

НЕПРЕРЫВНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ, КАК СИСТЕМАТИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС



Владимир Резниченко

Директор Департамента менеджмента качества, безопасности труда и охраны окружающей среды ООО «Профконсалт ИСМ»,

Кандидат технических наук, старший научный сотрудник,

Ведущий аудитор аэрокосмической отрасли (Aerospace Experience Auditor)

ПРЕДИСЛОВИЕ

Статья адресована руководителям организаций, руководителям и специалистам профильных служб управления качеством, охраной труда и промышленной безопасностью, охраной окружающей среды, в также членам комитетов по постоянному совершенствованию в этих областях.

Статья является результатом осмысления и обобщения многолетнего опыта консультирования по внедрению международных стандартов менеджмента, а также опыта аудита систем управления качеством, безопасностью труда и охраной окружающей среды многих предприятий по производству продукции и оказанию услуг нефтегазовой, горнодобывающей, металлургической, машиностроительной, пищевой, аэрокосмической и других отраслей. Она выражает субъективное мнение по предмету и потому не претендует на истину в последней инстанции. Вместе с тем, мы надеемся, что ее положения окажутся полезны и созвучны практикам.

СОСТОЯНИЕ ВОПРОСА

Среди факторов мотивации организаций совершенствовать системы управления¹ доминирующим до настоящего времени фактором было внедрение международных стандартов менеджмента.

Несмотря на декларируемую стандартами добровольность их внедрения, такая добровольность на самом деле часто является весьма условной и проистекает от давления внешних обстоятельств, среди которых ключевую роль играют требования заказчиков и условия предоставления организации финансовыми институтами внешнего финансирования. Эти обстоятельства по-прежнему будут в ходу, ибо для тех же заказчиков и финансовых институтов требование соответствия систем управления организациями международным стандартам менеджмента простая форма задания критериев доступа к тендерам и финансовым ресурсам.

Международные стандарты менеджмента содержат множество правильных и обоснованных требований, которые должны быть безусловно реализованы в системах управления. Вместе с тем, стандартам менеджмента присущи и существенные недостатки.

Кратко об основных из них:

¹ Здесь и далее речь идет о системах управления, имеющих профильную направленность: качество, безопасность труда, охрана окружающей среды, энергоэффективность, активы и т. д.

1. Необоснованность и слабость многих, в том числе ключевых, положений стандартов, следствием чего реализация требований не дает должного эффекта или вовсе ничего не дает ни организации, ни заказчикам, ни акционерам и иным заинтересованным сторонам.
2. Отсутствие со стороны организаций-разработчиков стандартов серьезной методической поддержки реализации даже тех требований стандартов, которые обладают потенциалом полезности. Следствием этого обстоятельства является возможность реализации требований без ощутимого позитивного влияния на систему управления.

Дополнительным обстоятельством, девальвирующим эффект от внедрения международных стандартов менеджмента, является устройство и работа существующей системы аккредитованной сертификации. Анализ проблем, порождаемых нынешней системой аккредитованной сертификации, также можно найти здесь <https://www.oxebridge.com/emma/surviving-iso-9001-in-the-age-of-scandal/> и здесь http://users.neo.registeredsite.com/9/2/0/18247029/assets/Annex_SL_White_Paper_6.29.18.pdf.

На наш взгляд, истоки одной из самых значимых проблем сертификации заложены стандартом ISO 17021-1-2015. В нем много сентенций на тему беспристрастности (impartiality), в том числе фраза «4.2.2 Имеется понимание, что источником дохода сертификационного органа является клиент, платящий за сертификацию, и что это является потенциальной угрозой для беспристрастности» («4.2.2 It is recognized that the source of revenue for a certification body is client paying for certification, and that this is a potential threat to impartiality»). К чести авторов стандарта, они заметили эту угрозу и даже уведомили пользователей, что знают о ней. Только вот в отношении мер, которые бы купировали влияние этой угрозы, в стандарте ни слова. Как это обстоятельство сказывается на беспристрастности сертификационного органа? Самым непосредственным образом: беспристрастность часто проигрывает выполнению плана по доходам. У нас есть множество примеров подобных ситуаций применительно к различным органам сертификации, но компанией Oxebridge собраны более впечатляющие примеры, дающие представление о серьезности проблемы <https://www.oxebridge.com/emma/?s=Carmel+Forge>, <https://www.oxebridge.com/emma/?s=Suzhou+New+Hongji> <https://www.oxebridge.com/emma/branksy-iatf-need-to-address-takata-airbag-scandal/> <https://www.oxebridge.com/emma/iaf-and-iaqg-remain-unscathed-as-kobe-steel-ceo-is-forced-to-resign-in-aerospace-scandal/> https://www.oxebridge.com/emma/japanese-accreditation-body-jab-at-heart-of-japans-product-falsification-scandals/?mc_cid=1bf4fdb212&mc_eid=62cd1de6bf и др.

Итогом влияния этих и других обстоятельств является несоответствие ожиданиям от внедрения международных стандартов менеджмента, утрата доверия к ним как у организаций-пользователей, так и у иных заинтересованных сторон.

Косвенное подтверждение этому наблюдению можно найти в опубликованном на днях ISO обзоре за 2017 год количества выданных сертификатов <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>. Ниже представлены сведения об изменении числа выданных сертификатов за год числа по наиболее массовому стандарту ISO 9001.

Регион	Изменение количества выданных сертификатов ISO 9001 за 2017 год, %
Всего	-4,3
Африка	-16,2
Центральная и Южная Америка	-12,6
Северная Америка	-13,6
Европа	-13,7
Восточная Азия и Тихоокеанский регион	6,9
Центральная и Южная Азия	-3,6
Средний Восток	-11,1

Изменение количества выданных сертификатов ISO 9001 по некоторым странам выглядит следующим образом

Страна	Изменение количества выданных сертификатов ISO 9001 за 2017 год, %
США	-17,7
Канада	-11,9
Великобритания	-1,1
Франция	-6,8
Германия	-2,4
Италия	-35
Испания	-7,1
Япония	-8,9
Российская Федерация	-31,3
Китай	12,1

Комментарии к этим и другим цифрам обзора, их достоверности и корректности выходят за рамки данной статьи. Ограничимся лишь констатацией факта: количество выданных в мире сертификатов ISO 9001 упало на 4,3%, наиболее драматичное падение следует отметить в Италии, России, США, Канаде, Японии, Испании. В пояснительной записке к обзору сказано, что такие флуктуации в данных могут быть объяснены тем, как данные формируются. Это не факт, а предположение без серьезного исследования, потому цифры в таблицах отчета следует до появления более разумных объяснений воспринимать, как они есть.

Основной причиной существующего положения вещей является неспособность международных организаций ISO и IAQG производить «соответствующую продукцию»², которая, в свою очередь, является следствием их практической независимости от организаций-пользователей международных стандартов. Формально на качество разработки стандартов ISO должны оказывать влияние национальные органы стандартизации стран-членов ISO и организаций-членов IAQG. Но, судя по качеству разработки международных стандартов менеджмента, такого влияния не прослеживается.

Даже если под давлением пользователей стандартов IAF, ISO и IAQG займутся наведением порядка в этой работе, процесс этот не будет скорым и не факт, что успешным. В этих условиях

² Речь в данной статье идет только об основных международных стандартах менеджмента качеством ISO 9001, AS 91XX, охраной труда ISO 45001 и охраной окружающей среды ISO 14001.

формального соответствия международным стандартам менеджмента, даже подтвержденного авторитетными и добросовестными международными органами, недостаточно. Организациям, которым действительно необходима реальная, практически ощутимая отдача от систем управления, требуются дополнительные инструменты их поддержания и совершенствования,

Основанием для этого утверждения служит то обстоятельство, что ни одна организация (за исключением тех, чье положение на рынке близко к монопольному) не может существовать без реально работающей системы управления качеством. Это в одинаковой мере относится и к Боингу, и к парикмахерской, и к пивному ларьку. Ни одна организация, даже с не самой высокой культурой безопасности труда, не заинтересована в травматизме работников. Но предупреждение травматизма невозможно без рабочей системы управления безопасностью труда. Ни одна организация, оказывающая существенное воздействие на окружающую среду, не сможет сосуществовать с проблемами в этой области без риска для своего благополучия, а это также требует работоспособной системы экологического управления. Факторы заинтересованности в том, чтобы соответствующая система управления работала, как внутренние, так и внешние, в той или иной мере есть у многих организаций. Имеется множество примеров, когда организации создают хорошо структурированную и глубоко эшелонированную систему управления, превосходящую по своим масштабам, глубине и содержанию тот минимум требований, который определен международными стандартами менеджмента. Военная терминология здесь уместна, поскольку *СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ – ЭТО СИСТЕМА БАРЬЕРОВ, НАПРАВЛЕННЫХ НА ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ ПРОБЛЕМ В ОБЛАСТИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ СИСТЕМЫ*, а также на своевременную и адекватную реакцию на проблемы, когда меры предупреждения проблемы не срабатывают.

Какие основания считать, что организациям необходимы какие-то специальные действия по поддержанию и совершенствованию систем управления? Почему нельзя обойтись инструментами, применявшимися до внедрения стандартов менеджмента, и инструментами, привнесенными с внедрением стандартов менеджмента? Почему вообще возникает потребность в совершенствовании систем? Не является ли она придумкой авторов международных стандартов с упоминаемой в каждом стандарте темой «непрерывного совершенствования» (“continual improvement”)?

Нет, не является. Системы управления несмотря на самые благие цели и намерения при их создании, во-первых, бывают *ИЗНАЧАЛЬНО НЕ ВПОЛНЕ СОВЕРШЕННЫ*, во-вторых, они *СТАРЕЮТ СО ВРЕМЕНЕМ*, утрачивая свои первоначальные защитные свойства.

Недостатки проектирования систем управления

Изначальное несовершенство систем управления как правило обусловлено ошибками, допущенными при проектировании систем. Такие ошибки вызваны главным образом дефицитностью обоснованных методов и методик построения систем.

В настоящее время стандарты менеджмента определяют, что должно быть реализовано в соответствующей системе управления. В отношении же того, как это должно быть реализовано, организациям предоставляется полная свобода. Свободой этой организации пользуются по-разному и с разным результатом. Одни стараются найти эффективные решения, которые будут иметь ценность для организации. Другие довольствуются решениями, которые обеспечивают формальное соответствие требованиям стандарта и/или иным требованиям заинтересованных сторон, но при этом задача полезности решений в явном виде не ставится. И в тех, и в других случаях как правило привлекаются консалтинговые компании, методические возможности которых играют существенную, часто определяющую роль в том, как будет спроектирована и как будет работать система управления. Методические возможности консалтинговой компании

важны как при разработке решений по реализации требований стандарта, так и при их внедрении в организациях-заказчиках. Они зависят главным образом от:

- a. политики консалтинговой компании, ее направленности на продуктивные решения или на любые решения, обеспечивающие доход компании,
- b. должной постановки методической работы в консалтинговой компании,
- c. научного потенциала консалтинговой компании: этого требует разработка методических документов, на которых основывается консалтинг. Разработка стоящей методики требует исследования соответствующей предметной области, правильной постановки задачи, выработки критериев, которым должно соответствовать предлагаемое решение, анализа существующих решений и выбора из них наиболее подходящих или разработка нового или доработанного решения, если существующие решения не удовлетворяют принятым критериям,
- d. доступности консалтинговой компании лучших практик, желания и возможностей инвестировать в их целенаправленный поиск, сбор, анализ, обработку и применение,
- e. практического опыта консультантов в сфере производства или услуг, достаточного, чтобы знать и понимать производственную среду и предлагать решения, пригодные для применения в условиях реального производства продукции или услуг, умения адаптировать решения к условиям и организационной культуре организации заказчика,
- f. уровня и качества базового образования консультантов,
- g. уровня знаний и навыков консультантов в профильной области – той области, к которой относится система управления, в смежных областях и в области регулярного менеджмента,
- h. опыта работы с грамотными и требовательными заказчиками, когда заказчик не дает консультанту возможности реализовать в его системе управления нерабочие решения,
- i. умения писать документы простым и ясным языком,
- j. политики коммуникаций с заказчиком, умения слушать и слышать заказчика, но, вместе с тем, никогда не соглашаться с заказчиком, если реализация его требований идет или может пойти во вред организации,
- k. качества обратной связи консалтинговой компании с заказчиками и умения извлекать уроки из неудач и ошибок и т. п.

Это серьезный набор условий, и не всякая консалтинговая компания готова ему соответствовать. Поэтому компетентность консалтинговых компаний, оказывающих услуги организации, существенно различается, а предлагаемые ими решения часто являются источником неработоспособности или низкой результативности систем управления.

Если организация не привлекает консультантов и разрабатывает систему управления своими силами³, то это не сильно меняет ситуацию: организация должна обладать примерно теми же компетенциями, что и консалтинговая компания. Обоснованно ожидать, что, организация будет сильна в вопросах знания своей деятельности, но вероятность того, в остальных вопросах она будет так же компетентна, невелика. Поэтому результаты разработки системы управления силами организаций также существенно различаются.

Именно по этой причине, с нашей точки зрения, одновременно с международными стандартами менеджмента должны разрабатываться и вводиться в действие методические документы, в которых содержательно и ясно описаны методы реализации базовых требований стандартов, определяющих облик и результативность системы управления. Такая практика не является чем-то новым и экзотическим, так работают, например, Европейское Агентство по Авиационной

³ В чистом виде редко встречается, организации, как правило, стараются позаимствовать на стороне хоть какой-то опыт построения системы управления.

Безопасности (EASA), выпускающее не только Правила, но и Приемлемые Средства Соблюдения Соответствия и Руководящие Материалы (Acceptable Means of Compliance (AMC) and Guidance Material (GM)) <https://www.easa.europa.eu/document-library/acceptable-means-of-compliance-and-guidance-materials>. Аналогичным образом поступает Международная Организация Гражданской авиации (ICAO), выпускающая, в частности, Стандарты и Рекомендованные Практики (Standards and Recommended Practices (SARPs) в области обеспечения авиационной безопасности <https://www.icao.int/safety/SafetyManagement/Pages/SARPs.aspx>. Много полезного материала, облегчающего внедрение стандартов AS 91XX (да и стандартов ISO 9001) можно за плату найти на сайте IAQG здесь <https://www.sae.org/iaqg/organization/requirements.htm>;

CLICK ON THE REQUIREMENT STANDARD BELOW FOR ADDITIONAL INFORMATION

Oversight of Certification Scheme				
9104-1 Requirements for ASD QMS Certification Program	9104-2 Oversight of ASD QMS Registration/ Certification Programs		9104-3 ASD Auditor Competency and Training Courses	
Certification Scheme QMS Standards	9100 QMS - Requirements for ASD Organizations			9101 QMS Audit Requirements for ASD Organizations
	9110 QMS - Requirements for Aviation Maintenance Organizations			
	9120 QMS - Requirements for ASD Distributors			
9102 First Article Inspection Requirement	9103 Variation Management of Key Characteristics	9107 Direct Delivery Authorization Guidance	9114 Direct Ship Guidance for Aerospace Companies	9115 QMS – Requirements for ASD Orgs – Deliverable Software
9116 Notice of Change (NOC) Requirements	9117 Delegated Product Release Verification	9131 Nonconformance Data Definition and Documentation	9132 Data Matrix Quality Req'ts for Parts Marking	9133 Qualification Procedure for Aerospace Standard Parts
9134 Supply Chain Risk Management Guideline	9136 Root Cause Analysis and Problem Solving	9138 Statistical Product Acceptance	9145 APQP / PPAP	9146 Foreign Object Damage
	9147 Unsalvageable Material		9162 Aerospace Operator Self- Verification Programs	

и бесплатно здесь

https://www.sae.org/servlets/registration?PORTAL_CODE=IAQG&OBJECT_PKG=iaqg.businessClasses&OBJECT_TYPE=SCMHGeneral&PAGE=gotoSCMH.

Home
SCMH
Organization
Membership
Upcoming Events
News Highlights
Publications
Industry Links
Contact Us

Supply Chain Management Handbook (SCMH)

Terms of Use

The SCM materials are provided by the IAQG to assist with the advancement of best practices within the Aviation Space and Defense Industries (AS&D). The user can read and apply the SCM and its contents at his/her discretion, and the applicability and suitability of the materials are the sole responsibility of the user.

The incorporated IAQG maintains intellectual property rights to the SCM materials. Reproductions of SCM materials in whole or in part are permitted provided it is clearly acknowledged that the source of the material is the IAQG SCM and that IAQG holds the intellectual property rights to the SCM.

Any modification of the SCM requires IAQG's prior consent.

Should SCM materials either in whole or in part be used for internal or external training, informational dissemination, or presented to third parties without formal agreement of IAQG, the presentation or training shall NOT be represented as being IAQG approved or an SCM initiative.

Do you accept these Terms?

[Accept Terms and Launch SCM >](#)

Существенным условием гарантии работоспособности решений, примененных при проектировании системы управления, является всесторонняя оценка и практическая апробация процедур в реальных, где это возможно, условиях применения. Это простой и эффективный способ проверки процедур, но применяется он не повсеместно, не систематически и не с должным тщанием. Это создает условия для игнорирования требований процедур работниками, которым предписано их выполнять, и применения тех действий, которые работникам представляются более правильными и удобными. Мы называем такое явление *ПАРАЛЛЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ*, когда в организации сосуществуют формальные процедуры, которые не выполняются из-за их неадекватности, и реальные процедуры, которые применяются в практической деятельности. Тщательная проверка и апробация процедур позволяют также выявить неопределенность и нечеткость требований, что создает риски неправильного выполнения работ. По логике даже при пропуске ошибок в процедурах при введении их в действие, эти ошибки должны быть выявлены на этапе применения процедур с помощью системы проверок, принятых в организации. На практике же этого не происходит, на недостатки процедур обращается внимание только тогда, когда случаются неблагоприятные события и эти события надлежащим образом расследуются.

Одним из инструментов выявления несоответствий процедур, в частности, должен быть периодический их «анализ и обновление при необходимости» (требование ISO 9001:2008, п. 4.2.3 b), что должно служить формальным барьером для исключения применения неадекватных процедур. В ISO 9001:2015⁴ это требование исчезло напрочь, нынешняя редакция п. 7.5.2 c) никаким образом не требует такого анализа, что формально позволяет его не проводить. Сравните и почувствуйте разницу.

ISO 9001:2008 «Должна быть установлена документированная процедура, определяющая меры управления, необходимые, чтобы: b) анализировать и при необходимости обновлять и повторно утверждать документы»

ISO 9001:2015 «При создании и обновлении документированной информации организация должна обеспечить соответствующие: c) анализ и одобрение с точки зрения пригодности и адекватности»

Новой редакцией требования фактически уничтожен анализ, как условие обновления документов.

Другой новацией ISO является исключение обязательной документированности процедуры управления документами⁵. Ранее требование документированности процедуры управления документами требовало от организации иметь формальные правила обращения с документами, и это было худо-бедно работающим инструментом обеспечения их соответствия и барьером для исключения проблем с документами. Нынешняя редакция допускает наличие виртуальной процедуры, что кратко увеличивает риск неправильных действий персонала при подготовке и применении документов. Это небрежность и непонимание основ функционирования систем управления.

⁴ Благодаря единой для всех стандартов менеджмента структуре, определенной Annex SL of the Consolidated ISO Supplement to the ISO/IEC Directives, Part 1 эта же формулировка повторена и в ISO 14001:2015 и в ISO 45001. Анализ недостатков, привнесенных внедрением Annex SL, можно найти в статье Милта Денча «The Negative Impact of Annex SL on ISO Management Systems Standards» http://users.neo.registeredsite.com/9/2/0/18247029/assets/Annex_SL_White_Paper_6.29.18.pdf

⁵ В ISO 9000:2015, п. 3.8.7 документы, устанавливающие требования, именуются спецификациями.

ISO также произвела на свет негодную конструкцию «документированной информации». Если у организации была документированная процедура управления спецификациями (документами), необходимо оставить ее в действии, проанализировать, при необходимости выправить с учетом опыта ее применения и применять. У нас имеется огромная масса примеров натуральных бед из-за дыр в этой процедуре, поэтому виртуальной процедуры управления документами допускать никак нельзя.

Наш многолетний опыт консультирования и проведения аудитов организаций различного масштаба и значимости изобилует примерами как отдельных нерабочих решений в системах управления, так и полностью нерабочих систем управления (работоспособность системы управления можно качественно оценить по количеству, характеру, масштабу и последствиям неблагоприятных событий в области ответственности системы управления). И обусловлены они в основном недостатками проектирования. Это запрограммированные сбои в работе систем управления.

Чаще всего недостатки проектирования сказываются на реализации

- A. процессного подхода в системах управления качеством: выделению процессов, описанию процессов, определению целей процессов и критериев их функционирования и результативности, методов мониторинга и управления
- B. процедур и методик
 - идентификации опасностей, оценки и управления рисками в системах управления качеством и безопасностью продукции, управления безопасностью труда и др.
 - идентификации и управления экологическими аспектами и экологическими рисками
 - управления несоответствующей продукцией (нынче это необоснованно называется управлением «несоответствующими выходами»)
 - управления специальными процессами
 - обращения с несоответствиями и корректирующих действий
 - анализа корневых причин происшествий в области ответственности системы
 - оценки соответствия применимым требованиям
 - управления изменениями
 - управления спецификациями (документами) и записями
 - планирования в системах управления
 - оценки результативности системы управления и т.п.

Недостатки в реализации этих элементов систем управления приводят к неэффективности их функционирования и выпадению из управленческого цикла значимых областей и участков ответственности систем.

Старение систем управления

Даже удовлетворительно спроектированная система управления может со временем утрачивать свои защитные свойства. Происходит это по причинам изменения внешней среды и внутренних обстоятельств организации, не замеченных и/или не отработанных своевременно системой управления. Назовем это условно физическим старением систем. Физическое старение решений должно выявляться как периодической их ревизией пользователями, так и системой проверок организации. Но следует отметить, что эти инструменты не всегда срабатывают, и несоответствия решений часто выявляются только при серьезных сбоях в работе системы.

Помимо физического старения, существует также и моральное старение заложенных в систему решений, когда появляются более надежные и эффективные решения, чем те, которые применены в действующей системе управления организации. Поэтому в организации должен

применяться механизм регулярного сканирования лучших отраслевых и общепромышленных практик. При этом не следует забывать, что лучшие практики могут быть (и есть!) не только за пределами организации, но и в ее стенах, и в холдинге, в который входит организация. В своем отечестве встречаются пророки, да еще какие.

При изучении и отборе лучших практик для применения организациям следует иметь в виду, что в менеджменте распространено такое явление, как мода на какой-то инструмент, который его создатели и/или промоутеры продвигают как средство решения определенных или всех проблем. Это не всегда так, потому к подобным веяниям следует относиться критически, стараться разобраться в них и определить границы применимости соответствующего инструмента. Наилучшим способом убедиться в полезности инструмента – это попросить провайдеров указать компании, где он внедрен, и изучить состояние дел на месте.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

Как ошибки проектирования систем, так и их старение, требуют систематических действий со стороны организации. Организация может предпринять их своими силами, если у нее есть достоверная картина состояния дел в области применения системы управления, понимание, что необходимо делать и как, а также необходимые для этого ресурсы. Если этих возможностей у организации нет или их недостаточно, то имеет смысл подумать о привлечении консультантов.

Профконсалт ИСМ давно и, по откликам клиентов, успешно занимается поддержанием и совершенствованием систем управления организаций, как крупных национальных и международных компаний и их дочерних обществ, так и менее крупных, но значимых для экономики страны и регионов компаний.

Среди наиболее востребованных продуктов:

- a. анализ неблагополучных областей, разработка плана улучшений и методическая поддержка его реализации,
- b. общая диагностика систем управления с целью выявления потенциала их совершенствования,
- c. внедрение конкретных клиентоориентированных решений из набора лучших практик,
- d. единовременная и на регулярной основе оценка соответствия,
- e. тренинги, ориентированные на определенные отрасли и конкретных клиентов по
 - реализации процессного подхода,
 - установлению KPI для процессов и систем,
 - оценке соответствия систем управления и их отдельных сегментов,
 - оценке *СИСТЕМНЫХ* рисков и возможностей в области качества и безопасности продукции, в области безопасности труда и в области охраны окружающей среды
 - идентификации опасностей и оценки рисков в области безопасности труда,
 - идентификации экологических аспектов и оценке экологических рисков
 - управлению изменениями во всех системах управления
 - анализу корневых причин происшествий
 - в области качества и безопасности (относится к аэрокосмической отрасли) продукции и услуг,
 - в области безопасности труда
 - разработке документов систем управления
 - управлению знаниями организации
 - человеческому фактору.

Тренинги проводятся для следующих категорий работников

- A. Высшее руководство
- B. Руководители среднего звена
- C. Руководители и специалисты профильных служб
- D. Рабочие группы по доработке систем управления и члены комитетов по качеству, охране труда и охране окружающей среды.

Из областей применения лучших практик, которые пользуются спросом, можно выделить такие как:

- a. Реализация процессного подхода в организации.
Потенциал процессного подхода используется в недостаточной мере в значительной части организаций. Услуга основана на собственной апробированной в течение двух десятилетий в различных отраслях промышленности методике и включает анализ и пересмотр состава процессов, описания и реквизитов процессов
- b. Анализ и совершенствование конкретных процессов организации.
Услуга применяется к наиболее сложным и ответственным с точки зрения системных рисков процессам, как
 - закупки,
 - взаимодействие с заказчиками,
 - разработка и проектирование продукции,
 - технологическая подготовка производства,
 - управление производством,
 - метрологическое обеспечение и др.
- c. Идентификация опасностей и оценка рисков
 - в области качества и безопасности продукции и услуг,
 - в области безопасности труда.*Для идентификации опасностей и оценки рисков в этих областях применяется процедура, являющаяся результатом обобщения лучших практик, содержащихся в стандартах AS 91XX, ISO 17776, а также опыта их применения в нефтегазовой, горнодобывающей и авиационной промышленности.*
- d. Обращение с несоответствиями и корректирующие действия.
Используемая нами методика позволяет выстроить процедуру корректирующих действий таким образом, чтобы адекватно реагировать на несоответствия с учетом их влияния на качество и безопасность продукции или услуги, на безопасность труда, на окружающую среду, а также на соответствующую систему управления.
- e. Анализ корневых причин происшествий в области соответствия продукции, безопасности продукции и безопасности труда.
Это разновидность процедуры обращения с несоответствиями, применяемой к событиям, последствия которых неприемлемы для организации. Для анализа подобных событий применяется особая процедура анализа, основанная на требованиях стандарта IEC 62740:2015 и методических документах атомной промышленности.
- f. Оценка соответствия.
Здесь речь идет о всех видах оценок обязательств по соответствию, включая внутренние аудиты и практикуемые организациями иные виды контроля. Ошибки в проектировании и организации контроля приводят к тому, что организации не имеют достоверной картины состояния дел в области

ответственности систем, не видят протечек в системах и соответственно ничего не предпринимают для их устранения.

- g. Совершенствование критериев оценки результативности систем управления.
Для лучшего понимания состояния дел в области ответственности системы управления необходимы не только обобщенные показатели результата применения системы, но и более детализированные оценки ее результативности и функционирования. Применяемая нами методика формирования критериев результативности и функционирования систем управления позволяет организации всесторонне и всеобъемлюще представлять работу системы и на этой основе своевременно предпринимать меры предупреждения и реагирования на ухудшение показателей и неблагоприятные тенденции.
- h. Постановка заплаток в системах управления, обусловленных несовершенством стандартов менеджмента.
Услуга состоит в формулировке и применении требований, компенсирующих ошибки и неточности в международных стандартах, разработке и применении решений, реализующих эти требования.

Источниками лучших практик для нас служат:

- A. Международные стандарты (не только менеджмента), издаваемые ISO, IAQG, IATF, API, IEC, и др.
Во многих стандартах есть сильные положения, которые могут быть применены не только к системам управления, которым адресован стандарт, но и к иным системам управления и иным отраслям. В частности, требования стандартов AS 91XX к закупкам, к безопасности продукции, к предотвращению применения контрафактной продукции актуальны и успешно могут быть применены не только в аэрокосмической отрасли, но и в других отраслях.
- B. Лучшие отраслевые практики, разрабатываемые под эгидой:
- Международной ассоциации производителей нефти и газа (IOGP)
 - Международного совета по горнодобывающей промышленности и металлам (ICMM)
 - Международной ассоциации по охране окружающей среды в нефтяной промышленности (IPIECA),
 - Центра безопасности химических процессов (CCPS),
 - Института энергетики (EI),
 - Института управления активами (IAM)
 - Европейского агентства по авиационной безопасности (EASA),
 - Международной организации гражданской авиации (ICAO)
 - Института CMMI (CMMI Institute) и др.
- C. Сайты профессиональных сообществ
- D. Методические материалы консалтинговых компаний, находящиеся в общем доступе
- E. Политики и стандарты в общем доступе ведущих компаний нефтегазовой горнодобывающей, металлургической, пищевой, авиационной и других отраслей промышленности
- F. Наш многолетний опыт работы в международных консалтинговых компаниях и опыт консультирования и аудита российских и зарубежных компаний
- G. Наш производственный опыт, позволяющий предлагать только работающие решения

Знаниями лучших практик и навыками их внедрения мы делимся и готовы делиться далее с теми организациями, у которых есть

- a) потребности во взгляде на их систему управления и беспристрастной ее оценке со стороны,
- b) области дискомфорта состоянием дел в системе управления или на отдельных ее участках,
- c) потребность во внешней поддержке системы управления

РЕЗЮМЕ

- I. Стандарты менеджмента содержат много полезных и жизненно необходимых положений, реализация которых несет реальную ценность организации, ее заказчикам и иным заинтересованным сторонам. Эти положения должны быть реализованы в системах управления безусловно. Вместе с тем, стандартам менеджмента присущи недостатки, которые должны быть учтены при доработке систем управления и компенсированы.
- II. Внедрение международных стандартов менеджмента необходимая, но лишь первоначальная ступень в становлении и развитии систем управления, эдакий минимум требований для организации, который обеспечивает соответствие требованиям стандартов, но соблюдения которого недостаточно для того, чтобы система управления была гарантированно успешной и выполняла свое предназначение на все последующие времена.
- III. Организации не могут успешно функционировать без работоспособных систем управления качеством и безопасностью продукции, безопасностью труда и охраной окружающей среды. В то же время системам управления в той или иной мере присущи несовершенства, обусловленные недостатками проектирования систем и их физическим и моральным старением. Поэтому организации должны предпринимать систематические действия по совершенствованию систем управления и их развитию на основе лучших практик.
- IV. Для выявления лучших практик, применимых в организации, и их последующего применения в организации должен существовать соответствующий механизм, компетенции и ресурсы. Если внутренних компетенций и ресурсов организации недостаточно, для совершенствования систем управления рекомендуется привлекать компетентных консультантов.
- V. Профконсалт ИСМ готов предложить услуги по обслуживанию систем управления организации, их внешнюю поддержку функционирования на основе широкого спектра продуктов, ориентированных на отрасли и конкретных клиентов. Де-факто мы уже являемся компанией по обслуживанию систем управления, услугами которой пользуется множество клиентов, которых в силу сложившихся отношений будет более правильным отнести к нашим партнерам. Но мы будем рады предложить наши услуги внешнего сопровождения систем управления и новым клиентам, заинтересованным в том, чтобы их системы управления работали исправно и верно служили интересам организации.
- VI. Отличительные признаки работающей системы управления:
 - a. основные опасности невыполнения системой своего предназначения выявлены и в отношении каждой из них действует система барьеров, не позволяющая опасности проявиться и нанести организации ущерб,
 - b. возникающие в области ответственности системы проблемы решаются в рабочем порядке в рамках рутинных процедур без излишнего напряжения сил и средств.

Если в организации не совсем все так, то в этом случае статья может помочь понять, что делать, и сформулировать дальнейшие шаги, чтобы прийти к иному, более комфортному для организации, уровню функционирования системы управления и результату.