

**Заплотинський Б. А.**  
канд. техн. наук, доцент  
Київський інститут інтелектуальної власності та права  
Національного університету «Одеська юридична академія»,  
кафедра менеджменту та інформаційних технологій,  
м. Одеса, Україна

## СТАНДАРТ ISO 9004:2009 ЯК ОСНОВА ДЛЯ ПОДАЛЬШОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ

У січні 2014 року Міжнародна організація по стандартизації ISO приступила до перегляду четвертої версії стандарту ISO 9004:2009. Зараз важко сказати, які зміни будуть внесені. Однак з урахуванням зростаючих вимог керівників вітчизняних компаній до сучасного ведення бізнесу є сенс поглянути по-новому на деякі положення існуючого стандарту, які в попередні роки великої уваги фахівців бізнес-структур не визивали. Дійсно, починаючи з середини 90-х років і приблизно до 2015 року основним стандартом для розробки і сертифікації системи менеджменту якості (СМЯ) в Україні був стандарт ISO 9001.

Мета доповіді – провести стислий огляд стандарту 9004:2009, розширити уявлення про його ефективність в сучасних умовах, незважаючи на 10-річний термін з моменту випуску, а також представити цей документ при розробці СМЯ як системоутворююче ядро для вдосконалення СМЯ.

Результати досліджень. У порівнянні з першими трьома версіями принципово змінилася назва стандарту – «Менеджмент для досягнення стійкого успіху організації. Підхід на основі управління якістю» (перші три були опубліковані відповідно в 1987, 1994 і 2000 роках і називалися «Настанови щодо поліпшення діяльності»). Тепер цей документ дійсно має на увазі те, що зазначено в назві.

Основою для розробки стандарту ISO 9004:2009 стало скептичне ставлення бізнес-спільноти Японії, США і Європи до стандарту ISO 9004: 2000 як до практичного інструменту удосконалення СУЯ компанії, здатного: надавати реальну допомогу бізнесу в досягненні сталого розвитку; підвищувати рівень конкурентоспроможності шляхом навчання та інновацій, заснованих на знаннях.

Основна частина стандарту ISO 9004:2009 починається з розділу, в якому даються вказівки, як здійснювати менеджмент організації, спрямований на стійкий успіх (раніше в даному розділі йшлося про те, як побудувати систему менеджменту якості). У даній версії також містяться настанови щодо таких питань, як: розробка та розгортання стратегії; фінансові ресурси; знання, інформація і технології; природні ресурси; самооцінка і бенчмаркінг; інновації, висновки з уроків і т.д. В іншій частині стандарту, незважаючи на певні зміни в змісті і структурі в порівнянні з попередньою версією, загальний підхід на основі процесної моделі і циклі PDCA зберігся [1, с.1-5].

Стрижнем стандарту ISO 9004:2009 є відома своєю ефективністю Європейська модель досконалості EFQM (далі – Модель) для оцінки організацій. В основі Моделі знаходиться логіка RADAR, що є по суті розширеним циклом PDCA: планування результатів; розробка підходів для досягнення результатів; застосування підходів; оцінка і перегляд наслідків реалізації підходів на основі спостережень і аналізу досягнутих результатів; впровадження удосконалень. У зв'язку з цим в Модель органічно вписується СМК за ISO 9001:2015. При наявності сертифікованої СМЯ рівень досконалості компанії може істотно підвищитись.

Тепер перейдемо до ключових (системоутворюючих) понять ISO 9004:2009. Першим таким поняттям стандарту є «*стійкий успіх*». П. 3.1 дає цьому терміну таке визначення: *стійкий успіх організації* - результат здатності організації вирішувати поставлені завдання і домагатися досягнення довгострокових цілей. Крім того п. 4.2 уточнює, що «... організація може добитися *стійкого успіху* за рахунок послідовного задоволення збалансованих певним чином потреб і очікувань зацікавлених сторін протягом тривалого періоду часу».

Наступним ключовим поняттям в ISO 9004:2009 є «*ризик*». Проте в стандарті смисл цього терміну не розкривається, а розробники документу посилаються на стандарт ISO 31000:2009 «*Менеджмент ризику – Принципи та керівні вказівки із застосування*».

Ще одним ключовим поняттям є «*витяг уроків*», яке іноді перекладається, як «*навчання*». Чіткого визначення воно в стандарті не має, але за змістом зрозуміло, що мова йде про усвідомлене придбання досвіду. Витяг уроків створює основу для результативних та ефективних поліпшень і впровадження інновацій».

Про інновації слід зупинитися дещо докладніше, оскільки вони є однією з необхідних умов сталого успіху організацій. За своєю суттю інновації – це нововведення, які серйозно підвищують ефективність діючої системи. У п. 9.3.2 ISO 9004:2009 говориться про наступні чотири типи інновацій: в технології при створенні продукції (послуг); в процеси; в організаційну структуру компанії; в систему менеджменту організації, зв'язану із забезпеченням необхідної конкурентної переваги. Визначення

даного терміну стандарт не дає, але присвячує даному питанню цілий розділ, розглядаючи інноваційну діяльність як процес. Звідси випливає, що побудова системи менеджменту, спрямованої на стійкий успіх організації, базується також на інноваційному менеджменті [2, с. 74-76].

Є ще два поняття, органічно зв'язаних з постійним поліпшенням (удосконаленням) та інноваціями. Це «самооцінювання організації» для визначення її рівня зрілості і «стратегія».

Самооцінювання – це один з методів вимірювання показників і аналізу діяльності організації, що застосовуються поряд з моніторингом середовища, в якому існує організація, а також виміром ключових показників діяльності, проведенням внутрішніх аудитів СМЯ і бенчмаркінгом. Цьому питанню присвячено п.8.3.4 ISO 9004:2009 де говориться про те, що «самооцінювання являє собою процедуру всебічного та систематичного аналізу діяльності організації і показників її діяльності з позиції ступеня її зрілості» (п. 8.3.4 ISO 9004: 2009).

Проте стандарт рекомендує окрім методики самооцінювання, наведеної в Додатку А, скористатися рекомендаціями стандарту ISO 10014:2006 «Менеджмент якості – Настави щодо реалізації фінансових та економічних вигод». Тобто організація має право вибрати для себе прийнятну для її діяльності і поставлених цілей методику самооцінювання за аналогією з вибором для себе однієї або декількох методик оцінювання ризиків.

Самооцінювання може стати ключовим елементом стратегії планування процесів в організації. Стандарт в п.5.2 дає наступне визначення цьому терміну: «Стратегія – це логічно структурований план або метод для досягнення довгострокових цілей. Стратегія визначає загальний напрямок і спосіб використання коштів для досягнення поставленої мети. Після досягнення поставленої мети стратегія як напрям і засіб досягнення мети припиняє своє існування».

На думку європейських фахівців в сфері СМЯ використання такого поняття, як «стратегія», є найбільш яскравою особливістю ISO 9004:2009. На відміну від ISO 9001, що використовує тільки поняття «політика» і «стратегічна мета» в досить вузькому сенсі їхнього розуміння (розділ 5.3), вони вважають, що всі рекомендації стандарту спрямовані на розвиток стратегічного менеджменту організації, для чого в його новій версії була використана Європейська модель досконалості EFQM. Іншими словами, власне управління якістю, його вдосконалення та впровадження процесно-орієнтованого менеджменту в українських компаніях повинно починатися із чіткого стратегічного плану компанії.

Ключові показники діяльності. Даний термін перекладається в різних джерелах ще як «ключові показники ефективності» або «ключові показники продуктивності». Швидше за все це зв'язане з його розумінням в попередній версії стандарту, як критерію оцінки процесів, продукції, задоволеності споживачів і фінансових показників діяльності, які приводяться в стандарті в якості прикладів. Типовими прикладами є: оцінка та управління ризиками; інтерв'ю, анкетування та огляди задоволеності споживачів; бенчмаркінг; аналіз показників діяльності, включаючи діяльність постачальників і партнерів; моніторинг і реєстрація параметрів процесів і характеристик продукції.

Організація обирає для себе самостійно кількісні або якісні критерії, які важливі організації для виміру здатності реалізації своєї стратегії і моніторингу ступеня досягнення сталого успіху.

У стандарті ISO 9004:2009, виявилися, нехай і не в повній мірі, врахованими термінологія, положення і рекомендації не тільки з ISO 9001:2015 [3, с. 92], а й супутніх стандартів ISO серій 10000, 14000, 19000, 26000, 31000 та інших нових або переглянутих міжнародних стандартів, випущених пізніше [4, с. 49-67]. Через брак інших документів цей стандарт в першому наближенні можна сприймати як системоутворююче ядро, який дозволяє фахівцям, котрі вважають ISO 9001 надто простим і застарілим для сучасного ведення бізнесу, розробити нову систему менеджменту якості відповідно до їх очікувань.

На жаль, як і 10 років тому, головною проблемою ISO 9004:2009 залишається складність впровадження його положень на практиці, тому потреба стандарту в Україні на даний час досить низька. Більш детальне пояснення такого стану виходить за рамки доповіді, але певний матеріал з цього приводу є, наприклад, в [5, с. 57-63].

#### Література:

1. Стандарт ISO 9004 версії 2009 года. Давайте знакомиться ближе. URL: <https://intercert.com.ua/articles/posts/328-standart-iso-9004-2009-part1> (дата звернення 18.03.2020).
2. Тупкало В.М. Бізнес-інжиніринг сучасних процесно-орієнтованих підприємств. Монографія. Київ. Державний університет телекомунікацій. 2016. 281 с.
3. Заплотинський Б.А. Вдосконалення управління якістю в юридичній діяльності. Збірник тез доповідей 9-ої Всеукраїнської НПК «Сучасні підходи до управління підприємством». КНУ. 2018. С. 92.
4. Заплотинський Б.А. Управління якістю професійної діяльності. Конспект лекцій з додатками. Репозиторій бібліотеки НУ «ОЮА» 2017. 152 с. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/handle/11300/11114> (дата звернення 18.03.2020).
5. Заплотинський Б.А., Тупкало В.Н. О результатах внедрения стандарта ISO 9001 в Украине. Новітні технології. №1(3). 2017. С.57-63.