



**Зотов Фёдор Павлович**

Кандидат технических наук, доцент  
кафедры управления качеством

Уральский государственный  
лесотехнический университет  
620100, РФ, г. Екатеринбург,  
Сибирский тракт, 37  
Тел.: (343) 262-97-41  
E-mail: fzotov@inbox.ru

**Ключевые слова**

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

СТАНДАРТИЗИРОВАННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

КОРРЕКТИРУЮЩИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ В УПРАВЛЕНИИ

**Аннотация**

Предмет исследования – корректирующие действия, традиционно рассматриваемые как действия по анализу и устранению причин выявленных отклонений от требований. В системе управления организацией корректирующие действия – один из ключевых аспектов непрерывного совершенствования. Целью данной публикации является расширение возможностей разработки и реализации таких действий со стороны управленцев. В рамках исследования были изучены технологии, представленные в стандартах ISO 9000, в историческом ракурсе. На основании их сравнительного анализа рассмотрены возможности для формирования нового подхода к корректирующим действиям. Сделана попытка реорганизовать методологию корректирующих действий посредством встраивания их в процесс решения управленческих проблем. При новом подходе они рассматриваются как корректирующие управленческие действия для привнесения социального или экономического эффекта в деятельность организации.

**JEL classification**

М00

## Формирование нового подхода к методологии корректирующих управленческих действий

В практическом приложении учения TQM, представленном в стандартах ISO 9000, на корректирующие действия возложена миссия двигателя улучшающих изменений в управлении организацией. Эта миссия обусловлена интегрированием корректирующих действий в 4-этапный цикл управления У.Э. Деминга, известный как цикл PDCA [2]. На взгляд автора, упомянутая миссия недостаточно понята практикой российского менеджмента.

### СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТЕХНОЛОГИЙ, ПРЕДСТАВЛЕННЫХ В СТАНДАРТАХ ISO 9000

Помимо категории «корректирующие действия» в стандартах ISO 9000 введено понятие «несоответствие» [6]. Выявление несоответствия рассматривается как свидетельство отклонения от выполнения требований в управлении. Можно сказать, что этим понятием инициируется поиск областей в управлении организацией, которые потенциально могут рассматриваться как области для совершенствования. Корректирующие действия определены методологией и практикой менеджмента как действия, назначаемые по результатам внутреннего аудита системы управления. Процедуры корректирующих действий в системах управления принято считать относительно простыми аспектами. Специалисты в области аудита систем управления полагают, что, когда засвидетельствовано несоответствие требованиям, аудируемому руководителю относительно просто скорректировать отклонение в работе, а также оценить, будет ли эта коррекция результативной касательно возникновения повторного проявления несоответствия [3]. Иными словами, как аудиторы, так и руководители аудируемых организаций редко расценивают несоответствие как возникновение проблемной ситуации и прикладывают усилия к ее разрешению.

Представляется уместным рассмотреть подход к стандартизированной методике корректирующих действий со стороны известной европейской организации в области сертификации TUV Rheinland [4]. Обучая руководителей организаций, осваивающих управленческие

технологии ISO 9000, преподаватели TUV Rheinland предоставляют знания ровно в том объеме, который достаточен, чтобы можно было обсуждать результаты сертификационного аудита системы управления организацией. В части изучения и применения методик корректирующих действий программа обучения нацелена лишь на убеждение слушателей в том, что такие действия должны быть завершены с положительным результатом, и не более. По мнению специалистов TUV Rheinland, корректирующие действия будут оказывать сильное влияние на управление любой организацией только тогда, когда в организации надлежащим образом будет реализован проект установления системы управления. Слушателям каждый раз напоминают об обязательности применения документированной процедуры корректирующих действий, предусматриваемой п. 8.5.2 стандарта ISO 9001. В частности, обращается внимание на процедурные действия по анализу несоответствий, определению причин несоответствий, оценке необходимости соответствующих действий, анализу результативности и регистрации результатов предпринятых действий.

В рамках технологий, представленных в стандартах ISO 9000, необходимость в корректирующих действиях определяется каждый раз, когда возникают несоответствия в продукции (услугах) или системе управления. Безусловно, сильным акцентом являются действия по выяснению причин возникновения несоответствий и проведению необходимых мероприятий, направленных на предупреждение повторного возникновения несоответствий. Выяснение причин несоответствий неизбежно приводит к предложениям по изменениям, среди которых могут быть, например, переподготовка персонала, обновление процедур контроля производственных процессов, изменения в дизайне продукции и пр. Проведение корректирующего действия отражается в отчетности, а за его результатами организуется наблюдение в течение некоторого времени, чтобы убедиться в их результативности.

## Forming a New Approach to the Methodology of Corrective Management Actions

Сопоставление положений в последовательных версиях технологии управления *ISO 9000* начиная с 1987 и по 2015 г. позволяет сделать вывод, что:

- требования к корректирующим действиям в технологиях принципиально не изменились;

- наиболее полное методическое сопровождение корректирующих действий приведено в стандарте *ISO 9004:1* версии 1994 г. (раздел 15) [5].

В стандарте *ISO 9004:1* версии 1994 г. рекомендуется проводить процедуру корректирующих действий во избежание повторного возникновения несоответствий, понимаемых как фактически установленное невыполнение требований норм или отклонение от норм. Потребность в проведении процедуры корректирующих действий может быть вызвана любым несоответствием, выявленным, например, посредством:

- информации о необходимости ремонта поставленной продукции;
- претензий потребителей и персонала;
- результатов аудитов системы управления (внутренних и/или внешних);
- результатов анализа со стороны руководства;
- отчетов об измерении процессов и продукции и пр.

В качестве объекта, относительно которого предполагаются корректирующие действия, устанавливается продукт, процесс, операция, действие, документ, аспект либо участок системы управления. Безусловно, вызывают интерес рекомендации по составлению алгоритма корректирующих действий, предусматривающие следующие этапы.

*Распределение ответственности.* Назначаются и распределяются ответственность и полномочия по планированию, координации, контролю и другим действиям между структурными подразделениями, вовлеченными в систему управления организации.

*Оценка значимости.* Значимость несоответствия оценивается с точки зрения его потенциальной угрозы объекту, в котором обнаружено несоответствие.

*Исследование возможных причин.* Исследуются параметры, влияющие на процесс, и взаимосвязь между причиной и следствием с учетом всех возможных причин. Результаты исследования регистрируются. Определяется коренная причина, но поскольку зачастую она не представляется очевидной, проводится тщательный анализ требований к объекту, зарегистрированных данных о его состоянии, отчетов и пр. При анализе могут использоваться статистические методы. Уделяется внимание созданию базы данных несоответствий, чтобы помочь в выявлении системных проблем в отличие от локальных случаев.

*Устранение причин.* При планировании корректирующих действий учитывается значимость результатов для потребителей и других заинтересованных сторон. Для этого процесса рекомендуется вовлекать сотрудников разных служб и создавать из них межфункциональные команды (МФК). Усилия МФК направляются на устранение причин фактических или потенциальных несоответствий. Устранение причин может затронуть процессы производства, упаковки, обслуживания, транспортирования или хранения, технические характеристики продукции и/или отдельные аспекты системы управления. Действия проводят таким образом, чтобы не допустить повторного возникновения несоответствий. Отслеживают последствия проведения корректирующих действий.

*Изменения в процедурах управления.* Изменения, являющиеся результатом корректирующих действий, отражают в инструкциях по выполнению работ, документации на производственные процессы, требованиях к продукции и/или документации на систему управления.

В контексте исследования корректирующих действий представляется полезным рассмотреть положения рекомендаций, изложенных в *ISO 9004* в части п. 8.5.3 и посвященных работе с издержками деятельности [5]. Работу с издержками рекомендовано осуществлять с целью обеспечения удовлетворенности заинтересованных сторон. Внимание руководства организаций обращается на действия по

### ► Fyodor P. ZOTOV

Cand. Sc. (Eng.), Associate Prof.  
of Quality Management Dept.

**Ural State Forest Engineering University**  
**620100, RF, Yekaterinburg,**  
**Sibirsky Road, 37**  
**Phone: (343) 262-97-41**  
**E-mail: fzotov@inbox.ru**

### Keywords

MANAGEMENT SYSTEM  
STANDARDIZED MANAGEMENT TECHNIQUE  
METHODOLOGICAL APPROACH  
CORRECTIVE MANAGEMENT ACTIONS  
SOLVING PROBLEMS IN MANAGEMENT

### Summary

The subject of the study is corrective actions, which are traditionally considered as actions on analysing and eliminating the cause of the identified non-compliance with requirements. Corrective actions in the system of corporate management are one of the key aspects of continuous improvement. The purpose of the article is to empower the development and implementation of such actions on the part of managers. In the research the technologies presented in *ISO 9000* were studied in historical perspective. On the basis of their comparative analysis the opportunities to adopt a new approach to formation of corrective actions are considered. In the article the author makes an attempt to reorganize the methodology of corrective actions by embedding them into the process of solving management problems. Within the new approach, they are regarded as corrective management actions for bringing social or economic benefits to the organization's activity.

### JEL classification

**M00**

планированию снижения издержек в организации, включающие оценку состояния и тенденций. Указываются источники данных, как-то результаты: применения метода анализа рисков, например FMEA; анализа потребностей и ожиданий потребителей; анализа со стороны руководства; оценки удовлетворенности заинтересованных сторон; измерений процессов; работы с записями по различным аспектам системы управления; самооценки; прогноза о приближении неуправляемых условий.

Планы по снижению издержек рекомендуется применять в основных областях деятельности организации – маркетинговой, дизайнерской, коммерческой, логистической, производственной, т.е. в так называемых бизнес-процессах. Именно в этих процессах концентрируются издержки, которые влияют на управление прибылями.

С этой точки зрения в ценностях методологии корректирующих действий трудно усомниться. Планы по снижению издержек являются вполне пригодной основой для разработки нового подхода к методологии корректирующих действий. В таком контексте корректирующие действия возможно сфокусировать на мероприятиях, направленных на снижение издержек.

#### РЕОРГАНИЗАЦИЯ МЕТОДОЛОГИИ КОРРЕКТИРУЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ

Сохранив описанную методическую базу и отметив некоторые упущения традиционного подхода к методологии корректирующих действий, к числу которых можно отнести недостаточно глубокие исследования причинно-следственных связей и отсутствие ресурсов на их исследование, автор делает попытку изменить подход к методологии корректирующих действий.

Прежде всего, изменение касается предмета корректирующих действий. Вводится понятие «управленческая проблема», которое в контексте методологии корректирующих действий будет трактоваться как «следствие неадекватного реагирования руководителем на воздействие факторов внешней и/или внутренней среды организации».

Далее уточняется субъект корректирующих действий. Будем считать, что корректирующие действия становятся прерогативой исключительно менеджмента организации, на каком бы уровне управления или участке системы управления промышленной или сервисной организацией управленец ни находился. В этом случае правильнее их называть корректирующими управленческими действиями.

Кроме того, важно совершенствовать полный цикл разрешения управленческой проблемы – от ее обнаружения до предупреждения повторного возникновения. Поэтому отводятся ресурсы на подбор и установление соответствующей технологии, которая бы позволила встроить корректирующие управленческие действия в процесс решения управленческих проблем и ожидать социального или экономического эффектов от результатов их применения.

В рамках нового подхода к методологии можно привести действия менеджмента компании «Бондюэль-Кубань» в качестве примера удачно осуществленных корректирующих управленческих действий [1]. Для разрешения ситуации, когда в производстве продукции увеличился риск ухудшения ее потребительских свойств и характеристик безопасности, была создана программа корректирующих управленческих действий. В программу включены действия, направленные на выявление и анализ воздействующих факторов. Ключевым действием стало внесение в программу идентификации коренной причины увеличения рисков. Тем самым была создана уверенность, что запланированные действия станут эффективными и не создадут побочных рисков. Ценность реализации программы корректирующих управленческих действий в упомянутом примере состоит в безусловной выдержанности всех достаточно рутинных действий технологии 8D, которую менеджмент компании удачно спланировал в своих действиях, а также в четкости подключения того или иного специального инструмента управления. Можно считать это достижение чрезвычайно важным в практическом приложении технологии 8D. Экономический эффект от описанных действий в примере состоял в том, что, своевременно минимизировав риски, менеджмент компании избежал потери рынка сбыта своей продукции.

Назначение корректирующих управленческих действий в повседневной деятельности управленца может быть многократным. Априори устанавливается, что развернуть такую работу возможно на каждом уровне управления организацией. При этом в работе высшего руководства данный цикл будет возобновляться реже, а наибольшая частота повторения будет налажена для руководителей нижних уровней управления. Важна регулярность назначения корректирующих управленческих действий. Тогда эта работа будет восприниматься системно как «цепь событий», где последующий этап не-

избежно вытекает из предыдущего. Роль высшего уровня управления будет состоять в обеспечении этой работы необходимой методологией, обучением, ресурсами, инфраструктурой для своевременного разрешения очередной управленческой проблемы и предотвращения ее повторного проявления. Представляется, что в этом процессе и будет реализовываться миссия корректирующих управленческих действий как двигателя улучшающих изменений в управлении организацией. ■

#### Источники

1. Афанасьева Н.О., Куцына И.В. Применение на предприятии метода командной работы 8D (на примере ООО «Бондюэль-Кубань»). URL: <http://fh.kubstu.ru/juk/issues/issue09/st0909.pdf>.
2. Деминг У.Э. Лекция перед японскими менеджерами в 1950 г. // Методы менеджмента качества. 2000. № 10. С. 24–29.
3. Документирование несоответствия. URL: [www.qcert.ru/rus/docs/publications/?action=showproduct&id=64&parent=11](http://www.qcert.ru/rus/docs/publications/?action=showproduct&id=64&parent=11).
4. Описание семинаров ТЮФ Академии. URL: [www.tuv.com/ru/tuv\\_academy\\_seminars.html](http://www.tuv.com/ru/tuv_academy_seminars.html).
5. ISO 9004-1:1994. Управление качеством и элементы системы качества. Часть 1. Руководящие указания. Требования. URL: [www.snip-info.ru/Iso\\_9004-1-94.htm](http://www.snip-info.ru/Iso_9004-1-94.htm).
6. ISO 9001:2008. Системы менеджмента качества. Требования. URL: [/www.iso.org/iso/ru/iso\\_catalogue/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=46486](http://www.iso.org/iso/ru/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=46486).

#### References

1. Afanasieva N.O., Kutsyna I.V. *Primenenie na predpriyatii metoda komandnoy raboty 8D (na primere OOO «Bondyuel'-Kuban')*. [Applying the method of team work 8d in an enterprise (the case of OOO Bondyuel'-Kuban')]. Available at: <http://fh.kubstu.ru/juk/issues/issue09/st0909.pdf> (in Russ.).
2. Deming W.E. *Lektsiya pered yaponskimi menedzherami v 1950 g.* [Lecture to Japanese management in 1950]. *Metody menedzhmenta kachestva – Methods of Quality Management*, 2000, no. 10, pp. 24–29.
3. *Dokumentirovanie nesootvetstviya*. [Documenting non-compliance]. Available at: [www.qcert.ru/rus/docs/publications/?action=showproduct&id=64&parent=11](http://www.qcert.ru/rus/docs/publications/?action=showproduct&id=64&parent=11) (in Russ.).
4. *Opisanie seminarov TUV Akademii*. [Description of TUV Academy seminars]. Available at: [www.tuv.com/ru/tuv\\_academy\\_seminars.html](http://www.tuv.com/ru/tuv_academy_seminars.html) (in Russ.).
5. ISO 9004-1:1994. Quality management and quality system elements. Part 1: Guidelines. Available at: [www.snip-info.ru/Iso\\_9004-1-94.htm](http://www.snip-info.ru/Iso_9004-1-94.htm).
6. ISO 9001:2008. Quality management systems. Requirements. Available at: [www.iso.org/iso/ru/iso\\_catalogue/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=46486](http://www.iso.org/iso/ru/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=46486).