



*Раздел 4.2.2 Quality Manual (Руководство по качеству)*

The organization shall establish and maintain a quality manual that includes a) the scope of the quality management system, including details of and justification for any exclusions (see 1.2), b) the documented procedures established for the quality management system, or reference to them, and c) a description of the interaction between the processes of the quality management system.	Организация должна разработать и поддерживать в рабочем состоянии руководство по качеству, содержащее: а) область применения системы менеджмента качества, включая подробности и обоснование любых исключений (см. 1.2); б) документированные процедуры, разработанные для системы менеджмента качества, или ссылки на них; в) описание взаимодействия процессов системы менеджмента качества.
---	---

Что такое руководство по качеству (РК)? ISO 9000 дает такое определение: «document specifying the quality management system of an organization», т.е. «документ, детально описывающий<sup>1</sup> систему менеджмента качества организации».

ISO выпустила отдельный технический отчет [ISO/TR 10013:2001], представляющий собой руководство по документированию системы менеджмента качества. Раздел 4.4 этого документа посвящен руководству по качеству и содержит девять подпунктов (4.4.1 – 4.4.9), описывающих информацию, которую, по мнению ИСО, целесообразно включить в РК.

Объем этой информации гораздо шире, нежели тот, что задан требованиями раздела 4.2.2 ISO 9001. Учитывая, что стандарт 10013 не является обязательным, казалось бы, можно особо и не ориентироваться на его положения. Однако, мне думается, что все же стоит к нему прислушаться, т.к. его рекомендации на деле позволяют улучшить руководство по качеству.

Кроме повторения требований п. 4.2.2 ISO 9001, в ISO/TR 10013 предлагается включить в РК:

- информацию об организации, в том числе ее наименование, адрес и контактную информацию,
- информацию о направлении деятельности организации, сведения о ее размере, историческую справку,
- содержание (оглавление) руководства по качеству,
- точные сведения о статусе документа, датах рассмотрения, утверждения и пересмотра,
- политику и цели в области качества или ссылки на них,
- организационную структуру, ответственность и полномочия (в формате организационных схем, карт процессов, рабочих инструкций),
- перечень документов, на которые сделаны ссылки в руководстве,
- описание системы менеджмента качества,
- приложения.

Вышеприведенный перечень может быть использован как своего чек-лист при проверке полноты разработанного документа (только добавить еще три требования из 4.2.2 ISO 9001).

Принимая во внимание содержание руководства по качеству, можно сделать вывод, что в ряде случаев оно может быть единственным документом СМК, включая в себя и политику, и цели, задачи, и процедуры. ISO/TR 10013:2001 прямо говорит о такой возможности: «Для небольших организаций в руководство по качеству целесообразно включать полное описание системы менеджмента качества со всеми документированными процедурами, требуемыми ISO 9001».

Можно встретить различное отношение к этому документу: кто-то считает его совершенно лишним, а мне он представляется весьма полезным. Думаю, что весь вопрос в том, как формировать руководство по качеству, на кого ориентироваться при его создании, как на основного пользователя.

В тех случаях, когда передо мной стоит задача разработать или помочь разработать РК, я стараюсь создать документ, который подобен функциональной блок-схеме, и позволяет в структурированном виде представить систему менеджмента качества. Применяя эту аналогию, скажем, к бытовой технике, можно сказать, что потребителю блок-схема используемого устройства

<sup>1</sup> слово «определяющий», использованный в официальном переводе, мне представляется не совсем точным



не нужна, а вот ремонтник без нее никак не обойдется. Иными словами, я воспринимаю руководство по качеству, в первую очередь, как документ «архитектора» СМК.

С другой стороны, руководство по качеству – хорошая возможность рассказать внешней стороне о том, как организация обеспечивает качество своей продукции и откуда она черпает свою уверенность, что требования потребителя будут гарантированно выполнены.

Таким образом, я стараюсь разрабатывать этот документ так, чтобы он давал целостное и системное представление о системе менеджмента качества.

Примечание к определению в п. 3.7.4 ISO 9000 указывает, что «Руководства по качеству могут отличаться степенью детализации и структурой в зависимости от размера и сложности конкретной организации».

Это, безусловно, справедливо, и на практике именно так и происходит. Однако, при разработке РК я стараюсь придерживаться неких общих принципов, которые находят свое отражение в построении документа. Чтобы не быть голословным, приведу пример в определенной мере типичной (за основу взято руководство действующей компании) структуры РК, которой я, насколько это возможно, придерживаюсь в своих проектах (Таблица 17).

**Таблица 1. Вариант структуры руководства по качеству**

Раздел РК	Краткое описание
1. Назначение	<p>Указывается назначение РК. Например,</p> <p><i>Настоящее руководство по качеству описывает систему менеджмента качества Организации. Оно нацелено на то, чтобы системно, полно и понятно рассказать о том, как организация обеспечивает стабильное и высокое качество своих услуг.</i></p> <p><i>Руководство по качеству предназначено для ознакомления сотрудников организации, внешних аудиторов, потребителей услуг Организации и иных заинтересованных лиц.</i></p> <p><i>Руководство по качеству не содержит материалов, относящихся к коммерческой тайне, и может находиться в открытом доступе.</i></p>
2. Термины и сокращения	<p>Здесь, как правило, имеет смысл дать ссылку на ISO 9000 и ISO 19011, а также привести определения тех терминов, которые отсутствуют в указанных стандартах, но использованы в документе.</p> <p>Например,</p> <p><i>«Термины, относящиеся к менеджменту качества, применены в соответствии с ISO 9000:2005.</i></p> <p><i>Термины, относящиеся к аудиту СМК, применены в соответствии с ISO 19011:2011.</i></p> <p><i>Термины и сокращения, имеющие обращение в Организации, применены в соответствии с Глоссарием.</i></p> <p><i>Для целей настоящего Руководства по качеству использованы следующие термины и сокращения.</i></p> <p><i>&lt;перечень терминов&gt;</i></p> <p><i>&lt;перечень сокращений&gt;».</i></p> <p>Нередко можно в руководствах по качеству различных организацией встретить в подобном разделе определение терминов, взятых из ISO 9000, ISO 19011 и других стандартов, отчего раздел становится объемом в две-три страницы. Не вижу никакого смысла переписывать эти стандарты, вполне достаточно дать на них ссылку.</p>
3. Нормативные ссылки	<p>Перечень всех документов, упомянутых в РК. Это необходимо для того, чтобы тот, кто читает документ, имел представление о том, какие еще документы ему могут потребоваться для получения полного представления.</p> <p>Например,</p>



Раздел РК	Краткое описание
	<p>«В настоящем Руководстве по качеству имеются ссылки на следующие документы: ISO 9000:2005 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь ISO 9001:2008 Системы менеджмента качества. Требования ISO 19011:2011 Руководящие указания по проведению аудитов систем менеджмента &lt;перечень иных внешних и внутренних нормативных документов, на которые есть ссылки в РК&gt;»</p>
4. Общие положения	Раздел, в котором дается общая информация об организации, этакая «витрина», ориентированная больше на сторонних читателей.
4.1. Информация об организации	Официальная информация: полное и краткое название организации, реквизиты, ссылка на организационную структуру и т.д.
4.1.1. История организации	Этот раздел дает краткое представление о создании и развитии организации, а также достигнутых успехах (обычно указываются полученные награды и т.п.).
4.1.2. Корпоративная культура	Краткое изложение основных принципов, философии управления, корпоративных ценностей, что дает возможность почувствовать, так сказать, дух и настрой организации, спрогнозировать вероятную атмосферу в ней.
4.2. Анализ бизнес-среды	Раздел дает представление о том, каким бизнесом занимается организация, как она себя позиционирует на рынке (в частности, по отношению к конкурентам), к чему стремится, какие видит перспективы и трудности.
4.3. Основные услуги	<p>Если организация производит товары, то название может быть «Основная продукция» или что-то в это роде. Целесообразно дать сжатую характеристику той продукции (товарам или услугам), которые производит и поставляет организация. При формировании этого раздела стоит помнить, что выпускаемая продукция имеет характеристики качества, ценные для потребителя и являющиеся, по сути, объектами управления в рамках СМК. Поэтому крайне желательно, чтобы эти характеристики качества нашли отражение в этом разделе. Например, «Организация оказывает услуги по разработке программного обеспечение на заказ. Основными характеристиками качества услуги являются:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• качество разработанного и переданного заказчику программного продукта (ПП),</li><li>• выполнение в полной мере взятых контрактных обязательств,</li><li>• выполнение всех законодательных требований, определяющих как порядок взаимодействия с потребителем, так и его права.</li></ul> <p>Основными характеристиками качества программного продукта являются:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• способность в полной мере обеспечить решение задач заказчика (как указанных в спецификации, так и ожидаемых),</li><li>• отсутствие в ПП несогласованного с заказчиком функционала, в том числе и вредоносного кода,</li></ul>



Раздел РК	Краткое описание
	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>отсутствие в передаваемом заказчику пакете материалов несогласованных с заказчиком программных продуктов,</i></li><li>• <i>надежность ПП»</i></li></ul> <p>Здесь стоит обратить внимание на то, что перечисленные характеристики дают возможность понять, как должна строиться СМК, на что должен быть сделан акцент и на что ориентированы механизмы управления. Если поставить себя на место разработчика СМК организации, фрагмент РК которой приведен выше, то очевидно, что для него основными задачами являются:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• обеспечить качество программного продукта (и далее дается разъяснение, как это понимать),</li><li>• обеспечить выполнение контрактных обязательств,</li><li>• обеспечить выполнение законодательных требований (изначально установив их).</li></ul>
4.4. Область применения СМК	Содержание раздела ясно из названия. Ниже подробно разбираются требования, связанные с областью применения системы.
5. Общее описание СМК	Этот раздел крупными, так сказать, мазками дает картину системы.
5.1. Политика и цели в области качества	Содержание раздела ясно из названия. Подробные комментарии, связанные с требованиями к политике в области качества даны в соответствующем разделе.
5.2. Задачи в области качества	Более подробное описание конкретных задач, обеспечивающих реализацию политики и целей в области качества.
5.3. Общие принципы построения СМК	Здесь можно привести схему СМК в формате цикла PDCA, дать общее представление о распределении ответственности между основными игроками: высшим руководством (как персональным, так и коллективным), представителем руководства по качеству, коллективными органами управления (разными Советами, Комитетами и т.п., если есть).
5.3.1. Планирование СМК	Описывается, что в себя включает планирование системы, кто осуществляет планирование, в какой форме фиксируются его результаты и кто их утверждает.
5.3.2. Мониторинг и оценка результативности СМК	<p>Дается общее представление о том, на основании каких данных и кем делается оценка результативности СМК, о порядке сбора этих данных (кто и как). Приводится перечень показателей результативности и критериев их оценки, а также критерий оценки результативности системы в целом.</p> <p>Например, мы решили оценивать результативность СМК по трем направлениям:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) качество программного продукта,</li><li>2) степень выполнения контрактных обязательств,</li><li>3) степень выполнения законодательных требований</li></ol> <p>(сравните с характеристиками качества в разделе 4.3, все должно быть связано в систему: характеристики и показатели).</p> <p>Получив оценку по каждому направлению, мы теперь должны оценить результативность системы в целом. Критерий может выглядеть так: СМК признается результативной, если она результативна по всем выделенным направлениям.</p>
5.3.3. Улучшение СМК	Стандарт предлагает два механизма улучшения: корректирующие и предупреждающие действия. Соответственно, раздел описывает, кто,



Раздел РК	Краткое описание									
	как, на основании каких данных эти действия предпринимает, как обеспечивается целостность системы при проведении изменений. Если есть отдельные процедуры, посвященные КД и ПД, то просто дается ссылка на них.									
5.3.4. Планирование процесса	Процесс – это объект управления и важный элемент системы. Целесообразно описать, что в себя включает и каким образом осуществляется планирование процесса. Следует обратить внимание, что в этом разделе и двух следующих описывается управление не конкретным процессом, а элементом системы.									
5.3.5. Мониторинг результативности процесса	Краткое описание того, кто устанавливает показатели результативности, как и где они фиксируются, каким образом отслеживаются (собираются) фактические значения. Кто несет ответственность за то, чтобы показатели результативности процессов были согласованы с показателями результативности системы.									
5.3.6. Улучшение процесса	Содержание аналогично п. 5.3.3, но в приложении к процессу.									
6. Управление качеством услуг	Если организация производит товары, то название может быть «Управление качеством продукции» или что-то в это роде. Раздел дает детальное понимание того, как организация управляет качеством производства своих услуг или товаров.									
6.1 Общие принципы	Здесь имеет смысл более подробно изложить концепцию управления качеством продукции. Я, например, рекомендую подход, который называю «критические точки качества» [16 Горбунов Критические точки качества]. Он позволяет четко обозначить те механизмы, которые должны присутствовать в системе менеджмента качества, чтобы обеспечить соответствие продукции требованиям.									
6.2 Определение требований к услугам	Или «Определение требований к продукции». Это, по сути, первый этап на длинном пути обеспечения соответствия требованиям. Очевидно, что нельзя выполнить требования, не зная их. В этом разделе логично определить категории потребителей и связанные с ними требования, а также документы, в которых эти требования содержатся. Например, <table border="1" data-bbox="531 1473 1524 1727"> <thead> <tr> <th data-bbox="531 1473 954 1512">Заинтересованная сторона</th> <th data-bbox="954 1473 1257 1512">Требования</th> <th data-bbox="1257 1473 1524 1512">Где определены</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="531 1512 954 1615">Потребитель</td> <td data-bbox="954 1512 1257 1615">Ожидания рынка</td> <td data-bbox="1257 1512 1524 1615">Маркетинговый отчет, Описание услуги</td> </tr> <tr> <td data-bbox="531 1615 954 1727">Государство</td> <td data-bbox="954 1615 1257 1727">Параметры услуги Обязательные параметры услуги</td> <td data-bbox="1257 1615 1524 1727">Контракт Лицензионные документы</td> </tr> </tbody> </table> <p>Соответственно, здесь же более-менее подробно описывается механизм определения этих требований: кто за выявление каких требований отвечает, как и в какой форме их фиксирует, кому передает... Если есть отдельные документы, это регламентирующие, то приводятся ссылки на них.</p>	Заинтересованная сторона	Требования	Где определены	Потребитель	Ожидания рынка	Маркетинговый отчет, Описание услуги	Государство	Параметры услуги Обязательные параметры услуги	Контракт Лицензионные документы
Заинтересованная сторона	Требования	Где определены								
Потребитель	Ожидания рынка	Маркетинговый отчет, Описание услуги								
Государство	Параметры услуги Обязательные параметры услуги	Контракт Лицензионные документы								
6.3 Обеспечение выполнения требований в производстве услуги	Можно более обще – в производстве продукции. Здесь уместно привести цепочку создания ценности для той продукции, производство которой включено в область применения СМК. И, соответственно, на каждом этапе цепочки показать, как и за									



Раздел РК	Краткое описание
	счет чего обеспечивается соответствие тем требованиям, которые мы определили.
6.4 Обеспечение соответствующими ресурсами	Раздел 6.1 стандарта ISO 9001 требует определить ресурсы, « <i>требуемые для: а) внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента качества, а также постоянного повышения её результативности; и б) повышения удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований</i> ». Следуя концепции ISO 9001, выделяем три вида ресурсов – персонал, инфраструктура, производственная среда – и для каждого из них определяем те, что необходимы по пунктам «а» и «б».
6.4.1. Персонал	Здесь указывается, какие существуют и где установлены квалификационные требования к определенному ранее персоналу, как они выдерживаются при наборе сотрудников, при изменении области ответственности или функций.
6.4.2. Инфраструктура	Для определенной ранее инфраструктуры описывается, как выявляются и выполняются требования к ней. Например, в РК для транспортной компании указано, что часть перевозок выполняется собственным транспортом, а часть – арендуемым у сторонних компаний. Метод выбора – тендер. Требования к поставщикам транспортных услуг и предоставляемому ими транспорту формируется отделом так-то, решения по тендеру принимаются так-то, соответствие привлеченных поставщиков требованиям контролируются так-то и так-то.
6.4.3. Производственная среда	Т.к. ранее уже определены элементы производственной среды, которые должны быть под управлением в рамках СМК, то в этом разделе подробно описывается, кто и как устанавливает требования к ним, кто и как контролирует их выполнение.
6.5. Работа с претензиями и удовлетворенность потребителя	Раздел описывает: <ul style="list-style-type: none"><li>• каким образом потребитель получает информацию о контактах с организацией, с кем и как он может контактировать в организации и по каким вопросам,</li><li>• процедуру работы с претензиями и запросами (кто принимает, кому передает, кто устанавливает параметры качества обработки запросов и претензий, контролирует их исполнение),</li><li>• кто и как собирает данные об удовлетворенности потребителя, кому эти данные передаются для обработки и оценки.</li></ul>
6.6. Коррекция и корректирующие действия	Этот раздел определяет, каким образом действует организация при выявлении отклонения от требований: <ul style="list-style-type: none"><li>• что является отклонением,</li><li>• как оно выявляется и идентифицируется,</li><li>• кто и как принимает решение о коррекции,</li><li>• кто и кому передает данные о несоответствиях,</li><li>• кто и как формирует корректирующие действия,</li><li>• кто, как и когда оценивает результативность корректирующих действий.</li></ul>
7. Управление документацией	
7.1. Общие принципы	



Раздел РК	Краткое описание
7.1.1. Управление документами	<p>Целесообразно дать классификацию документов, обращающихся в организации, и определить центры управления каждой категорией. Например, организация решила, что в рамках СМК будут управляться документы четырех типов: организационно-распорядительные (ОРД), нормативно-технические (НТД), организационно-нормативные (ОНД) и контрактные. Центр управления ОРД – Секретариат: он устанавливает требования и контролирует их исполнение. Центр управления НТД – отдел СМК, ОНД – дирекция по персоналу, а контрактной – юридический департамент.</p> <p>Я обычно в этом разделе рекомендую приводить таблицу применимости требований п. 4.2.3 ISO 9001 к разным типам документов. Соответственно, в тех процедурах управления документами, которые центры управления должны разработать и выпустить (или уже имеют) должны эти требования выполняться. Например, к ОРД неприменимы требования 4.2.3 b, c, f (не всегда, зависит от принятой практики в конкретной организации). И затем подробно описывается, как реализуется каждое требование п. 4.2.4.</p> <p>Например,</p> <p><b>(а) Официальное одобрение документов с точки зрения их достаточности до их выпуска</b></p> <p><i>Для обеспечения выполнения данного требования правила управления соответствующей категорией документов должны включать в себя:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>процедуру согласования и утверждения документа,</i></li><li>• <i>требование, что документ, не прошедший согласование, не может быть передан на утверждение.</i></li></ul>
7.1.2. Целостность системы документирования СМК	<p>Под целостностью понимается состояние, когда:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• в системе нет дублирующих друг друга документов,</li><li>• в системе нет документов, содержащих противоречивые требования и положения,</li><li>• обеспечена ссылочная целостность: все ссылки в документах указывают на существующие и действующие документы, отсутствуют циклические ссылки.</li></ul> <p>Соответственно в этом разделе указывается, кто и как отвечает за целостность системы документирования СМК.</p>
7.1.3. Управление записями	<p>Этот раздел определяет, кто несет ответственность за управление записями и в чем состоят его обязанности в отношении записей. Также, как и в случае с документами, описываются механизмы реализации каждого требования п. 4.2.4 ISO 9001.</p> <p>Например,</p> <p><b>Идентификация</b></p> <p><i>Каждая запись должна иметь идентификатор, который однозначным образом отличает ее от всех других записей. Если запись содержит несколько страниц, то идентификатор должен быть на каждой странице. На странице должен быть указан не только ее номер, но и общее количество страниц в записи.</i></p> <p><i>Электронные носители информации должны иметь маркировку, однозначным образом отличающую один носитель от другого и определяющие данные, находящиеся на носителе.</i></p>



Раздел РК	Краткое описание
	Если организация ведет реестр записей, то следует дать ссылку на него и указать, кто его ведет и поддерживает актуальность.
7.2. Процедуры управления и требования к документам	Каждый выделенный центр управления определенной категорией документов должен разработать и ввести в действие (если еще не имеет) процедуру управления. В данном разделе даются ссылки на такие процедуры для каждого центра управления. Здесь же указываются нормативные документы, содержащие требования к документам разных категорий. Например, требования к НТД определены там-то, к ОРД там-то, к договорам – там-то и т.д.
8. Информирование и коммуникации	
8.1. Взаимодействие с потребителями	Здесь раскрываются механизмы информирования потребителей об услугах или продукции, производимой организацией. Это может быть сайт, выставки, реклама и т.д. Т.е. описываются каналы, по которым потребитель может получить/запросить информацию об услугах/продукции. Также описываются дополнительные услуги по информационному сопровождению потребителей. Например, какие-то расчетные приложения (калькуляторы), конфигураторы и т.п.
8.2. Внутренние коммуникации	Описываются механизмы внутреннего взаимодействия, используемые в рамках СМК. Например, электронная почта, корпоративный портал, доска объявлений и т.д. Определяется, кто готовит и размещает информацию, кто устанавливает и контролирует соблюдение требований к этой информации.

Понятно, что это всего лишь один из возможных вариантов и приведен он для иллюстрации идеи.

Руководство по качеству – это своего рода путеводитель по СМК, который, с одной стороны, должен давать целостное и ясное представление о том, как организация управляет качеством на практике, а с другой стороны, помогать получить детальное описание тех или иных механизмов управления.

А вот что я категорически не рекомендую делать, так это выстраивать структуру руководства по качеству по разделам стандарта. Тем, кто испытывает сомнения в возможности такого «отступления» и опасаются, что сертифицирующие аудиторы воспримут это как несоответствие, напомним следующее. ISO 9000 определяет несоответствие как невыполнение требования, т.е. нет требования – нет несоответствия. Любой профессиональный аудитор, строго следующий букве стандарта, не сочтет структуру РК, отличающуюся от структуры стандарта ISO 9001, несоответствием требованиям этого стандарта, просто потому, что такого требования нет. Более того, руководство ISO по требованиям к документации прямо указывает: «*Формат и структуру руководства [по качеству – прим. автора] каждая организация выбирает сама...*» [ISO/TC 176/SC 2/N525R2].

Почему не рекомендую? Первый риск очевиден: как только изменится структура стандарта (что ожидается в 2015 году), так возникнет необходимость переписывать РК. Причем, имеющаяся в данный момент (март 2014 года) версия ISO 9001:2015 не оставляет сомнений в существенности изменений.

Во-вторых, как я уже говорил, структура стандарта далека от идеальной и следуя ей очень сложно системно и внятно рассказать о том, как работает система менеджмента качества. Человек так не мыслит и в этом плане следование тому же циклу PDCA было бы гораздо лучшим альтернативным вариантом.

Одной из типичных ошибок при разработке руководства по качеству является, по сути, переписывание формулировок стандарта с заменой «организация/высшее руководство должна/





должно делать то-то» на «организация/высшее руководство делает то-то». Например, вместо «Организация должна осуществлять менеджмент процессов» пишется «Организация осуществляет менеджмент процессов» или вместо «Высшее руководство должно обеспечивать определение и доведение до сведения персонала организации ответственности и полномочий» - «Высшее руководство обеспечивает определение и доведение до сведения персонала организации ответственности и полномочий».

В документе, созданном таким образом, нет никакой ценности. Руководство по качеству должно описывать, каким образом и за счет чего организация обеспечивает гарантированное качество продукции, а не просто повторять требования стандарта с глаголами в совершенном времени. Не заявление «Организация осуществляет менеджмент процессов», а описание, как конкретно она это делает. Не констатация «Высшее руководство обеспечивает определение и доведение до сведения персонала организации ответственности и полномочий», а какими конкретно действиями и документами это обеспечивается.

Рассмотрим, какие требования стандарт выдвигает к РК. Их три:

- 1) должна быть определена область применения СМК,
- 2) должны быть приведены или сами процедуры СМК, либо даны ссылки на них и
- 3) должно быть дано описание взаимодействия процессов СМК.

#### **Область применения СМК**

Вслед за [ISO 9001 APG Guidance on: Scope of ISO 9001] имеет смысл в начале оговорить значения трех терминов:

- область применения стандарта ISO 9001:2008,
- область применения СМК и
- область действия сертификации СМК.

Область применения стандарта ISO 9001:2008 установлена в разделе 1 стандарта и определяет, кто (какие организации) в каких ситуациях могут применять этот стандарт.

Словарь ISO 9000 не дает определения термину «область применения СМК», но в том же руководстве APG [ISO 9001 APG Guidance on: Scope of ISO 9001, с. 1] можно найти положение, которое, по сути, определяет, что есть область применения СМК: это понятие, «*которое широко используется для описания процессов организации, ее продукции (и/или услуг) и подразделений, площадок, служб и т.д., к которым организация официально применяет СМК*».

Иными словами, принимая также во внимание, что область применения (scope) – это «объем и границы» чего-то, то область применения СМК устанавливается через определение:

- продукции,
- процессов (видов деятельности),
- организационных единиц (структурных подразделений)

к которой будет применяться СМК. Важно еще отметить слово «официально», т.е. область применения должна где-то быть а) продекларирована и б) эта декларация должна быть подтверждена официальными лицами организации.

Один из документов, где заявляется (в соответствии с требованием ISO 9001) область применения СМК – руководство по качеству, которое должно быть утверждено высшим менеджментом, чтобы это заявление стало официальным.

Там же ([ISO 9001 APG Guidance on: Scope of ISO 9001]) мы находим и определение того, что есть область действия сертификации: это область применения СМК плюс исключения. Вопросы, связанные с исключениями, подробно рассмотрены в комментариях, посвященных разделу 1.2 стандарта.

Для того, чтобы установить область применения СМК, необходимо последовательно выполнить три шага.

На первом следует определить, качеством какой продукции мы планируем управлять в рамках СМК. Казалось бы, здесь не должно быть вопроса: мы должны включить в СМК всю продукцию. Но на практике далеко не всегда имеет смысл наступать, так сказать, широким фронтом: нередко для этого просто не хватает ресурсов. Поэтому целесообразно сосредоточиться на наиболее важной

Материал с сайта [www.pqm-online.com](http://www.pqm-online.com) Практический менеджмент качества, Горбунов А.В. © 9



(применив то же правило Парето) продукции, а затем постепенно включать в область применения СМК и другую продукцию.

Например, компания, разрабатывающая программное обеспечение, ведет бизнес в двух направлениях: разработка коробочного продукта и разработка программ на заказ. При этом основные доходы она получает от продаж коробочного продукта. Поэтому руководством было принято решение, что СМК будет применяться именно к этому бизнесу.

Или такой пример. Транспортная компания для получения конкурентного преимущества в перспективе решила в порядке эксперимента ввести услугу с жесткими параметрами по доставке и возможностью возврата денег клиенту при нарушении этих параметров. Но, учитывая, что еще не завершено формирование требований к услуге, не отлажена инфраструктура и не до конца ясна правовая ситуация, высший менеджмент компании исключил эту услугу из сферы действия СМК.

Я бы рекомендовал определять продукцию достаточно конкретно, причем не только ее саму, но и те связанные с нею характеристика качества, которыми мы хотим управлять (которые составляют ценность для потребителя). Это поможет при выполнении следующих шагов.

В сертификате одной организации было указано: «производство комплектующих для автомобильной промышленности». Но под это определение подходит и производство двигателей, и шин, и светотехники – какую же продукцию выпускает это предприятие? Загадка...

Второй шаг – это определение деятельности, которая должна быть включена в СМК. По сути, на этом этапе следует определить крупные функциональные блоки, связанные с производством и обеспечением качества выбранной на первом шаге продукции.

Рассмотрим пример телекоммуникационной компании, которая планирует выстроить СМК для услуг по предоставлению доступа в Интернет. Рассматривается два варианта определения услуги:

- 1) обеспечение доступа клиента с установленными техническими параметрами,
- 2) 1 + обеспечение своевременных и точных расчетов к клиентам.

В первом случае характеристики качества – исключительно технические параметры соединения, во втором – еще и параметры обслуживания (пример намеренно упрощен).

В первом случае под СМК попадут те виды деятельности, которые обеспечивают создание соединения и поддержку его параметров, а во втором добавится деятельность, связанная с мониторингом трафика, выпиской и рассылкой счетов (биллингом, если говорить одним словом), а также обеспечением качества этой деятельности.

Если же мы не определим на первом шаге характеристик качества продукции, то нам будет сложно понять, какие функциональные блоки должны войти в нашу СМК. И начинается гадание: а бухгалтерию включать? а отдел N включать? а департамент персонала включать? и т.д. и т.п. И все оттого, что нет критериев включения или невключения той или иной деятельности в границы системы. А критерии эти тесно связаны с продукцией и ее характеристиками качества. Не определишь их – не получишь критериев – потеряешь возможность корректно определить границы.

Маленькая задачка: вам дано множество {лошадь, стул, телевизор, море, диск, диван, музыка, ученик, машина}, выделите из него подмножество. Очевидно, что эта задача поставит в тупик: неясно, по какому признаку выбирать. Вот и с видами деятельности та же история: нам надо из всего их множества выбрать какие-то определенные. Но для этого у нас должен быть признак – критерий отбора.

Вот почему мне порой достаточно прочесть пару абзацев в руководстве по качеству (определяющих область применения СМК), чтобы понять, имеет ли система формальный характер или нет. Если там написано что-то вроде «комплектующие для автомобильной промышленности» без какой-либо конкретизации далее, то с большой долей вероятности можно утверждать: система формальная.

И, наконец, третий шаг. По сути, он заключается в наложении определенных нами на предыдущем шаге функциональных блоков на организационную структуру предприятия. Задача аналогичная: из всего множества структурных подразделений и бизнес-единиц предприятия



выбрать определенные. Только теперь критерием выбора служит участие их в определенных нами видах деятельности.

Если организация имеет несколько производственных площадок, то область применения должна давать представление о том, деятельность на каких будет включена в область применения СМК, а каких нет. Например, энергетическая (генерирующая) компания имеет в своем составе ряд самостоятельных предприятий – ТЭЦ, ГРЭС, которые могут создавать свои СМК отдельно друг от друга. Если в области применения СМК всей организации мы не укажем площадки, то это будет означать, что система распространяется на все, а это может и не соответствовать действительности.

Т.к. организация может применить СМК к производству отдельных видов продукции, то возможна ситуация, когда, скажем, продукция А производится только на производственной площадке 1, а на площадках 2 и 3 производятся совсем другие виды продукции. Тогда организация, включив в область применения СМК только продукцию А, должна явным образом указать там площадку 1.

#### **Документированные процедуры**

Наличие в РК документированных процедур или ссылок на них – это второе требование к содержанию документа.

Диапазон вариантов включения процедур в РК довольно широк и лежит меж двух крайних точек: от «только ссылки» до «весь текст процедуры полностью». Кстати, первый вариант широко распространен в тех организациях, где преобладают электронные документы, в которых ссылки – удобный инструмент связывания.

Истина же, как это водится, лежит посередине. Мне представляется наиболее разумным вариантом такой: текстовое описание принципов и ссылки на нормативные документы (процедуры), реализующие те или иные механизмы.

Как пример – фрагмент из руководства по качеству действующей компании, касающийся выбора поставщиков среди транспортных компаний:

*«Основной метод выбора – тендер, который проводится раз в полгода. Действующий поставщик участвуют в тендере на равных условиях. Предпочтение отдается поставщикам с наилучшим соотношением «цена/качество». Организация практикует в отношении перевозчиков применение испытательного срока, в течение которого они должны подтвердить свою способность выполнять установленные требования. Процедура организации и проведения тендеров, критерии выбора поставщиков установлены в инструкции «Организация и проведение тендеров».*

Или так (пример из того же руководства):

#### **«Работа с претензиями»**

*Организация расценивает претензии и жалобы потребителей, как существенный источник данных для улучшения своей деятельности.*

*Заказчики могут узнать о том, каким образом они могут передать претензию:*

- из контракта,
- из информации на сайте компании,
- обратившись в службу поддержки,
- у персонального менеджера.

*Обработка поступающих от клиентов претензий регламентирована в процедуре «Управление претензиями».*

Такой формат позволяет, с одной стороны, дать системное и целостное описание механизмов управления, не загромождая его излишними подробностями, но при этом обеспечить возможность ознакомиться с деталями в указанных документах, если необходимо.

#### **Описание взаимодействия процессов СМК**

Выполняя требования раздела 4.1, организация должна определить процессы, необходимые для системы менеджмента качества, их последовательность и взаимодействие (связи типа «вход/выход»).



Строго говоря, включение в руководство по качеству системы процессов с идентифицированными входами-выходами уже будет достаточным формальным выполнением рассматриваемого требования.

Мне представляется, что формулировка требования не вполне удачна: скорее всего, разработчики стандарта хотели сказать, что РК должно включать в себя описание системы менеджмента качества. Так бы и написали.

В завершении комментариев к разделу 4.2.2 приведу краткий анализ двух вполне типичных руководств по качеству, доступных в Интернет. Сразу скажу, что я не ставил своей задачей содержательный анализ рассматриваемых далее документов (это бы вылилось в отдельную книгу), а лишь оценку формального соответствия трем требованиям стандарта в отношении РК и комментирование наиболее характерных для подобного рода документов положений.

#### Пример №1 (KPMS)<sup>2</sup>

Общая оценка соответствия:

4.2.2 а) – отсутствует указание на область применения СМК, в том числе и заявление об исключениях (п. 7.6). Явное несоответствие требованию.

4.2.2 б) – ссылки на процедуры присутствуют.

4.2.2 с) – есть карты процессов, есть текстовые описания – формально требование выполнено.

Таблица 2. Комментарии к РК KPMS

Элемент РК	Комментарий
Структура РК	Документ выстроен по разделам стандарта ISO 9001
Введение	Типичная неряшливость: в тексте документа упоминаются совет директоров, исполнительный директор, директор по маркетингу, финансовый директор. Ни указанный орган, ни эти руководители не обозначены на организационной структуре компании.
Раздел 4.1 <i>Система менеджмента качества компании «KPMS» разработана в соответствии с международным стандартом ИСО 9001:2008...</i>	Довольно типичная для РК фраза, но не совсем корректная. Строго говоря, это положение носит оценочный характер – «в соответствии», но так ли это на самом деле, устанавливает аудит. А если он пришел к выводу о несоответствии? Очевидно, что фразу следует построить иначе. Например, так: «Система менеджмента качества компании «KPMS» разработана на основе требований международного стандарта ИСО 9001:2008»
Раздел 4.1	Формально процессы определены, но не указаны их «последовательность и взаимодействия». Так же из раздела неясно, какие определены «методы... для обеспечения результативности как при осуществлении этих процессов, так при управлении ими».
Раздел 5.3	Отсутствует политика в области качества или ссылка на нее (если за таковую не считать отсылку «политика в области качества компании «KPMS» размещается на Интернет – сайте компании»).
Раздел 5.5.2	Не могу пройти мимо такого «вкусного» фрагмента, хотя он не связан с формальным соответствием требованиям ISO 9001. В РК открытым текстом написано: «Для реализации своих обязанностей уполномоченный по качеству наделяется полномочиями давать распоряжения, контролировать их исполнение и получать отчетность от лиц не только подчиненных ему непосредственно по

<sup>2</sup> [http://www.kpms.ru/Procedury/Q\\_Example\\_Manual\\_Part1.htm](http://www.kpms.ru/Procedury/Q_Example_Manual_Part1.htm) - дата обращения 16.03.2014 г.



	<p>организационной структуре, но и от лиц, находящихся в подчинении других директоров компании». Т.к. далее область полномочий не уточнена, то, стало быть, она распространяется на все вопросы, по которым уполномоченный по качеству сочтет нужным выпустить распоряжение и проконтролировать его исполнение. Представляю, какая веселая жизнь в этой компании... Ведь, по сути, это положение создает второй центр управления, равнозначный генеральному директору. Успокаивает одно: вряд ли это положение реализуется на практике.</p>
--	---

### Пример №2 (ООО «К.Т.Р. Инжиниринг»)<sup>3</sup>

Данный документ – типичный представитель РК, построенных по принципу «отражения» стандарта: «Организация должна разработать...» - «Компания разработала...», «Документация СМК должна включать в себя...» - «Документация СМК включает в себя...» и т.д.

Общая оценка соответствия:

4.2.2 а) – в п. 1.2 РК область применения СМК определена, указано исключение, но не дано обоснование. Несоответствие требованию.

4.2.2 б) – ссылки на процедуры присутствуют.

4.2.2 с) – есть ссылки на карты процессов и хотя самих карт не приведено, но можно предположить, что там взаимодействия определены – формально требование выполнено.

Таблица 3. Комментарии к РК ООО "К.Т.Р. Инжиниринг"

Элемент РК	Комментарий
Структура РК	Документ выстроен по разделам стандарта ISO 9001
Раздел 1.1	Заявление <i>«Настоящее Руководство по качеству... содержит организационную структуру СМК...»</i> не соответствует действительности: документ такой структуры не содержит.
Раздел 3	Вот пример дублирования определений терминов, данных в других документах (причем одновременно со ссылками на эти документы).
Раздел 4.2.1	Требование стандарта, указанное в п. 4.2.1, предполагает, что организация проанализирует ситуацию с управлением качеством и выделит те документы для включения в СМК, которые необходимы. Поэтому указание в руководстве по качеству, что <i>«Документация СМК Компании включает:... другие документы, необходимые Компании для обеспечения эффективного планирования, выполнения процессов и управления ими»</i> бессмысленно, здесь должно быть указано, <b>какие именно документы</b> компания сочла необходимыми.
Раздел 4.2.2	Утверждение <i>«Настоящее руководство по качеству содержит:... обоснование любых исключений...»</i> не соответствует действительности: п. 1.2 обоснования исключения не содержит.
Раздел 5.3	Читатель данного РК оказывается в сложном положении: где можно познакомиться с политикой в области качества?
Раздел 5.4.1	С одной стороны <i>«Цели в области качества Компании изложены в отдельном документе...»</i> (каком?), а с другой стороны – <i>«Цели в области качества Компании включены в</i>

<sup>3</sup> [http://www.ktre.ru/data/smk/Rukovodstvo\\_po\\_ka4estvu.pdf](http://www.ktre.ru/data/smk/Rukovodstvo_po_ka4estvu.pdf) - дата обращения 16.03.2014 г.



	<i>бизнес план...». Если бизнес-план – и есть этот «отдельный документ», то, учитывая его закрытый характер и доступность лишь для ограниченного круга лиц, у потребителей и «иных заинтересованных сторон» мало шансов познакомиться с целями в области качества организации.</i>
Раздел 7.6	<i>Учитывая, что деятельность организации – это «проектирование, управление производством, поставка и шеф-монтаж систем фильтрации газообразных сред», вызывает большие сомнения, что «применение средств мониторинга и измерений Компанией не запланировано».</i>