджмента качества ИСО 9001 [6] и цикл PDCA (Plan, Do, Check, Act). Вместе с тем следует подчеркнуть, что предлагаемая в Приложении структура (разделы 4–10) гораздо лучше отражает теорию и практику управления, чем структура ИСО 9001 (разделы 4 – 8). Отметим два существенных преимущества Приложения.

1. Каждому из этапов цикла PDCA в Приложении соответствует отдельный раздел, а иногда и несколько разделов.

Здесь следует сделать существенное замечание. Строго говоря, цикл PDCA представляет собой метод проб и ошибок. Если бы люди выполняли цикл PDCA буквально (планируй, делай, проверяй результат, делай иначе – улучшай), они не отличались бы от обезьян, которые всегда и порой долго учатся на своих ошибках. Вместе с тем цикл PDCA отражает один из важнейших принципов оптимального управления (принципов кибернетики) – управление на основе обратной связи. Практически ни в одном процессе невозможно получить желаемый результат без использования этого принципа<sup>1</sup>.

В менеджменте организации важнейшим является этап планирования, поскольку именно здесь закладывается количество «циклов», которые придется выполнить для достиже-

<sup>1</sup>Так, любой автор, работая над текстом, постоянно перечитывает и исправляет его, а читатель часто возвращается к уже прочитанному, чтобы лучше понять написанное.

ния цели. Поэтому вполне логичным следует признать тот факт, что этапы «Plan» PDCA в Приложении в явном виде отвечают разделы 6 и 7, а по сути – еще и разделы 4 и 5. Этапам «Do», «Check», «Act» соответствует по одному разделу Приложения – 8, 9 и 10.

2. Приложение содержит новые (по сравнению с ИСО 9001) разделы «Контекст организации» и «Лидерство».

Ниже приводятся основные положения разделов 3–10 Приложения, причем подчеркиваются их отличия от положений стандартов ИСО серии 9000 [6, 7]. При этом формулировки, цитируемые из [3], набраны курсивом, а наш комментарий – обычным шрифтом.

## ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Термины и определения Приложения и стандарта ИСО 9000 [7] за небольшим исключением совпадают. Приведем несколько терминов и определений Приложения<sup>1</sup>, существенно отличающихся от определений ИСО 9000.

**Заинтересованная сторона** (*interested party*– предпочтительный термин, *stakeholder*– допустимый термин). Означает лицо или организацию, которая может воздействовать, либо подвергаться воздействию, либо ощущать возможность воздействия на нее рассматриваемых решений (рассматриваемой деятельности).

**Система менеджмента** (*management system*). Означает совокупность взаимосвязанных элементов организации, используемых в процессе разработки политики, и процессов, необходимых для достижения соответствующих целей.

<sup>1</sup>Перевод терминов и определений выполнен И.Э. Крюковым.

**Примечание 1.** Система менеджмента может распространяться на одну или несколько областей деятельности.

**Примечание 2.** К элементам системы относятся организационная структура, полномочия и ответственность, планирование, рабочая деятельность и др.

**Примечание 3.** Область распространения системы менеджмента может включать функции всей организации или отдельные функции, определенные подразделения организации, одну либо несколько функций, выполняемых группой организаций.

В отличие от соответствующего определения ИСО 9000 здесь подчеркнуто, что процессы – обязательный элемент системы менеджмента. Это важно, поскольку в Приложении отсутствует текст, аналогичный тексту п. 4.1 ИСО 9001, целиком посвященного общим положениям процессного подхода.

Важно также то, что в примечании 3 указывается на возможность существования единой (единственной) системы менеджмента, которая включает выполнение функций всей организации.

**Цель (objective).** Означает результат, который требуется достичь.

**Примечание 1.** Цель может быть стратегической, тактической, оперативной.

**Примечание 2.** Цель может относиться к различным областям деятельности и устанавливаться для различных уровней.

**Примечание 3.** Цель может быть выражена различными способами, например конкретным результатом деятельности (назначением, рабочим критерием и т.д.) или установленной величиной (заданным показателем,

требуемым уровнем, плановым показателем и т.д.).

Термин «цель» неоднократно используется в стандартах серии ИСО, однако там не дается его разъяснение. Приведенное определение может существенно помочь в практической деятельности организаций.

**Риск (risk).** Отражает феномен неопределенности получаемого результата.

Появление данного термина в типовых документах системы менеджмента представляет собой, безусловно, положительный факт, поскольку анализ рисков объективно необходим. В стандартах ИСО, в частности, описано отдельное направление – менеджмент риска, поэтому существенные примечания к термину «риск», помещенные в Приложении, здесь не рассматриваются.

**Измеримый результат (performance).** Этот важный термин, характеризующий менеджмент, определен в Приложении. По нашему мнению, из нескольких возможных переводов термина «performance» на русский язык наиболее удачным для целей стандартизации СМ является именно «измеримый результат». К этому термину в [3] имеются примечания.

**Примечание 1.** Измеримый результат может выражаться как в количественной, так и в качественной форме.

**Примечание 2.** Измеримый результат может относиться к менеджменту деятельности, процессам, продукции (включая услуги), системам или организациям.

## КОНТЕКСТ ОРГАНИЗАЦИИ

Содержание пункта 4.1 приведем полностью.

4.1 Описание организации и ее контекста

Организация должна определить внешние и внутренние обстоятельства, которые имеют отношение к ее предназначению и могут влиять на способность организации достигать намеченные результаты ее ХХХ.

Смысл этого текста, очевидно, в том, что организация должна адекватно представлять свое положение и на рынке, и в обществе, прежде чем начинать совершенствовать свою систему менеджмента, и, строго говоря, свою деятельность в целом.

Содержание пункта 4.2 *Описание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон* полностью соответствует названию.

Сам термин «заинтересованные стороны» определяется в Приложении, так же как и в [7]. Однако в ИСО 9001 неоднократно говорится о потребностях и ожиданиях потребителей и ни разу в явном виде не упоминаются «заинтересованные стороны», что, безусловно, является недостатком стандарта.

Конечно, внимательный читатель стандартов ИСО серии 9000, изданных после 2000 г., знает, что, когда речь идет о «качестве», этот термин надо понимать как «степень удовлетворения требований всех заинтересованных сторон», а не только потребителя (см., например, [8]). Однако лучше, когда в стандарте прямо говорится о тех или иных существенных аспектах объекта стандартизации, как это сделано в Приложении.

Пункты 4.3 (*Определение области распространения системы менеджмента ХХХ*) и 4.4 (*Система менеджмента ХХХ*) содержат информацию, аналогичную той, что имеется в ИСО 9001.

## ЛИДЕРСТВО

Раздел содержит три пункта (5.1. *Лидерство и обязательства*; 5.2. *Политика*; 5.3. *Должностные обязанности, ответственность и права*) и практически полностью повторяет содержание ряда пунктов раздела 5 ИСО 9001.

Вместе с тем «Планирование» (п. 5.4 ИСО 9001) в Приложении выделено в раздел 6, а «**Анализ со стороны руководства**» (п. 5.6 ИСО 9001) – в раздел 9.

Характерно, что в Приложении, в отличие от ИСО 9001, отсутствуют специальные требования в отношении представителя из состава руководства организации, который должен обеспечивать разработку и поддержание в рабочем состоянии системы менеджмента и представлять отчеты высшему руководству о ее функционировании. Такой подход нам представляется правильным.

Деятельность «представителя руководства» необходима, когда тот или иной стандарт менеджмента начинает внедряться. «Представитель руководства» организует изменения в системе менеджмента, его работа должна быть временной.

## ПЛАНИРОВАНИЕ

В разделе важную роль играет п. 6.1 (*Деятельность, связанная с рисками и перспективными возможностями*), приведем его полностью.

6.1. *При планировании системы менеджмента ХХХ организация должна учитывать обстоятельства, изложенные в п. 4.1, и требования, изложенные в п. 4.2, идентифицировать риски и перспективные возможности. Эти действия должны быть направлены на:*

а) Гарантирование того, что система менеджмента ХХХ достигнет намеченных результатов;

б) Предупреждение или уменьшение нежелательных последствий;

с) Достижение постоянного улучшения.

Организация должна планировать:

а) Деятельность, связанную с такими рисками и перспективными возможностями;

б) Включая то, как:

интегрировать и внедрить эту деятельность в процессы системы менеджмента ХХХ;

оценивать результативность такой деятельности.

В п. 6.2 (Цели менеджмента ХХХ и планирование их достижения) имеется конкретная следующая практическая рекомендация.

При планировании того, как достичь цели менеджмента ХХХ, организация должна определить:

а) Что должно быть сделано;

б) Какие ресурсы понадобятся;

с) Кто будет ответственным;

д) Когда намеченное будет выполнено;

е) Как будут оценены результаты.

## СРЕДСТВА ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Пункты 7.1 (Ресурсы), 7.2 (Компетенция) и 7.3 (Осведомленность) практически повторяют пп. 6.1 и 6.2 ИСО 9001, а п. 7.4 (Обмен информацией) соответствует пп. 5.5.3 и 7.2.3 ИСО 9001.

Начало п. 7.5 приведем полностью.

7.5 Документированная информация

7.5.1 Общее

Система менеджмента ХХХ организации должна включать:

а) Документированную информацию, требуемую настоящим международным стандартом;

б) Документированную информацию, определенную организацией как необходимую для результативности системы менеджмента ХХХ.

Примечание. Состав документированной информации системы менеджмента ХХХ одной организации может отличаться от другой организации в связи со следующими обстоятельствами:

i. Размер организации и видов ее деятельности, процессов производства продукции и услуг;

ii. Сложности процессов и их взаимосвязи;

iii. Компетенции персонала.

Пункты 7.5.2 (Разработка и изменение) и 7.5.3 (Управление документированной информацией) по содержанию практически не отличаются от пункта 4.2.3 ИСО 9001.

Перечень документированной информации, требуемой Приложением, отличается от перечня 6 обязательных документированных процедур и 19 видов записей, приводимого в ИСО 9001. Понятие «запись», используемое в ИСО 9001, в Приложении отсутствует.

В соответствии с Приложением документированная информация, используемая в организации, должна описывать и (или) подтверждать следующие аспекты (в скобках указаны пункты Приложения, в которых такое требование сформулировано):

область распространения системы менеджмента (4.3);

политика менеджмента ХХХ (5.2);

цели менеджмента ХХХ (6.2);

подтверждение требуемой компетенции работников (7.2);

свидетельства уверенности, что процессы осуществляются так, как было запланировано (8.1);

обоснование результатов мониторинга, измерений, анализа и оценки, проведенных в системе менеджмента (9.1);

доказательство выполнения программы аудита и результатов аудита (9.2);

подтверждение проведения анализа со стороны руководства (9.3);

доказательство установленной сути обнаруженного несоответствия и любых последующих предпринятых действиях (10.1);

подтверждение результатов корректирующих действий (10.1).

Очевидно, что 10 случаев упоминания обязательной документированной информации не означают наличия такого же количества обязательных документов, таких документов в организации может быть гораздо больше. Например, требование «свидетельства уверенности, что процессы осуществляются так, как было запланировано» равносильно тому, что в организации, как минимум, должен (должны) быть план (планы), описывающий(ие) требования к каждому процессу, и зафиксированные результаты выполнения этого плана (планов).

Вместе с тем приведенное примечание к п. 7.5.1 Приложения позволяет организации вообще не иметь никакой документации системы менеджмента. Ведь если организация считает, что компетенция ее персонала настолько высока, что при данных размере организации, виде ее деятельности, сложности процессов и их взаимосвязи документированная информация в системе менеджмента не требуется. При этом все необходимые для успешного управления сведения (в том числе перечисленные в Приложении 10 видов документированной информации) хранятся «в головах» работников и передаются устно.

## ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ

Приведем пункт 8.1 полностью.

*8.1 Планирование и управление функционированием*

*Организация должна планировать, внедрить и управлять процессами, необходимыми для выполнения требований, а также осуществлять деятельность, определенную в п.б.1, посредством:*

*а) Определения критериев процессов;*

*б) Осуществления управления процессами в соответствии с критериями;*

*с) Наличия документированной информации в объеме, необходимом для обеспечения уверенности, что процессы осуществляются, как было запланировано.*

*Организация должна управлять плановыми изменениями и рассматривать последствия нежелательных изменений, предпринимая действия по уменьшению любых неблагоприятных последствий при необходимости.*

*Организация должна обеспечить управляемость процессов, переданных на аутсорсинг.*

Из данного текста видно, что авторы Приложения считают необходимым применение процессного подхода в системе менеджмента. Это совершенно правильно, поскольку сущность процессного подхода состоит в гарантии того, что в результате деятельности «на выходе» будут получены намеченные результаты, а без этого не могут успешно функционировать ни один процесс и ни одна организация. Отметим, что существенные положения необходимости процессного подхода изложены также в приведенных пп. 6.1 и 6.2.

## ОЦЕНКА ИСПОЛНЕНИЯ

Раздел содержит три пункта (9.1 Мониторинг, измерения, анализ и оценка; 9.2 Внутренний аудит и 9.3 Анализ со стороны руководства). Текст этих пунктов незначительно отличается от соответствующего текста ИСО 9001. Приведем некоторые положения данного раздела.

9.1. Организация должна оценивать измеримые результаты менеджмента ХХХ и результативность системы менеджмента ХХХ.

9.3. Анализ со стороны руководства должен включать рассмотрение:

а) Статуса выполнения мероприятий с момента предыдущего анализа;

б) Внешних и внутренних изменений, относящихся к системе менеджмента ХХХ;

с) Информации об измеримых результатах менеджмента ХХХ, включая тенденции, касающиеся:

несоответствий и корректирующих действий;

мониторинга и результатов измерений;

итогов аудита;

д) Возможностей для постоянного улучшения.

## УЛУЧШЕНИЯ

Раздел включает два пункта (10.1 Несоответствия и корректирующие действия, 10.2 Постоянное улучшение), содержание которых практически не отличается от соответствующего текста ИСО 9001.

Здесь можно отметить отсутствие текста, регламентирующего в явном виде предупреждающие действия, как это сделано в ИСО 9001. Однако очевидно, что выполнить требование п. 10.2 (Организация должна постоянно

улучшать пригодность, адекватность и результативность системы менеджмента ХХХ), без предупреждающих действий невозможно.

Обобщая анализ Приложения и его отличий от ИСО 9001, можно отметить, что Приложение составлено для хорошо подготовленного пользователя, которому не надо разъяснять азы менеджмента (например, смысл процессного подхода). Такого пользователя не надо убеждать в том, что стандарт основан на достижениях современной теории управления и описывает лучший международный практический опыт.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Шадрин А.Д. Менеджмент на основе международных стандартов // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 4.

2. ISO/IEC directives, part 1. Consolidated ISO supplement – procedures specific to ISO. Third edition. 2012.

3. ISO/IEC directives, part 1. Consolidated ISO supplement – procedures specific to ISO. Annex SL.8 (normative). Guidance on the development process and structure of an MSS. Appendix 3 (normative). High level structure, identical core text, common terms and core definitions. Third edition. 2012.

4. ISO Guide 83. High level structure, identical core text and common terms and core definitions for use in management systems standards. 2011.

5. Свиткин М.З. Интегрированные системы менеджмента // Стандарты и качество. – 2004. – № 2.

6. ИСО 9001. Международный стандарт. Системы менеджмента качества. Требования. 2008.

7. ИСО 9000. Международный стандарт. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. 2005.

8. Шадрин А.Д. Системный подход к менеджменту: качество и инновации // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 11.