

DOI 10.64513/Smart/2025.3.22

МРНТИ МРНТИ 67.01.77

УДК: 658.5.005

НУЖНЫ НОВЫЕ ИНИЦИАТИВЫ, ПОБУЖДАЮЩИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПРИМЕНЯТЬ МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРАВИЛА СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ ISO 9001

В.И. Соловьев

*Орган по подтверждению соответствия систем менеджмента EUROASIA MS, Казахстан,
Астана*

Аннотация

В статье исследуются причины снижения интереса казахстанских организаций к внедрению системного менеджмента в соответствии с международным стандартом ISO 9001. Выявлены ключевые барьеры — управленческие стереотипы, недостаточная подготовка кадров, слабая информационная поддержка и несовершенство нормативной базы. Предлагается комплекс инициатив: всеобуч персонала, обновление вузовских программ, государственные стимулы, развитие культуры управления на принципах ISO 9001 и ISO 37001, возобновление профильных изданий, а также разработка национальной программы по поэтапному внедрению стандарта. Реализация предложенных мер призвана повысить конкурентоспособность казахстанской экономики, улучшить инвестиционный климат и укрепить доверие бизнеса к системе стандартизации.

Ключевые слова: системный менеджмент, ISO 9001, культура качества, конкурентоспособность, устойчивое развитие организаций.

Введение

В настоящее время, обращаясь к фактам, полученным по результатам проведенных в разнопрофильных организациях аудитов систем менеджмента, включая ISO 9001:2015 как базовый, можно прийти к основополагающему выводу, что активность со стороны организаций существенно ухудшилась, что вызывает обеспокоенность, учитывая стратегическую значимость системного менеджмента для устойчивого развития организаций. Хотя есть Указ Президента Республики Казахстан от 04.12.2023 г. №404 «О мерах по повышению эффективности работы по привлечению инвестиций в экономику страны», который, как нам представляется, должен был в таких организациях активизировать работу по применению/встраиванию системного менеджмента. Лояльность высшего руководства в вопросах применения ISO 9001, в этом случае, можно рассматривать как один из индикаторов содействия полноценной реализации Указа Президента Республики Казахстан.

Эффективность привлечения инвестиций в экономику страны напрямую зависит от ее конкурентоспособности, которая в свою очередь требует продвижения стандартов системного менеджмента в рамках компетенций всех участников этого процесса. Начиная с достаточной институциональной его поддержки до полного осознания стратегической значимости системного менеджмента для устойчивого развития организаций, как на центральном уровне, так и субъектами экономики.

И все же, в начале остановимся на ряде фактов, бросающих вызов логике (сюрреализм); они могут существенно влиять на формирование отрицательного восприятия целесообразности применения в управлении организацией системного менеджмента – ISO 9001.

Во время проведения аудитов системного менеджмента, в журналах и других источниках можно встретить высказывания: «ISO 9001 не для всех», «ISO 9001 не оправдал ожиданий», «западный продукт под влиянием СМК»,

«слабое влияние ISO 9001 на качество управления организацией», «ISO 9001 требует для своего обслуживания организацию отдела качества, который мешает работать», «мы итак знаем, как руководить без всяких ISO» и далее утверждения типа «что-то не хватает в ISO 9001» или наоборот «ISO 9001 трудно выполнить в работе организации» и др.

В настоящей статье не ставится цель убедить в противоположном носителей указанных умозаключений; их выбор понятен и уважаем. Наше обращение к руководителям, которые находятся в раздумьях: «Быть или не быть системному менеджменту в их организации».

Мы твердо утверждаем, что ISO 9001 для всех и не только на работе, но и в жизни он может помогать эффективно и счастливо обустроить свое жизненное пространство (семья, школа, институт и др.). Следует отметить, что не только многие организации, но и индивидуальные предприниматели (самоменеджмент) умеют работать по ISO 9001 и при необходимости сертифицируют свою систему менеджмента на соответствие данному международному стандарту.

Важно помнить, что ISO 9001 - это «минимальные» правила управления, которым любая профессионально-грамотная организация должна уметь следовать в своей работе [1].

В случае, если эти правила не знать и не уметь применять, то о какой конкурентоспособности такой организации можно говорить? Поэтому ISO 9001 для всех, кто готов к развитию нужно исходить из того, что один из универсальных, эффективных инструментов, если использовать его осмысленно и целенаправленно.

Специалистам, которые утверждают, что появились в штате организации новые отделы, сотрудники, которые «мешают работать», можно сразу предложить: «Откройте международный стандарт ISO 9001:2015», в котором четко написано в главе 5, п. 5.1.a: «Высшее руководство должно демонстрировать и свое лидерство, и приверженность в отношении системы менеджмента качества посредством принятия ответственности за результативность/эффективность СМК»; ни о каких других надстройках в стандарте не указывается.

Сами придумали, сами организовали новые организационные структуры (отделы и др.), а

потом обвиняют ISO 9001 во всех неудачах. Меньше надо фантазировать, а просто надо обучиться понять и осознать (по Демингу - глубинно) ценность системного менеджмента, который может помочь организации работать в условиях быстроменяющегося и нестабильного рынка.

Рассуждения о том, что СМК - западный продукт, не выдерживают критики, так как Россия, в лице Росстандарта, является членом ISO и активно участвует в работе технических комитетов, отвечающих за разработку и актуализацию международных стандартов, включая ISO 9001. Казахстан также является полноправным членом технических комитетов ISO.

Еще один аргумент, что ISO как лишний атрибут в производственной деятельности организации: «ответственный руководитель (видимо на каком-то важном совещании) ни разу не упомянул о роли СМК в повышении качества...». Как он мог упомянуть, если он либо не знает, что такое СМК, либо игнорирует его потенциал.

Особо следует отметить вызов системному менеджменту при приходе новых сотрудников, особенно на руководящие должности. В настоящее время они, как правило, родственники, «свои люди» и др., которые не знают/не владеют правилами системного менеджмента, и что печально, еще не имеют профильного образования. Такие руководители ведут себя «как слон в лавке»; как правило, если организация работала по правилам системного менеджмента, то при таких руководителях, она уже работать не будет.

На утверждение, что в ISO 9001 что-то «не хватает», не так «сформулировано» или не совсем точно переведены с английского на русский некоторые термины, понятия или требования системного менеджмента - ISO 9001, можно рекомендовать пользователям не заморачиваться по этому поводу. Вопросами правильности составления этих документов должны заниматься специалисты-разработчики. Высшему руководству и персоналу следует пользоваться официальным изданием - ISO. При этом в нем однозначно сказано, что настоящий стандарт не предполагает необходимости:

- единообразия в структуре различных систем менеджмента качества;
- согласования документации со структурой разделов настоящего стандарта;
- использования специальной

терминологии настоящего стандарта в рамках организации [1; 2]; следует применять терминологию, свойственную организации.

Документированная информация (отчеты, инструкции, правила и др. документы) должна быть лаконичной понятной и соответствовать требованиям, которые устанавливает организация с учетом ISO 9001 и выполнения действующего законодательства.

И если высшее руководство усвоит все, о чем выше написано об ISO 9001, то оно поймет, что организация сама должна создавать «живые» Правила системного менеджмента производственной деятельности для своего предприятия, а не консультант – «под ключ». Консультант должен выполнять роль консультанта, а не специалиста, который устанавливает правила. При этом, данные правила должны быть «похожими» и способными обеспечивать выполнение требований международного стандарта ISO 9001:2015.

Особо следует отметить, что при разработке Правил управления организацией необходимо опираться на накопленный опыт, мастерство, профессиональную интуицию персонала (см. ISO 9000:2015) и существующие практики, а не полностью их заменять. Система менеджмента также требует обращать внимание на поощрение приверженности персонала к качеству на всех уровнях переделов производства. Таким образом, исходя из опыта следует придерживаться правил: СМК не должна быть сложной, но точно отражать потребности организации, обеспечивающие ее работу в современных условиях рынка; у каждой организации своя система менеджмента, которую со временем, опираясь на принцип многоуровневого развития, можно рассматривать как ноу-хау – секрет качества управления производственными процессами (объект интеллектуальной собственности) [3].

По сути, со зрелостью системного менеджмента, организация может осознать необходимость в интеграции новых инструментов, практик и культуры качества, способных улучшить ее конкурентоспособность (стандарты организации, управление проектами, Kaizen и др.) [4].

Правила должны обеспечивать качество управления производственными процессами, которые должны быть эффективными и обеспечивать требуемое качество продукции/услуги.

Если результаты системного управления неудовлетворительны – это сигнал к пересмотру управленческих процессов (правил) и культуры управления. Надо понимать, что результаты – отражение качества системного менеджмента, мастерства и культуры учреждения.

По сути, каждый работник организации должен понять принцип системного менеджмента: «Все, что мы имеем, является результатом качества системного менеджмента» [5].

Далее остановимся на основных и обобщенных причинах снижения у высшего руководства интереса и активности применения системного менеджмента в своих организациях:

1. Существенное ухудшение активности и низкая мотивация в ряде организаций со стороны высшего руководства к внедрению, в частности ISO 9001:2015, как инструмента повышения эффективности на основе международных стандартов управления и упущение системных подходов к планированию отраслевых министерств приводят к формальному и декларативному их применению или хуже - к «покупке сертификата»;

2. Стереотипы и недоверие; распространены ошибочные представления об ISO 9001 как о «бюрократическом бремени», а не как о средстве создания устойчивых управленческих процессов, что препятствует формированию культуры качества во всех сферах жизнедеятельности организации.

3. Авторитарные стили управления - преобладание административно-командного подхода, игнорирование принципов системного менеджмента и вовлеченности персонала, которые снижают потенциал к новым инициативам, изменениям и инновациям из-за пренебрежения к знаниям основ ISO 9001 и не умения применять их на практике в становлении конкурентоспособной организации на рынке труда.

4. Слабая пропаганда, недостаточная информационная поддержка и прекращение выпусков специализированных изданий, снижающих профессиональный интерес к данной теме для обладания необходимыми знаниями и навыками, а также приводящих к тормозу развития корпоративной управленческой культуры и становления организации «нового типа», сопровождающемуся кадровым дефицитом.

5. Неудовлетворительная подготовка специалистов в университетах; как правило, они

не имеют практических навыков, востребованных в реальной экономике.

6. Устаревшее и требующее актуализации с учетом накопленного национального и международного опыта законодательство по способам организации по реализации в практику системного менеджмента.

В этой связи предлагаем ряд инициатив, направленных на преодоление обозначенных барьеров и стимулирование внедрения/встраивания системного менеджмента в существующее управление организацией:

1. Обучение, базирующееся на принципе «всеобуча», позволяющего каждому работнику знать и применять «Правила системного менеджмента» (по аналогии с правилами дорожного движения); необходимо прививать понимание Первым руководителям - обязательно знать и уметь применять на практике правила системного менеджмента, частности ISO 9001; известно, как бы не хотел персонал работать в условиях системного менеджмента, ничего не произойдет в этом направлении, если первый руководитель не знает основ ISO 9001; основополагающими в обучении системному менеджменту должны стать знания о том, как эти правила применять на практике, какое они оказывают влияние на формирование коллектива единомышленников, в основе которого лежит идеология демократического образа жизнедеятельности, взаимопонимания, как они могут повысить конкурентоспособность любой организации (министерства, акимата, университета, школы, детского сада, завода, поликлиники, работников местных органов самоуправления, министерств и других производственных, образовательных и хозяйственных структур и др.).

2. Университеты должны учитывать необходимую актуализацию путей в подготовке специалистов, которые должны помимо всего прочего уметь переходить от линейного, причинно-следственного мышления к системному; это позволит им эффективно работать в рамках системного менеджмента и тем самым повысить свою востребованность на современном рынке труда.

3. Государственная поддержка: обновление законодательства с целью поощрения организаций, применяющих СМК, включая интеграцию этих требований в систему государственных закупок; возможно, учитывать продолжительность/опыт работы организации

(уровень управленческой зрелости) в рамках системного менеджмента.

4. Улучшение качества культуры управления, развитие и укрепление деловой идеологии, базирующейся на основных принципах системного менеджмента, включая нормы антикоррупционного поведения – ISO 37001.

5. Информационная политика; возобновление издания специализированного журнала, в котором освещались бы практические кейсы, опыт внедрения, инновации в области системного менеджмента, а также актуальные публикации от представителей государственных органов и бизнеса.

6. Создание программного документа; разработка национальной программы по системному внедрению/встраиванию ISO 9001, включающей координацию органов подтверждения соответствия, стимулирование консалтинговой и учебной деятельности, а также мониторинг результативности и эффективности в целом; важно увеличить число организаций, которые могут принять решение о переходе на управление по правилам системного менеджмента, до 50-80%; повсеместное внедрение требований ISO 9001 должно стать одним из национальных приоритетов Республики Казахстан, поскольку может существенно повысить конкурентоспособность нашей экономики на рынках различного уровня; все это также может способствовать улучшению инвестиционного климата; особо следует отметить, что не все организации должны проходить процедуру сертификации своей системы менеджмента; решение вопроса «сертифицировать или не сертифицировать» - прерогатива высшего руководства, а вот умение работать в рамках ISO 9001 должно стать нормой с учетом требований бизнес-среды; также можно поставить цель, чтобы все участники, независимо от сферы деятельности, знали и умели применять правила системного менеджмента (особенно в рамках своих компетенций) - не только на производстве, но и в повседневной жизни [5].

Заключение

Мы убеждены, что реализация этих шагов позволит модернизировать государственную систему управления качеством, улучшить деловой климат и укрепить доверие бизнеса и общества к национальной системе стандартизации, а также улучшить позицию

Казахстана в глобальных рейтингах конкурентоспособности (например, FDI, Doing Business и др.) и устойчивого развития.

Список источников

1. Соловьев В.И. ИСО 9001 — путь к созданию эффективных правил управления бизнесом // Стандарты и качество. — 2017. — № 8. — С. 50—53.
2. Соловьев В.И. Нужно ли применять ISO 9001 в организациях? // Стандарты и качество. — 2018. — № 7. — С. 68—71.
3. Соловьев В.И. «ИСО 9001 плюс» — инструмент многоуровневого развития организации // Стандарты и качество. — 2019. — № 9. — С. 82—84.
4. Белобрагин В.А. Стандарты организаций и современное производство // Стандарты и качество. — 2016. — № 2. — С. 36—39.
5. Соловьев В.И. Все, что мы имеем — результат качества системного менеджмента

ISO 9001 // Научно-технический журнал «SMART». — 2023. — № 3 (84). — С. 43—48..

References

1. Solovyev V.I. ISO 9001 — The Way to Create Effective Business Management Rules // Standarty i kachestvo. — 2017. — No. 8. — P. 50—53.
2. Solovyev V.I. Is It Necessary to Apply ISO 9001 in Organizations? // Standarty i kachestvo. — 2018. — No. 7. — P. 68—71.
3. Solovyev V.I. "ISO 9001 Plus" — A Tool for Multi-Level Organizational Development // Standarty i kachestvo. — 2019. — No. 9. — P. 82—84.
4. Belobragin V.A. Organizational Standards and Modern Production // Standarty i kachestvo. — 2016. — No. 2. — P. 36—39.
5. Solovyev V.I. Everything We Have Is the Result of the Quality of the ISO 9001 System Management // Scientific-Technical Journal "SMART". — 2023. — No. 3 (84). — P. 43—48.

В.И.Соловьев

«EUROASIA MS» менеджмент жүйелерінің сәйкестігін растау органы, Астана, Қазақстан

ISO 9001 НЕГІЗІНДЕГІ ЖҮЙЕЛІК МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ТАЛАПТАРЫН ҚОЛДАНУҒА ҰЙЫМДАРДЫ ЫНТАЛАНДЫРАТЫН ЖАҢА БАСТАМАЛАР ҚАЖЕТ

Аңдатпа

Аннотация. Мақалада ISO 9001 халықаралық стандартына сәйкес жүйелік менеджментті енгізуге қазақстандық ұйымдардың қызығушылығының төмендеу себептері зерттеледі. Негізгі кедергілер — басқарушылық стереотиптер, кадрларды даярлаудың жеткіліксіздігі, ақпараттық қолдаудың әлсіздігі және нормативтік базаның жетілмегендігі анықталды. Ұсынылатын бастамалар кешені: персоналды жаппай оқыту, ЖОО бағдарламаларын жаңарту, мемлекеттік ынталандыру, ISO 9001 және ISO 37001 қағидаттарында басқару мәдениетін дамыту, бейінді басылымдарды жаңарту, сондай-ақ стандартты кезең-кезеңімен енгізу жөніндегі ұлттық бағдарламаны әзірлеу. Ұсынылған шараларды іске асыру Қазақстан экономикасының бәсекеге қабілеттілігін арттыруға, инвестициялық ахуалды жақсартуға және Бизнесінің стандарттау жүйесіне деген сенімін нығайтуға бағытталған.

Түйінді сөздер: жүйелік менеджмент, ISO 9001, сапа мәдениеті, бәсекеге қабілеттілік, ұйымдардың тұрақты дамуы.

V.I. Solovyev

EUROASIA MS, Conformity Assessment Body for Management Systems, Astana, Republic of Kazakhstan

NEW INITIATIVES ARE NEEDED TO ENCOURAGE ORGANIZATIONS TO APPLY INTERNATIONAL SYSTEM MANAGEMENT STANDARDS BASED ON ISO 9001

Abstract

The article discusses the reasons for the declining interest of Kazakhstani organizations in the implementation of system management in accordance with the international standard ISO 9001. The key barriers identified are management stereotypes, insufficient staff training, weak information support, and an imperfect regulatory framework. A set of initiatives is proposed: comprehensive staff training, renewal of university programs, government incentives, development of a management culture based on the principles of ISO 9001 and ISO 37001, resumption of specialized publications, as well as the development of a national program for the phased implementation of the standard. The implementation of the proposed measures is aimed at increasing the competitiveness of the Kazakh economy, improving the investment climate and strengthening business confidence in the standardization system.

Key words: system management, ISO 9001, quality culture, competitiveness, sustainable development of organizations.