

## К вопросу классификации процессов системы менеджмента качества (СМК) «Ответственность руководства»

77-48211/489598

# 10, октябрь 2012

Шмелева А. Н.

УДК 330.101

Россия, ФГБОУ ВПО "Пензенская государственная технологическая академия"  
[schmelevaanna@mail.ru](mailto:schmelevaanna@mail.ru)

### Введение

Эффективный менеджмент является важнейшим условием обеспечения требуемого качества выпускаемой продукции. Система менеджмента связывает требования к качеству и процессы с персоналом, ресурсами, финансами, организуя деятельность по производству товара. Процессы менеджмента традиционно включают анализ и оценку исходной информации, принятие решений, контроль исполнения решения, анализ и оценку полученных результатов, выявление причин отклонений, принятие корректирующих и предупредительных действий. Кроме того, важнейшими процессами менеджмента являются целеполагание, планирование, организация деятельности, мотивация персонала, учет и документирование информации, полученной в результате осуществления процессов менеджмента [13].

Соглашаясь, что качество – это степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям [6], следует указать, что состав и значения показателей качества необходимо прогнозировать, выбирать, планировать, нормировать, контролировать, а, следовательно, на них необходимо воздействовать, управлять и обеспечивать. Очевидна приоритетность такого фактора обеспечения качества как эффективность

процессов менеджмента системы качества, являющихся сферой ответственности высшего руководства предприятия. Данные аспекты акцентируют внимание на первостепенной роли параграфа 2.6 ГОСТ Р ИСО 9000-2008 «Роль высшего руководства в системе менеджмента качества», раздела 5 ГОСТ Р ИСО 9001-2008 «Ответственность руководства», а также принципа менеджмента качества «Лидерство руководителя», указывающего, что «Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации».

В настоящей работе на основе обзора существующих классификаций процессов СМК «Ответственность руководства» таких авторов как Гарднер Р., Гличев А.В., Круглов М.И., Горячев А.В., Зауерлендер Ю.Н., Петровская Н.Л., Елиферов В.Г., Новицкий А.Л., Болотина Т.Э., Порто О., Кэрри Дж., Свиткин М.З., Скрипко Л.Е. предложена авторская классификация данных процессов и порядок реализации полномочий высшего руководства предприятия в сфере качества.

## **1 Цель исследования**

Рассматривая причины неэффективного внедрения СМК, выдвигается гипотеза, что первопричиной не достижения целевых показателей функционирования СМК, т.е. патологией СМК является недостаточная ответственность и вовлеченность руководства предприятия в процессе становления, развития и совершенствования СМК. Поэтому целью исследования является обзор существующих и развитие классификации группы процессов «Ответственность руководства» для повышения эффективности СМК предприятия.

## **2 Исследование (обзор научных публикаций по проблеме)**

Концептуальная модель процессов СМК предприятия, включающая процессы менеджмента, в их взаимосвязи представлена на рис. 1 [11]. Данная

классификация процессов наиболее полно отражает суть процессного подхода, признается многими специалистами в области качества, в том числе Порто О., Кэрри Дж. [10], Гарднер Р.[2] и согласуется с требованиями стандартов ИСО серии 9000.

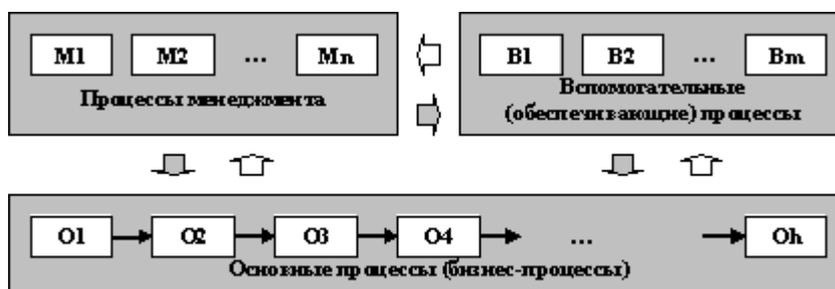


Рис. 1 – Концептуальная модель процессов СМК предприятия

Процессы менеджмента СМК являются наиболее мобильными, постоянно адаптирующимися к изменяющимся условиям бизнеса. Они призваны обеспечивать постановку и реализацию целей и задач организации, а также взаимосвязь и оптимизацию всех ее процессов [12].

Скрипко Л.Е. предложен следующий перечень процессов, относящихся к подсистеме «Ответственность руководства»: планирование в СМК; внутреннее информирование; внутренний аудит; анализ СМК высшим руководством; постоянное улучшение (табл. 1).

Таблица 1 – Классификация процессов «Ответственность руководства»

Скрипко Л.Е.

№п/п	Наименование процесса	Требования стандарта ИСО 9001:2000	Примечание
1	Планирование в СМК	п.5.4, 5.5	Планирование качества – часть менеджмента качества, направленная на установление целей в области качества и определяющая необходимые операционные процессы производства продукции и соответствующие ресурсы (в том числе людские) для достижения целей в области качества
2	Внутреннее информирование	п.5.5.3	Обмен информацией внутри организации
3	Внутренний аудит	п.8.2.2	Аудит – систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита и объективного их оценивания с целью установить степень выполнения согласованных критериев аудита
4	Анализ СМК высшим руководством	п.5.6	Анализ СМК организации с целью обеспечения ее постоянной пригодности, адекватности и результативности
5	Постоянное улучшение	п.8.5.1	Менеджмент улучшений, проведение корректирующих и предупреждающих действий

Новицкий А.Л., Болотина Т.Э. [9] следующим образом характеризуют данную группу процессов СМК (рис. 2).

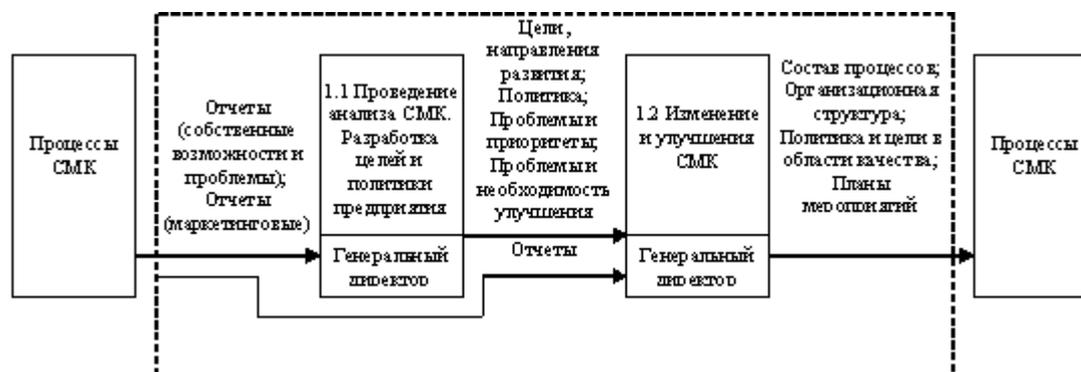


Рис. 2 – Состав процессов «Ответственность руководства» с позиции Новицкого А.Л., Болотиной Т.Э

Однако исследователями в данных и иных научных публикациях не обосновываются приведенные перечни процессов, не указывают задачи процессов, критерии и методы оценки и повышения их результативности. Елиферов В.Г. [8] отмечает, что «все понимают роль руководителей, но описать их управленческую деятельность с точки зрения процессного подхода не могут. Гораздо проще нарисовать технологическую цепочку работы по созданию продукта (услуги), чем строить систему менеджмента». Данный исследователь справедливо предлагает первоначальное выделение процессов, пригодных для построения системы менеджмента и СМК, осуществлять с учетом реальных границ структурных подразделений предприятия.

Однако, в рассматриваемой работе продолжена тенденция избегания подробного анализа и оценки группы процессов СМК «Ответственность руководства».

Таким образом, подсистема СМК «Ответственность руководства» неоднократно обозначалась в научных публикациях как точка роста и приоритетный резерв повышения эффективности СМК предприятия. Однако комплексный анализ проблемы функционирования данной подсистемы СМК на основе разработки теории и системы управления группой процессов СМК «Ответственность руководства» не проводился.

Проблема ответственности руководства в обеспечении качества имеет значительную историю. Примером являются получившие широкое распространение в СССР комплексные системы управления качеством продукции (КС УКП). КС УКП отразили и развили основные творческие достижения предшествующих систем: управление на всех стадиях жизненного цикла, воздействие на все элементы производства – труд, средства и предметы труда, основные функции управления, человеческий фактор и вопросы стимулирования [4]. Роль высшего руководства предприятия постоянно подчеркивалась во всех рекомендациях по разработке и внедрению КС УКП, созданных коллективом ученых и специалистов под руководством Гличева А.В. [1]

Кроме того, вопрос значимости высшего руководства в вопросах управления качеством обозначен в стандартах, разработанных в 1980-е гг. «Управление производственным объединением и промышленным предприятием. Основные положения» и «Управление ресурсами. Основные положения». Гличев А.В. и Круглов М.И. в работе «О разработке и внедрении комплекса государственных стандартов "Управление производственным объединением и промышленным предприятием» [3] называют ряд принципов, заложенных в основу данных стандартов, в том числе, акцентирующие внимание на ответственности руководства:

– обеспечение комплексности управления, достигаемое интегрированием управления отдельными сторонами деятельности объединений и предприятий в единую систему управления на основе научных методов проектирования систем управления;

– повышение целенаправленности управления путем формирования в составе системы целевых подсистем, использования программно-целевых методов управления; совершенствование производственных и организационных структур, повышение роли (самостоятельности и ответственности) руководителей обеспечивающего и обслуживающего производств, а также функциональных служб основного производства;

– повышение научной обоснованности управленческих решений и улучшение стиля руководства [1].

Таким образом, проблема оценки и повышения ответственности высшего руководства предприятий имеет сформированные научные предпосылки, однако, в условиях внедрения и совершенствования СМК (ответственность руководства выделена на схеме модели СМК в виде самостоятельного блока) данный вопрос приобретает особую актуальность и приоритетность исследования с целью повышения эффективности СМК.

Справедливой является позиция Горячева А.В., Зауерлендер Ю.Н., Петровской Н.Л., считающих, что СМК является исключительно управляющей системой, т.е. системой, используемой руководителем и менеджментом предприятия для решения внутренних задач управления,

которая должна быть подкреплена соответствующей организационной структурой, методологией, процессами и ресурсами [7]. По мнению Елиферова В.Г. [8] многочисленные неудачные "внедрения СМК" связаны с:

- нежеланием руководителей организаций внимательнее присмотреться и начать выполнять восемь принципов менеджмента качества, особенно принцип – «Лидерство руководства»;

- неумением или нежеланием руководителей организаций заняться построением системы менеджмента, которая бы обеспечила результативность и эффективность процессов.

Данные аспекты подтверждают актуальность и необходимость проведения исследований по проблеме оценки и повышения вовлеченности и заинтересованности руководства предприятий в развитии СМК.

Раздел «Ответственность руководства» ГОСТ Р ИСО 9001-2008 перечисляет, за что должно отвечать высшее руководство предприятия: обязательства руководства; ориентация на потребителя; политика в области качества; планирование; ответственность, полномочия и обмен информацией; анализ со стороны руководства. Ответственность руководителя предприятия предусматривает:

- принятие решения о разработке и внедрении СМК, планирование ее создания и развития;

- постоянное улучшение деятельности СМК;

- формулирование политики и целей в области качества, их доведение до сведения персонала предприятия;

- ориентация персонала на важность определения и выполнения требований потребителей;

- доведение до сведения персонала предприятия его ответственности и полномочий в области качества, а также ответственности руководства;

- анализ созданной СМК, оценка возможностей изменений и улучшений деятельности предприятия;

– ранжирование генеральной цели в области качества на соответствующих уровнях управления предприятием и по подразделениям (разработка дерева целей);

– назначение представителя из состава руководства с возложением на него обязанностей на разработку и функционирование СМК, представление отчетов о результатах работы СМК и необходимости улучшений деятельности предприятия;

– создание внутренней системы информации, обеспечивающей функционирование СМК [5].

### **3 Результаты исследования**

Руководствуясь требованиями к ответственности высшего руководства в СМК, изложенных в стандартах ИСО 9000, и на основе сформулированных приоритетных зон ответственности руководства предприятия по системе качества предлагается порядок реализации полномочий высшего руководства предприятия в сфере качества (рис. 3) посредством выполнения группы процессов СМК «Ответственность руководства», авторская классификация которых представляется следующей:

1. Обеспечение наличия свидетельств принятия руководством предприятия обязательств по разработке и внедрению СМК, а также постоянному улучшению ее результативности;

2. Определение и выполнение требований потребителей для повышения их удовлетворенности;

3. Менеджмент политики в области качества;

4. Менеджмент целей в области качества;

5. Планирование СМК;

6. Определение и доведение до сведения персонала организации ответственности и полномочий в сфере качества;

7. Разработка в организации соответствующих процессов обмена информацией, в т.ч. по вопросам результативности СМК;

8. Анализ через запланированные интервалы времени СМК организации.

Последовательная реализация данных административных процессов СМК направлена на:

- повышение степени участия руководства в развитии СМК предприятия и его ответственности за административные процессы СМК;
- снижение затрат на корректирующие мероприятия по административным процессам СМК;
- обеспечение лучшего понимания ролей и ответственности по административным процессам СМК;
- повышение эффективности СМК и конкурентоспособности предприятия.

Следует отметить, что представленный алгоритм учитывает требования разделов стандарта ИСО 9004:2008, ориентированных на:

- высшее руководство с акцентированием внимания на стратегических вопросах и описанием процессов управления;
- оперативный менеджмент с указаниями по внедрению оперативных процессов и их улучшению.

Для разрешения сформулированной проблемной ситуации в определении результативности группы процессов СМК «Ответственность руководства» автором предлагается ввести в научный и практический оборот понятие «операционная эффективность СМК». Эта категория отличается от более общего понятия «эффективность СМК», как часть отличается от целого, при этом область управленческих воздействий ограничена сферой применения (группой процессов СМК «Ответственность руководства»).

**Приоритетные зоны ответственности руководства предприятия по системе качества, выявленные на основе содержательного анализа моделей совершенствования бизнеса и прямой по качеству**

1. Лидирующая роль руководства предприятия в разработке, внедрении, функционировании и совершенствовании СМК;||
2. Разработка и развертывание политики и стратегии в области качества;||
3. Разработка, согласование с заинтересованными сторонами, корректировка, реализация, контроль, анализ эффективности целей, программ и планов по качеству;||
4. Систематическое проектирование и менеджмент услуг и процессов, в том числе взаимодействие с поставщиками предприятия;||
5. Вовлечение и распределение полномочий и ответственности персонала для реализации политики, стратегии, целей и требований по качеству;||
6. Определение, измерение и выполнение запросов, ожиданий и требований потребителей и повышение их удовлетворенности;||
7. Анализ СМК руководством предприятия, разработка, внедрение и оценка эффективности корректирующих и предупредительных действий. ||

Взаимосвязь с приоритетными зонами ответственности руководства	Авторская классификация групп процессов СМК «Ответственность руководства»	Взаимосвязь с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2008
    (1,4,5,6)	1. Обеспечение наличия свидетельства признания руководством предприятия обязательств по разработке и внедрению СМК, а также постоянному улучшению ее результативности;	    (1,5,6)
 (6)	2. Определение и выполнение требований потребителей для повышения их удовлетворенности;	 (4)
 (2)	3. Менеджмент политики в области качества;	 (3)
(3,7)	4. Менеджмент целей в области качества;	(3,7)
(1,4,5)	5. Планирование СМК;	(3,7,8)
 (5)	6. Определение и доведение до сведения персонала организации ответственности и полномочий в сфере качества;	 (3,4,5,7,8)
 (4,5)	7. Разработка в организации соответствующих процессов обмена информацией, в т.ч. по вопросам результативности СМК;	 (5,8,9)
(7)	8. Анализ через запланированные интервалы времени СМК организации	(2,6)

**Требования ГОСТ Р ИСО 9001-2008**

1. Принятие решения о разработке и внедрении СМК, планирование ее создания и развития;||
2. Постоянное улучшение деятельности СМК;||
3. Формулирование политики и целей в области качества, их доведение до сведения персонала предприятия;||
4. Ориентация персонала на важность определения и выполнения требований потребителей;||
5. Доведение до сведения персонала предприятия его ответственности и полномочий в области качества, а также ответственности руководства;||
6. Анализ созданной СМК; оценка возможности ее изменений и улучшений деятельности предприятия;||
7. Распределение генеральной цели в области качества на соответствующие уровни управления предприятием и по подразделениям;||
8. Назначение представителя из состава руководства с возложением на него обязанностей по разработке и функционированию СМК, представлению от его имени результатов работы СМК и необходимости улучшения деятельности предприятия;||
9. Создание внутренней системы информации, обеспечивающей функционирование СМК. ||

**Улучшаемые аспекты подсистем СМК «Ответственность руководства»:**  
 Повышение вовлеченности руководства в процессы разработки, внедрения и непрерывного улучшения системы менеджмента в организации, в работе с потребителями, поставщиками и другими организациями; улучшение процессов оценивания и поощрения высшего руководством работы персонала по улучшению качества; повышение участия высшего руководства в определении и управлении процессами; повышение общего и локального качества в глазах потребителей; актуализация политики и стратегии организации в области качества; повышение результативности целей в области качества; улучшение показателей динамики качества; проведение своевременной оценки результативности процессов; повышение компетенции персонала в деятельности в области качества; распространение положительного опыта, выявленного во время анализа и внедрения лучших практик; улучшение в процессе управления качеством системы контроля; анализ применимости нормативных документов; анализ результатов системно-эффективных корректирующих действий. ||

Рис. 3 – Порядок реализации полномочий высшего руководства предприятия в сфере качества

## **Заключение**

Решение научной проблемы обеспечения и повышения ответственности руководства в соответствии с требованиями международных стандартов ИСО 9000 является одним из ключевых вопросов при разработке, внедрении, совершенствовании СМК российских предприятий для их устойчивого развития и повышения конкурентоспособности. При предлагаемом подходе основным инструментом повышения эффективности СМК предприятия является наиболее полное использование знаний, компетенций высшего руководства компании и связанных с этим возможностей и мотивации.

## **Список литературы**

1. Белобрагин В.Я. Системы управления и их эволюция. Режим доступа: <http://quality.eup.ru/MATERIALY13/su-evolution.htm> (дата обращения 31.10.2012).
2. Гарднер Р. Преодоление парадокса процессов // Стандарты и качество. 2002. № 1. С. 82-88.
3. Гличев А.В., Круглов М.И. О разработке и внедрении комплекса государственных стандартов "Управление производственным объединением и промышленным предприятием" // Стандарты и качество. 1981. № 2. С. 3.
4. Гличев А.В., Круглов М.И., Крыжановский И.Д., Лосицкий О.Г. Принципы построения системы управления качеством продукции на базе стандартизации // Стандарты и качество. 1975. № 9. С. 29.
5. ГОСТ Р ИСО 9001-2008 Системы менеджмента качества. Требования. Введ. 2008-12-18. М.: Стандартинформ, 2009. 31 с.
6. ГОСТ Р ИСО 9000-2008 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Введ. 2008-12-18. М.: Стандартинформ, 2009. 35 с.

7. Горячев А.В., Зауерлендер Ю.Н., Петровская Н.Л. Об ответственности руководства в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Режим доступа: <http://quality.eup.ru/MATERIALY8/otruk.htm> (дата обращения 31.10.2012).
8. Елиферов В.Г. Эффективный менеджмент – это ИСО 9001:2000 + Balanced Scorecard + Бюджетирование. Режим доступа: <http://quality.eup.ru/MATERIALY12/em-9001-bsc.htm> (дата обращения 31.10.2012).
9. Новицкий А.Л., Болотина Т.Э. Идентификация процессов СМК. Режим доступа: <http://www.interface.ru/home.asp?artId=1139> (дата обращения 31.10.2012).
10. Порто О., Кэрри Дж. Стремление к совершенству. Непрерывный поиск повышения качества можно сравнить лишь с новой промышленной революцией // Бизнес-уик. 1992. № 11. С. 20-26.
11. Свиткин М.З. Реализация процессного подхода при внедрении СМК в организации: практическое пособие. Режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/439277/> (дата обращения 31.10.2012).
12. Скрипко Л.Е. Классификация процессов системы менеджмента качества как основа построения процессной модели // Все о качестве. Отечественные разработки. 2005. Вып. 4(37): Качество менеджмента и процессный подход. С. 20-37.
13. Тавер Е.И. Роль управления в обеспечении качества продукции // Все о качестве. Отечественные разработки. 2003. Вып. 3(24): Системы менеджмента качества. Проблемы и тенденции развития. С. 4-13.

**On classification of system processes in quality management system (QMS), "Management's Responsibility"****77-48211/489598**

# 10, October 2012

Shmeleva A.N.

Russia, Penza State Technological Academy  
[schmelevaanna@mail.ru](mailto:schmelevaanna@mail.ru)

The article focuses on the primary role of top management in effectiveness of quality management system processes. The article gives a scientific literature review on classification of QMS processes "responsible leadership". The author emphasizes that in these studies she does not justify the given list of processes, she does not specify task processes, criteria and methods of assessment and improvement of their performance. The author proposes an order of carrying out the authority by top management in quality through implementation of QMS processes "responsible leadership" the implementation of which is aimed at increasing the degree of management's involvement in development of quality management system of the enterprise.

---

**Publications with keywords:** [leadership](#), [management responsibility](#), [factors of increase of efficiency QMS](#), [efficiency QMS](#)

**Publications with words:** [leadership](#), [management responsibility](#), [factors of increase of efficiency QMS](#), [efficiency QMS](#)

---

## References

1. Belobragin V.Ia. *Sistemy upravleniia i ikh evoliutsiia* [Management systems and their evolution]. Available at: <http://quality.eup.ru/MATERIALY13/su-evolution.htm> , accessed 31.10.2012.
2. Gardner R. Preodolenie paradoksa protsessov [Overcoming the paradox of processes]. *Standarty i kachestvo* [Standards and quality], 2002. № 1. S. 82-88.
3. Glichev A.V., Kruglov M.I. O razrabotke i vnedrenii kompleksa gosudarstvennykh standartov "Upravlenie proizvodstvennym ob"edineniem i promyshlennym predpriiatiem" [On the development and introduction of a complex of state standards "Management of production association and industrial enterprise"]. *Standarty i kachestvo* [Standards and quality], 1981, no. 2, p. 3.

4. Glichev A.V., Kruglov M.I., Kryzhanovskii I.D., Lositskii O.G. Printsipy postroeniia sistemy upravleniia kachestvom produktsii na baze standartizatsii [Principles of construction the system of production quality management on the basis of standardization]. *Standarty i kachestvo* [Standards and quality], 1975, no. 9, p. 29.
5. *GOST R ISO 9001-2008. Sistemy menedzhmenta kachestva. Trebovaniia* [State Standard of RF ISO 9001-2008. Quality management systems - Requirements]. Moscow, Standartinform, 2009. 31 p.
6. *GOST R ISO 9000-2008 Sistemy menedzhmenta kachestva. Osnovnye polozheniia i slovar'* [ISO 9000-2008. Quality management systems - Fundamentals and vocabulary]. Moscow, Standartinform, 2009. 35 p.
7. Goriachev A.V., Zauerlender Iu.N., Petrovskaia N.L. *Ob otvetstvennosti rukovodstva v sootvetstvii s trebovaniiami GOST R ISO 9001-2001* [The responsibility of managers in accordance with the requirements of State Standard of RF ISO 9001-2001]. Available at: <http://quality.eup.ru/MATERIALY8/otruk.htm> , accessed 31.10.2012.
8. Eliferov V.G. *Effektivnyi menedzhment – eto ISO 9001:2000 + Balanced Scorecard + Biudzhetrovanie* [Effective management is ISO 9001:2000 + Balanced Scorecard + Budgeting]. Available at: <http://quality.eup.ru/MATERIALY12/em-9001-bsc.htm> , accessed 31.10.2012.
9. Novitskii A.L., Bolotina T.E. *Identifikatsiia protsessov SMK* [Identification of the processes of the quality management system]. Available at: <http://www.interface.ru/home.asp?artId=1139> , accessed 31.10.2012.
10. Porto O., Kerri Dzh. *Stremlenie k sovershenstvu. Nepreryvnyi poisk povysheniia kachestva mozno sravnit' lish' s novoi promyshlennoi revoliutsiei* [Commitment to excellence. Continuous search for quality improvement can only be compared with the new industrial revolution]. *Biznes-uik* [Business Week], 1992, no. 11, pp. 20-26.
11. Svitkin M.Z. *Realizatsiia protsessnogo podkhoda pri vnedrenii SMK v organizatsii: prakticheskoe posobie* [Realization of the process-based approach in the implementation of QMS in the organization: a practical Handbook.]. Available at: <http://www.twirpx.com/file/439277/> , accessed 31.10.2012.
12. Skripko L.E. *Klassifikatsiia protsessov sistemy menedzhmenta kachestva kak osnova postroeniia protsessnoi modeli* [Classification of quality management system processes as the basis of the construction of process-based model]. *Vse o kachestve. Otechestvennye razrabotki* [All about quality. Domestic developments], 2005, iss. 4(37): *Kachestvo menedzhmenta i protsessnyi podkhod* [Quality management and process-based approach], pp. 20-37.
13. Taver E.I. *Rol' upravleniia v obespechenii kachestva produktsii* [The role of management in ensuring the quality of products]. *Vse o kachestve. Otechestvennye razrabotki* [All about quality. Domestic developments], 2003, iss. 3(24): *Sistemy menedzhmenta kachestva. Problemy i tendentsii razvitiia* [The quality management system. Problems and tendencies of development], pp. 4-13.