

**УДК 005.6:658**

**Повышение эффективности системы  
управления организацией при создании  
системы менеджмента качества**

**Сабитова Полина Миннеяровна**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры «Менеджмент»,  
Дальневосточный государственный университет путей сообщения,  
680011, Российская Федерация, Хабаровск, ул. Серышева, 47;  
e-mail: s.p.m.s@yandex.ru

**Соколова Вера Ефимовна**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры «Менеджмент»,  
Дальневосточный государственный университет путей сообщения,  
680011, Российская Федерация, Хабаровск, ул. Серышева, 47;  
e-mail: 1930512@mail.ru

**Аннотация**

В статье освещены вопросы создания формализованных систем управления организацией, в частности, систем менеджмента качества; определена взаимосвязь между общей системой управления организацией и ее системой менеджмента качества. В работе представлен авторский подход к пониманию особенностей, места и роли документирования в системе менеджмента качества организации.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Сабитова П.М., Соколова В.Е. Повышение эффективности системы управления организацией при создании системы менеджмента качества // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. № 1. С. 71-85.

**Ключевые слова**

Система управления организацией, система менеджмента качества, документационное обеспечение системы менеджмента качества, документированная информация.

**Введение**

Изменения, происходящие в экономической среде российского общества, обусловили необходимость повышения эффективности системы управления организацией. Это касается деятельности всех подсистем организации – целевой (отвечающей за достижение конечного результата), обеспечивающей (отвечающей за качество ресурсов и эффективность их применения), управляющей (отвечающей за качество принимаемых решений) и функциональной (отвечающей за качество исполнения принятых решений).

Основным условием повышения эффективности в системе управления организацией является ее профессионализация, то есть превращение менеджмента в профессиональную деятельность. При этом принято указывать следующие признаки профессионализации: «высокое качество труда» [Московская, 2011, 27]; «приобретение монополии на оказание услуг (выполнение работ) в соответствующей сфере деятельности, что предполагает исключение любительской практики, а право на допуск к деятельности обеспечивается сертификатом о профильном, как правило, – высшем профессиональном образовании; создание механизмов профессионального контроля над трудом в профильной сфере с целью обеспечения его соответствия принятым в профессиональном сообществе образцам и стандартам» [там же, 28]. Речь идет о стремлении придать управленческой деятельности формализованный вид.

Поэтому в настоящее время наблюдается тенденция к росту числа организаций, внедряющих формализованные системы управления организацией, отвечающие международным требованиям в области управления. К таким системам в первую очередь относятся система экологического менеджмента, система управления организационными изменениями, система управления

рисками, система менеджмента качества (СМК). Последняя играет ключевую роль в достижении целей и задач организации с заданным уровнем эффективности.

### **Система управления организацией и система менеджмента качества: точки соприкосновения**

Под системой менеджмента качества принято понимать совокупность организационной структуры, форм и методов распределения ответственности в ней, процессов, процедур и ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей в области качества.

Вопросам построения в организации систем качества посвящены многие научные труды. Наибольшую ценность представляют работы Ю.П. Адлера, В.А. Качалова, В.А. Шпер, И.И. Чайки, А.В. Гличева и других авторов, в трудах которых показана значимость системы менеджмента качества деятельности отечественных предприятий, определено место и роль этой системы в обеспечении эффективности организации. В работах, посвященных вопросам управления качеством, представлен порядок и даны рекомендации по созданию системы менеджмента качества и применению различных инструментов управления качеством в организации. Авторы ориентированы на поиск решений по преодолению многочисленных трудностей и проблем, возникающих при осуществлении того алгоритма действий и деятельности, которые необходимы для создания системы качества. Мы же хотим обратиться к вопросу определения границ и точек соприкосновения общей системы управления организацией и системы менеджмента качества.

Накопленный в нашей стране практический опыт внедрения систем качества в деятельность организаций выявил наличие весьма своеобразного понимания относительно границ системы менеджмента качества и ее соотношения с общей системой управления организацией. Речь идет о восприятии системы менеджмента качества как дополнительной к уже существующей системе управления, в то время как она является ее неотъемлемой и важной частью. Указанное заблуждение порождает ситуацию, когда элементы системы менед-

жмента качества «надстраиваются» над уже существующей системой, то есть создаются отдельные (отличные) от основных элементы документационного, кадрового, ресурсного и методического обеспечения «деятельности по качеству», которые зачастую рассматриваются коллективом организации как нечто чуждое, созданное по необходимости и «не для нас» (не для традиционной системы отношений и осуществления деятельности в организации). Назначаются лица, ответственные за качество, и формируется представление (а чаще – убеждение), что именно они (эти лица) и только они должны заниматься вопросами, связанными с качеством. Печальным подтверждением такого подхода к определению границ и места системы менеджмента качества в общей системе управления служит практика выделения области сертификации системы менеджмента качества, когда из общей системы процессов организации выделяются так называемые ключевые, и именно их границы становятся основанием для определения границ «построенной» системы менеджмента качества; именно этими видами деятельности начинают «управлять как процессами», оставляя без должного внимания все прочие. Мы считаем, что такой подход напрямую противоречит сути сразу нескольких принципов управления качеством, изложенных в международных стандартах ИСО серии 9000: системный подход, процессный подход, вовлечение персонала.

Следовательно, в случае, когда речь идет о «внедрении», «построении» системы менеджмента качества, необходимо иметь в виду, что она не создается «с нуля», а всего лишь трансформируется таким образом, чтобы отвечать установленным требованиям. При этом степень формализации (то есть документального оформления и подтверждения соответствия) системы качества не играет особой роли – при любом наборе условий необходимо рассматривать ее как уже существующую.

### **Документационное обеспечение в системе менеджмента качества: от проблемы к возможностям**

Одним из конкретных и наиболее актуальных проявлений указанной выше проблемы являются вопросы документирования системы менеджмента каче-

ства. А именно определение необходимого количества видов документов и качественного их содержания.

Научные исследования, посвященные вопросам документирования систем менеджмента качества, можно разделить по нескольким направлениям. Одни из них посвящены структуре документов систем качества [Качалов, О проблемах управления документами..., 2012; Качалов, О проблемах управления записями..., 2012; Баурина, 2013; Чайка, 2015], в других работах авторы рассматривают документационное обеспечение как инструмент формализации процессов в системе качества, где уделяют внимание составу документации, движению документов, правилам их обработки [Зеленцов, Зеленцов, Островский, 2013; Переверзева, 2013]. Другая часть авторов рассматривает документ как инструмент управления качеством [Сидоренко, 2015; Котельников, Лепеш, Грушинский, 2013].

Общепринятым в среде исследователей является мнение о том, что решение количественного вопроса в любой системе документационного обеспечения должно подчиняться следующему правилу: документов должно быть настолько много, насколько это необходимо, и настолько мало, насколько это возможно. При этом также необходимо руководствоваться размерами организации, числом и сложностью процессов в ней и их взаимодействием, а также рекомендациями по структуре документов системы качества (наличие политики и целей в области качества, руководства по качеству, документированных процедур и форм ведения записей). Традиционный подход к определению структуры документов системы менеджмента качества представлен в ГОСТ Р ИСО/ТО 10013-2007 (рис. 1).



**Рисунок 1. Типовая структура документации системы менеджмента качества**

Данная иллюстрация является универсальной (применимой к деятельности организаций любых видов деятельности, размеров и форм) и оттого неинформативной. При отсутствии достаточного опыта работы с формализованной системой менеджмента качества у пользователя создается ложное представление о необходимости создания в организации дополнительной системы документационного обеспечения деятельности «по качеству». Однако подобная иллюзия пропадает, если представить документацию системы менеджмента качества в детализированном виде (табл. 1) и сопоставить с традиционной структурой документов, включенных в документооборот организации (рис. 2).

Как показывают данные таблицы, документы уровня А в массиве традиционной структуры документации соотносятся с подсистемой управленческой документации и, по характеру отражаемой в документе информации, относятся к предписывающим документам. Доля документов этой группы в общей системе документационного обеспечения организации не составляет и 1%. Доля документов следующего уровня В может достигать 20% и более. Они также относятся к предписывающим документам и используются как инструменты управленческой и технической регламентации в организации.

**Таблица 1. Структура документации СМК (детализированный вид)**

Уровень документации СМК	Вид документа СМК	Категория документации в традиционной системе документационного обеспечения организации	
Уровень А	Политика в области качества	Предписывающие документы	Управленческая документация
	Цели в области качества		
	Руководство по качеству		
Уровень В	Документы, описывающие процессы и процедуры в системе качества	Фиксирующие документы	Управленческая документация; техническая и конструкторская документация
Уровень С	Рабочие инструкции		
	Планы по качеству		
	Спецификации	Предписывающие документы	Документация внешнего происхождения
	Формы; записи (документированная информация, содержащая результаты осуществленной деятельности)		
	Внешние документы		



**Рисунок 2. Документированная информация в СМК организации**

Надо отметить, что отдельные документы по системе менеджмента качества указанных уровней действительно являются нетрадиционными для обычной организации. Например, такие документы, как политика и руководство по качеству, документированная процедура по организации и проведению внутренних аудитов в системе менеджмента качества характерны, как правило, только для организаций, которые вопросами обеспечения качества своей деятельности уже какое-то время занимаются на профессиональной основе.

Однако подавляющая часть документации по системе менеджмента качества – документы уровня С – традиционны для деятельности любой современной организации. Их доля в общем массиве документационного обеспечения организации составляет порядка 80%. Они содержат информацию предписывающего характера либо содержат данные о результатах осуществленной деятельности, а по источнику своего происхождения могут быть внешними или внутренними для организации.

В качестве примера документа «по качеству», обыденного для традиционной системы документационного обеспечения организации, можно привести планы по качеству. Такое название этого вида документов может поначалу ввести в заблуждение относительно того, что, видимо, требуется какой-то особый плановый документ. Однако любой документ планирования деятельности организации можно считать планом по качеству: план повышения квалификации работников, план ремонта оборудования, план капитального строительства, план технической модернизации производства и т. д. Каждый из них ориентирован на достижение требуемых параметров деятельности организации, то есть на обеспечение качества ее деятельности.

Таким образом, все составляющие документационного обеспечения системы менеджмента качества хорошо согласуются с традиционными элементами документационного обеспечения общей системы управления организацией.

Еще один вопрос, связанный с документационным обеспечением, выстраиваемым в организации формализованной системы менеджмента качества, касается необходимости ведения особых форм записей (документированной информации) «по качеству». Существующие требования к системам менеджмента качества предписывают ведение более чем двадцати разновидностей таких за-

писей. Являются ли они чем-то необычным для системы управления любой существующей организацией? Можно уверенно ответить: нет, не являются. То, как записи поименованы в положениях серии стандартов ИСО 9000, на первый взгляд кажется непривычным, но, по сути своей, они не несут ничего кардинально нового. Приведем пример: положение пункта d) подраздела 7.2 ГОСТ ISO 9001-2015 указывает на необходимость ведения записей (документированной информации) по определению и обеспечению требуемой компетентности лиц, выполняющих работу в организации. Традиционными для организаций формами ведения таких записей являются документы кадрового делопроизводства, например, личная карточка работника (унифицированная форма № Т-2); учетная карточка научного, научно-педагогического работника (унифицированная форма № Т-4, ведется в научных, научно-исследовательских, научно-производственных и других научных и образовательных учреждениях); протокол заседания аттестационной комиссии, который ведется при аттестации персонала.

Обратимся к качеству содержательной части создаваемых в организации документов по системе менеджмента качества. И прежде всего тех, которые описывают процессы или устанавливают различные предписывающие нормы по функционированию системы качества.

Качество разрабатываемого документа будет определяться многими факторами: опытом и квалификацией разработчика; отведенным на разработку сроком; доступностью информации, необходимой для разработки документа; наличием и степенью продуманности процедур внутриорганизационного согласования документов и др. В любом случае, создание нового регламентирующего документа в организации – дело затратное по времени и отвлечению сил работников. И время, и рабочие руки (умы) в организации, как правило, уже распределены на решение текущих и неотложных задач. Все это, в совокупности с неверным представлением о системе менеджмента качества как о чем-то неведомом и новом для существующей организации, приводит к тому, что в качестве разработчиков документации «по качеству» привлекаются либо и без того загруженные текущей работой сотрудники самой организации, либо сторонние лица, имеющие, как правило, поверхностное представление об особенностях ее работы. При стандартном для такого случая варианте развития событий для разработки документа будет использован общий

шаблон (образец), который редко учитывает специфику и нюансы деятельности организации по соответствующим процессам. Такая ситуация порождает новые дополнительные проблемы в организации: специально созданные документы по системе менеджмента качества в организации существуют, но не пригодны для использования в конкретных рабочих ситуациях, работники воспринимают эту часть документации как обязательную для наличия и ознакомления, но не обязательную для исполнения. Поддерживать актуальность таких документов крайне сложно, поскольку параметры точек соприкосновения («входов» и «выходов») описанных в них процессов зачастую не совпадают с реальностью.

Выход из такого положения один: осознать, что выстраиваемая в организации формализованная система менеджмента качества есть не нечто новое и чуждое, а всего лишь трансформация уже существующей системы управления организацией с учетом современных принципов и правил достижения требуемого качества деятельности.

Такой подход позволяет решить вышеуказанные локальные проблемы: отпадает необходимость создания дополнительных документов, отличных по своему наименованию, но дублирующих (а нередко и искажающих) содержательную часть уже существующих. Достаточно просто идентифицировать принадлежность уже существующих в организации документов к той или иной категории документов системы менеджмента качества и, при необходимости, актуализировать их в соответствии с существующими требованиями. Соответственно, нет необходимости и в создании дополнительной системы документооборота «по качеству» – в нормально функционирующей организации с относительно стабильной внутренней средой все информационные данные, требуемые системой менеджмента качества, как правило, уже представлены и обрабатываются с помощью традиционных форм документов и управленческих технологий.

## **Заключение**

По результатам работы можно сделать следующие выводы:

– границы системы менеджмента качества организации тождественны границам системы управления организацией;

– внутри организационной системы не должно быть элементов (процессов, деятельности), которые не будут управляться в соответствии с принятыми принципами и положениями в области качества;

– документационное обеспечение выстраиваемой системы менеджмента качества является неотъемлемой частью уже существующей в организации общей системы документационного обеспечения деятельности.

Такой подход создает основу для повышения эффективности функционирования системы управления организацией. Он избавляет от необходимости расточительства при создании элементов документационного, кадрового, ресурсного и методического обеспечения деятельности, дополнительных к уже существующим в организации. То есть при осознанном, целенаправленном внедрении формализованных систем менеджмента происходит не «надстройка» системы управления, а ее упорядочение.

### Библиография

1. Баурина С.Б. Управление документацией в системе менеджмента качества предприятия // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2013. № 2 (3). Т. 2. С. 53-57.
2. Зеленцов Л.Б., Зеленцов А.Л., Островский К.Н. Формализация процессов документирования системы менеджмента качества // Научное обозрение. 2013. № 12. С. 403-406.
3. Качалов В.А. О проблемах управления документами на основе требований международных стандартов на системы менеджмента // Методы менеджмента качества. 2012. № 1. С. 18-27.
4. Качалов В.А. О проблемах управления записями на основе требований международных стандартов на системы менеджмента // Методы менеджмента качества. 2012. № 3. С. 12-23.
5. Котельников В.Г., Лепеш А.Г., Грушинский С.В. Оценка и анализ соответствия документов системы менеджмента качества предприятия фактическим результатам деятельности // Техничко-технологические проблемы сервиса. 2013. № 4 (26). С. 93-98.

6. Менеджмент организации. Руководство по документированию системы менеджмента качества. ГОСТ Р ИСО/ТО 10013-2007. URL: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-to-10013-2007>
7. Московская А.А. Профессионализация менеджмента: цели, барьеры, перспективы // Социологические исследования. 2011. № 7. С. 26-36.
8. Переверзева В.А. Управление документами системы менеджмента качества вуза // Теория и практика общественного развития. 2013. № 4. С. 197-199.
9. Сидоренко Е.В. Роль документов в системе менеджмента качества // Вестник РГГУ. Серия: Документоведение и архивоведение. Информатика. Защита информации и информационная безопасность. 2015. № 12 (155). С. 132-141.
10. Системы менеджмента качества. Требования. ГОСТ ISO 9001-2015. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200124394>
11. Чайка И.И. Что должен знать средний россиянин о системе менеджмента качества по ИСО 9001. Ч. 2. // Стандарты и качество. 2015. № 8. С. 98-100.

## **Improving the organizational management system efficiency in establishing a quality management system**

**Polina M. Sabitova**

PhD in Economics,  
Associate Professor at the Department of Management,  
Far Eastern State Transport University,  
680011, 47 Serysheva st., Khabarovsk, Russian Federation;  
e-mail: [s.p.m.s@yandex.ru](mailto:s.p.m.s@yandex.ru)

**Vera E. Sokolova**

PhD in Economics,  
Associate Professor at the Department of Management,  
Far Eastern State Transport University,  
680011, 47 Serysheva st., Khabarovsk, Russian Federation;  
e-mail: [1930512@mail.ru](mailto:1930512@mail.ru)

**Abstract**

The main purpose of the article is to show the relationship and similarity of elements of the overall control system and quality management system of the organization. The article shows the approach according to which the quality management system should not be created as an extension to an existing organization's management system. On the contrary, all of the common organization of the control system must be transformed in accordance with the requirements in the field of quality management. The paper also presents the author's approach to the understanding of the characteristics, place and role of the quality management system documentation of the organization. The authors study the compliance of documents used in the quality management system, and the categories of administrative documents, which are traditionally used in the organization. The results indicate that a significant part of the quality management system documents in its content is identical to the already existing traditional types of administrative documents. The conclusion is that there is no need to create additional documents of quality management system: all information data which are required for the quality management system, as a rule, already exist in normal operating organization with a relatively stable internal environment, and are processed through the traditional forms of documents and management technologies. The results can be used by organizations of all types of activity, size and forms of property, seeking to increase the efficiency of management and creating a system of quality management system.

**For citation**

Sabitova P.M., Sokolova V.E. (2016) Povyshenie effektivnosti sistemy upravleniya organizatsiei pri sozdanii sistemy menedzhmenta kachestva [Improving the organizational management system efficiency in establishing a quality management system]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 1, pp. 71-85.

**Keywords**

Organization management system, quality management system, quality management system documentation, documented information.

## References

1. Baurina S.B. (2013) Upravlenie dokumentatsiei v sisteme menedzhmenta kachestva predpriyatiya [Document management in the quality management system of the enterprise]. *Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika firmy* [Scientific research and development. The economy of the company], 2 (3), 2, pp. 53-57.
2. Chaika I.I. (2015) Chto dolzhen znat' srednii rossiyanin o sisteme menedzhmenta kachestva po ISO 9001 [What should the average Russian know on the quality management system according to ISO 9001]. Part 2. *Standarty i kachestvo* [Standards and quality], 8, pp. 98-100.
3. Kachalov V.A. (2012) O problemakh upravleniya dokumentami na osnove trebovaniy mezhdunarodnykh standartov na sistemy menedzhmenta [On the problems of document management based on the requirements of international management system standards]. *Metody menedzhmenta kachestva* [Quality management methods], 1, pp. 18-27.
4. Kachalov V.A. (2012) O problemakh upravleniya zapisyami na osnove trebovaniy mezhdunarodnykh standartov na sistemy menedzhmenta [On the problems of records management based on the requirements of international management system standards]. *Metody menedzhmenta kachestva* [Methods of quality management], 3, pp. 12-23.
5. Kotel'nikov V.G., Lepesh A.G., Grushinskii S.V. (2013) Otsenka i analiz sootvetstviya dokumentov sistemy menedzhmenta kachestva predpriyatiya fakhticheskim rezul'tatam deyatel'nosti [Evaluation and analysis of the conformity of the documents of quality management system to the enterprise's actual results]. *Tekhniko-tekhnologicheskie problemy servisa* [Technical and technological service problems], 4 (26), pp. 93-98.
6. *Menedzhment organizatsii. Rukovodstvo po dokumentirovaniyu sistemy menedzhmenta kachestva. GOST R ISO/TO 10013-2007* [Management of the organization. Documenting the quality management system manual. GOST R ISO / 10013-2007]. Available at: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-to-10013-2007> [Accessed 13/10/2015].

7. Moskovskaya A.A. (2011) Professionalizatsiya menedzhmenta: tseli, bar'ery, perspektivy [Professionalization of management: goals, barriers and prospects]. *Sotsiologicheskie issledovaniya* [Sociological studies], 7, pp. 26-36.
8. Pereverzeva V.A. (2013) Upravlenie dokumentami sistemy menedzhmenta kachestva vuza [Document management in the university's quality management system]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya* [Theory and practice of social development], 4, pp. 197-199.
9. Sidorenko E.V. (2015) Rol' dokumentov v sisteme menedzhmenta kachestva [The role of documents in the quality management system]. *Vestnik RGGU. Seriya: Dokumentovedenie i arkhivovedenie. Informatika. Zashchita informatsii i informatsionnaya bezopasnost'* [Bulletin of Russian State Humanitarian University. Series: Documentation and archival. Computer science. Data protection and information security], 12 (155), pp. 132-141.
10. *Sistemy menedzhmenta kachestva. Trebovaniya. GOST ISO 9001-2015* [Quality management systems. Requirements. GOST ISO 9001-2015]. Available at: <http://docs.cntd.ru/document/1200124394> [Accessed 13/10/2015].
11. Zelentsov L.B., Zelentsov A.L., Ostrovskii K.N. (2013) Formalizatsiya protsessov dokumentirovaniya sistemy menedzhmenta kachestva [The formalization of the quality management system documentation processes]. *Nauchnoe obozrenie* [Scientific review], 12, pp. 403-406.