

# Какие процессы «необходимы для СМК»



Качалов В.А.  
Заместитель главного директора ООО «Интерсертифика-ТЮФ совместно с ТЮФ ТЮРИНГЕН»,  
сеньор-аудитор TÜV International Certification по ISO 9001:2008

Журнал «Методы менеджмента качества», 2010, №1

## Обсуждаем проблему:

Отсутствие всеми признаваемой трактовки требований п. 4.1 ISO 9001:2008 [1] относительно процессов, необходимых для системы менеджмента качества (СМК)<sup>1</sup>, продолжает оставаться одной из самых острых методических проблем при внедрении таких систем и их сертификации. Несмотря на то что по тематике процессного подхода имеется немало публикаций и проходили открытые дискуссии, однозначного толкования указанного требования среди российских специалистов до сих пор не выработано<sup>2</sup>. Предложенная редакцией для комментариев статья С.Л. Александрова «Процессы, необходимые для СМК: критика выделения в целях сертификации» (см. с. 4) предоставляет удобный повод высказаться по этой проблеме.

Представляется, что для ответа на сформулированный в названии данной статьи вопрос нужно последовательно разобраться со следующим:

- «деятельность» и «процесс» — это одно и то же или нет;
- какие виды деятельности необходимы для менеджмента качества и для СМК;
- сколько процессов может быть в СМК, представленной для сертификации по ISO 9001:2008;
- насколько важна классификация процессов при их выделении?

## «Деятельность» и «процесс»

За тем, различают или нет (а точнее, РАЗДЕЛЯЮТ или нет) пользователи стандарта, а вслед за ними и аудиторы, эти термины, стоят разные взгляды на обсуждаемую проблему.

Если и в организации, и аудиторы считают, что «процесс» и «деятельность» — разные понятия, то тогда, встречая в тексте ISO 9001:2008 словосочетания типа «процессы коммуникации» (разд. 5.5.3), «процесс закупок» (разд. 7.4) или «процессы, необходимые для создания продукции» (разд. 7.1), они будут интерпретировать их как процессы, необходимые для СМК. По этой причине аудиторы без удивления отнесутся к тому, что увидят среди выделенных организацией процессов, необходимых для СМК, процессы

<sup>1</sup> Здесь и далее цитаты из источников, включая статью С.Л. Александрова, выделены полужирным курсивным шрифтом. Выделение в них (как и в других местах) отдельных слов прописными буквами сделано автором

<sup>2</sup> В частности, по инициативе автора в декабре 2006 г. во Всероссийском НИИ сертификации был собран «круглый стол» из представителей ведущих российских и зарубежных систем сертификации для обсуждения того, как именно понимать указанное требование. Дебаты шли более четырех часов, но консенсуса достичь так и не удалось

коммуникации, закупок или создания продукции, и на том же основании их отсутствие в этом перечне будут интерпретировать как несоответствие.

Зато те же аудиторы вряд ли отнесут к несоответствию отсутствие среди идентифицированных в организации процессов, необходимых для СМК, других видов деятельности, также упоминаемых в ISO 9001:2008, но уже БЕЗ использования слова «процесс», типа «управление документацией» (разд. 4.2.3), «анализ данных» (разд. 8.4) или «мониторинг и измерение продукции» (разд. 8.2.4). Да и сама организация, считая «деятельность» и «процесс» разными понятиями, не увидит ничего «плохого» в том, что у нее в перечень процессов, необходимых для СМК, не вошла, например, деятельность по управлению документацией.

Автор солидарен с мнением С.Л. Александрова о том, что в контексте содержания стандартов ISO серии 9000 разделять «деятельность/виды деятельности» и «процесс» нельзя. И что в семействе этих стандартов, наряду с данными двумя эквивалентными терминами, широко употребляются еще и другие, также являющиеся их и техническими, и смысловыми синонимами: «функция», «работа», «действие». Вместе с С.Л. Александровым следует также еще раз обратить внимание и организаций, и консультантов, и аудиторов, что ***вложение в термины «процесс» и «деятельность» разного смысла влечет за собой сомнительные действия по формализации «обязательных» процессов СМК, и что разделение видов деятельности на «деятельность» и «процесс» не имеет логики.*** Как и ему, автору тоже странно было бы видеть схематичное отображение функционирования одной и той же организации в двух НЕСОВПАДАЮЩИХ видах: ***в виде последовательности и взаимодействия «деятельности» и в виде «процессов, необходимых для СМК».***

Нет сомнений, что проблема выявления именно ***ПРОЦЕССОВ, необходимых для СМК***, порождена недостаточной «прозорливостью» разработчиков стандарта, которые БЕЗ КАКОЙ-ЛИБО ЛОГИКИ применили в тексте ISO 9001:2008 термин «процесс» по отношению к одним описанным в стандарте видам деятельности и не применили его по отношению к другим.

Вместе с тем, ответ на вопрос о наличии или отсутствии различий между «деятельностью» и «процессом» можно найти в самом определении процесса, содержащемся в ISO 9000:2005: ***процесс — совокупность... видов деятельности... [2].*** Поэтому в полной мере корректно под «процессом» в требованиях ISO 9001:2008 понимать РАЗНЫЕ варианты — от любого ОДНОГО конкретного вида деятельности (функции, работы, действия) до их взаимодействующей или взаимосвязанной СОВОКУПНОСТИ. И тогда само обсуждаемое требование п. 4.1а) можно сформулировать в ином, гораздо более понятном, виде: организация должна установить (определить) «виды деятельности, необходимые для СМК», которые, в свою очередь, порознь или в совокупности могут ТАКЖЕ называться ***процессами, необходимыми для СМК.***

*Заключение 1. В стандартах ISO серии 9000 термин «процесс» следует рассматривать как применяемый в текстах этих стандартов смысловой ЭКВИВАЛЕНТ вида деятельности, функции, работы, действия и/или некоторых их совокупностей.*

С учетом этого давайте воспользуемся рекомендациями первого абзаца разд. 3 ISO 9000:2005 и ЗАМЕНИМ везде в тексте ISO 9001:2008 слово «процесс» его определением. Это позволит посмотреть на обсуждаемую проблему не с терминологической точки зрения, а обсудить ее по существу, ибо тогда трактовка требований п. 4.1а) переходит в

область определения того, какие ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ необходимы в организации для менеджмента качества вообще и для системы менеджмента качества в частности.

## **Виды деятельности, необходимые для менеджмента качества и для системы такого менеджмента**

*Специфика менеджмента качества.* В любой организации осуществляется управление, или, более точно, менеджмент ее деятельности, содержащей внутри себя самые разнообразные ее специализированные виды: маркетинг, закупки, прием и увольнение сотрудников, распоряжение активами, проектирование продукции, ее изготовление, монтаж и наладку, охрану окружающей среды, обеспечение безопасности труда сотрудников, решение социальных вопросов, обеспечение информационной безопасности и т. д.

Зададим себе вопросы: **ОДИНАКОВ** ли характер менеджмента этих видов деятельности с точки зрения того, какие подразделения и какие сотрудники охватываются менеджментом того или иного вида деятельности? Всегда ли невыполнение или недобросовестное выполнение **ЛЮБЫМ** подразделением и **ЛЮБЫМ** сотрудником своих должностных обязанностей приводит к риску получения нежелательных результатов для **КАЖДОГО** из этих разнообразных видов деятельности?

Ответ очевиден: конечно же, и в осуществлении, и в менеджменте отдельных конкретных видов деятельности **НАПРЯМУЮ** участвуют далеко не все сотрудники. Понятно, например, что в менеджменте исследований рынка никак не участвуют вспомогательные службы — транспорта, связи, уборки помещений, охраны. Поэтому, в частности, в отличие от неправильных действий сотрудников службы маркетинга, несвоевременная уборка помещений никак **НЕ МОЖЕТ НАПРЯМУЮ** породить хоть какой-то риск получения недостоверных или неточных результатов этих исследований.

То же можно сказать и в отношении менеджмента целого ряда других видов деятельности: управления активами компании, проектирования продукции, ее монтажа и наладки и т. д. **ТАКИЕ** виды менеджмента внутри любой компании имеют ограниченное применение в том смысле, что их механизмы «приводятся в действие» усилиями не всех, а лишь ограниченного числа подразделений/сотрудников, которые только и могут влиять на результаты этих видов менеджмента.

Сами же эти результаты, конечно же, оказывают влияние на организацию, но при этом влияют на ее деятельность **В ЦЕЛОМ**. Так, например, систематические нарушения установленных законодательством правил увольнения сотрудников могут привести к принудительному прекращению функционирования организации по решению суда, неточный маркетинговый прогноз — к затовариванию, ошибки в проекте — к появлению исковых заявлений о финансовых претензиях. Однако **НАПРЯМУЮ** результаты **ТАКИХ** видов деятельности влияют далеко не на все подразделения и не на всех сотрудников.

Вместе с тем, в любой компании есть и вторая группа видов деятельности, вклад в менеджмент которых **ИЗНАЧАЛЬНО** вносит **КАЖДЫЙ** сотрудник и **КАЖДОЕ** подразделение. Их особенностью является то, что такие виды менеджмента не связаны напрямую с реализацией подразделениями или отдельными сотрудниками закрепленных за ними специализированных функций, а имеют **ОБЩИЙ** характер. Так, например, «правильное» или «неправильное» поведение любого сотрудника по отношению к

вопросам охраны труда напрямую влияет на результаты этого вида менеджмента в объеме всей организации.

Для ЭТИХ видов деятельности верно и обратное: результаты их менеджмента (в частности, упомянутого выше менеджмента деятельности в области охраны труда) в общем случае **НАПРЯМУЮ** будут касаться **ВСЕХ** сотрудников и **ВСЕХ** подразделений.

В дополнение к менеджменту охраны труда аналогичный общий характер имеют также экологический менеджмент и менеджмент информационной безопасности.

Мы описали эти аспекты, чтобы задать в итоге важный вопрос: к какой из групп относится деятельность по менеджменту качества?

Ранее автор относил его ко второй группе (см., например, [3]). Впоследствии же, более внимательно и критически рассмотрев свои обоснования этой позиции, автор пришел к заключению, что они недостаточно аргументированы и менеджмент качества следует отнести все-таки не ко второй, а к первой группе. Дополнительными аргументами, изменившими позицию автора, послужили следующие две родственные особенности этого особого вида менеджмента.

*Во-первых*, он относится к менеджменту **КАЧЕСТВА** продукции/услуги, а качество определено в [2] как **степень, в какой совокупность собственных (присущих) характеристик соответствует требованиям**. Иными словами, менеджмент качества направлен на обеспечение уверенности в том, что совокупность собственных (присущих) характеристик продукции/услуги соответствует требованиям. А для этого **НЕОБХОДИМО** и **ДОСТАТОЧНО**:

- 1) установить эти требования;
- 2) обеспечить их достижение в проекте/конструкции будущей продукции;
- 3) реализовать проектные решения при изготовлении продукции;
- 4) сохранить соответствие требованиям в ходе поставки, монтажа и при использовании (применении) продукции.

Понятно, что в менеджменте этих видов деятельности **НАПРЯМУЮ** участвуют далеко не **ВСЕ** подразделения и сотрудники. В частности, к ним никак не причастны:

- подразделения социальной инфраструктуры (здоров-пункты, учреждения питания, жилищно-коммунального хозяйства, спортивно-оздоровительные и культурные учреждения, редакции общефирменных средств массовой информации и т. п.);
- подразделения, отвечающие за экологическую, обще- промышленную и информационную безопасность, управление активами, защиту интеллектуальной собственности, бухгалтерский учет и некоторые другие.

В свою очередь, ни положительные, ни отрицательные результаты самого менеджмента качества также **НАПРЯМУЮ** никак не влияют на выполнение этими подразделениями закрепленных за ними соответствующих специализированных функций.

*Во-вторых*, само определение «менеджмент качества», содержащееся в [2], а именно, что это **скоординированная деятельность, нацеленная на то, чтобы направлять**

*организацию и управлять ею применительно к качеству*, содержит примечание, поясняющее, что *направление деятельности и управление применительно к качеству обычно включает установление политики в области качества и целей в области качества, планирование качества, управление качеством, гарантирование качества и улучшение качества*. Расшифровка же с помощью [2] использованных здесь терминов («политика и цели в области качества», «планирование качества» и т. д.) также показывает, что участие в указанной скоординированной деятельности должны принимать далеко не все подразделения компании.

*Заключение 2. В отличие от менеджмента охраны труда, экологического и некоторых других видов менеджмента, ХАРАКТЕР менеджмента качества таков, что в общем случае в нем НАПРЯМУЮ участвуют НЕ ВСЕ подразделения и НЕ ВСЕ сотрудники.*

В этом сегодняшняя позиция автора расходится с позицией С.Л. Александра, считающего, что механизмы менеджмента качества должны охватывать все процессы (т. е. все виды деятельности) организации.

Теперь остается уточнить, а какие именно виды деятельности, подразделения и сотрудники должны принимать участие в менеджменте качества и войти в область применения системы менеджмента качества.

*Что входит в менеджмент качества.* Представляется, что минимальный набор видов деятельности, которые необходимо охватить менеджментом качества, определяется именно тем, что необходимо и достаточно для достижения целей ЭТОГО менеджмента, а именно: обеспечения уверенности в том, что совокупность собственных (присущих) характеристик продукции/услуги соответствует требованиям. Сюда, как указано выше, входят четыре вида деятельности: установление требований к продукции, проектирование продукции, ее изготовление и деятельность по ее послепродажному обслуживанию.

Конечно, все должны понимать, что это **УКРУПНЕННЫЕ** наименования и что каждый из указанных видов деятельности:

а) является сложным и включает в себя **НЕСКОЛЬКО** составных частей. Разработка и проектирование продукции, например, включает в себя планирование и организацию деятельности по проектированию, установление исходных данных для проектирования, анализ, верификацию и валидацию результатов проектирования, управление деятельностью по внесению изменений в результаты проектирования;

б) **НЕ МОЖЕТ** быть реализован без непосредственного **СОУЧАСТИЯ** некоторых других видов деятельности. Так, деятельность по изготовлению продукции не может осуществляться без обеспечения компетентными кадрами, соответствующим оборудованием, технологической документацией, материалами и комплектующими, средствами контроля и измерений, складскими помещениями и т. д.

*Заключение 3. В любой организации необходимым и достаточным для менеджмента качества будет набор из четырех указанных выше видов деятельности, детализированных с учетом положений подпункта а) и дополненных с учетом положений подпункта б).*

Важно отметить, что это — **МИНИМАЛЬНО** необходимый набор. В него организация может посчитать необходимым добавить и другие виды деятельности, которые, на взгляд постороннего человека, вроде бы, не имеют прямого отношения к менеджменту качества

(например, деятельность по мотивации и закреплению персонала или ту же деятельность по охране труда), но которые сама организация может посчитать ИМЕЮЩИМИ отношение именно к этому виду менеджмента и включить их в его состав<sup>3</sup>. Для нас же здесь важно другое:

*Заключение 4. В любом случае организация САМА определяет необходимые и достаточные виды деятельности, менеджмент которых в совокупности и будет являться менеджментом качества в рамках осуществляемой организацией бизнес-деятельности.*

*Что входит в систему менеджмента качества.* Очевидно, что все определенные в организации как необходимые и достаточные для менеджмента качества виды деятельности в совокупности АВТОМАТИЧЕСКИ составляют ИСХОДНУЮ СИСТЕМУ менеджмента качества этой организации. При этом в ЛЮБОЙ организации ТАКАЯ система существует изначально, даже если она не была формализована, т. е. ее модель как таковая не была описана и оформлена официально.

Другими словами, в каждой функционирующей организации УЖЕ существует СМК, включающая в себя те виды деятельности, которые организация определила для себя как необходимые и достаточные для менеджмента качества<sup>4</sup>. Вот, казалось бы, и получен ответ на вопрос, сформулированный в заголовке данного раздела этой статьи. Однако это не так, точнее, не совсем так. Дело не в том, какие виды деятельности нужны организации для менеджмента качества с ЕЕ точки зрения. Ответ на этот вопрос и его обоснование достаточно просты и представлены выше.

Проблема заключается в том, как быть, если организация захочет «подстроить» или «настроить» свою исходную систему под требования какой-то ДРУГОЙ модели СМК<sup>5</sup> и продемонстрировать это соответствие. Ведь в общем случае выбранная модель может содержать в себе такие виды деятельности, которые отсутствуют в исходной СМК или реализованы в ней не в полной мере. Как поступать организации в таких случаях?

Ответ зависит от того, какую ЦЕЛЬ преследует организация, внедряя ту или иную модель СМК<sup>6</sup>:

- организация могла выявить в какой-то модели некие новые и интересные для себя подходы к менеджменту каких-то видов деятельности, относящихся к качеству, и захотела внедрить их у себя;
- организация (по совокупности не обсуждаемых нами причин) решила продемонстрировать внешним сторонам наличие у себя СМК, СООТВЕТСТВУЮЩЕЙ выбранной модели, вне зависимости от того, какой вид имела исходная система менеджмента качества. А доказать это хочет сертификатом соответствия, выдаваемым независимым сертифицирующим органом.

В первом случае организация ПО СВОЕМУ УСМОТРЕНИЮ добавит в свою исходную СМК те виды деятельности из выбранной модели, которые посчитает для себя полезными

<sup>3</sup> В частности, организация может воспользоваться рекомендациями стандарта ISO 9004

<sup>4</sup> Мы не обсуждаем сейчас вопрос о степени зрелости и результативности такой системы

<sup>5</sup> Заметим, что в их число, кроме модели ISO 9001:2008, могут входить и другие модели: например хорошо известная модель системы менеджмента качества компании *Toyota* или модель системы «Бриллиант» предприятия «ИНСТРУМ-РЭНД» из г. Павлово Нижегородской обл., не говоря уже о моделях, содержащихся в отраслевых стандартах типа ISO/TS 16949, AS 9100, IRIS и т. п.

<sup>6</sup> Не исключен случай, когда организация захочет внедрить у себя одновременно несколько таких моделей

(а это совсем не обязательно все или сразу все). В результате получится НОВЫЙ перечень видов деятельности, которые организация посчитает необходимыми и достаточными для обновленной СМК, и тем самым исследуемая проблема будет решена.

*Заключение 5. Если организация внедряет (полностью или частично) ISO 9001:2008 или другую модель СМК исключительно для повышения результативности уже существующей системы менеджмента качества, она, исходя из этой цели, по СВОЕМУ усмотрению включит в свою исходную систему менеджмента качества какие-то новые или расширит уже имеющиеся виды деятельности. В результате получится новый набор видов деятельности, необходимый и достаточный для ее обновленной СМК. Именно он и будет тем набором, который нас интересует.*

Во втором случае, организация, продолжая управление теми видами деятельности, которые входили в исходную СМК, но отсутствуют в выбранной модели СМК, должна поставить под управление, требуемое данной моделью, ВСЕ ТЕ виды деятельности, которые ЭТА модель предусматривает.

Если, в частности, организация берет в качестве модели стандарт ISO 9001:2008, то ВНУТРИ обновленной СМК, которая будет предъявляться для сертификации на соответствие этому стандарту, должны содержаться ВСЕ виды деятельности, указанные в этом стандарте. Для этого организации придется обеспечить, чтобы новой СМК обязательно были охвачены те виды деятельности, которые:

а) требуются ISO 9001:2008 и осуществлялись в организации, но не были отнесены к менеджменту качества и не были включены в состав исходной СМК. Например, могло быть так, что в организации действовал четкий механизм установления обязанностей, полномочий и ответственности и доведения их до сведения соответствующих сотрудников, но его ранее чисто формально не включали в число тех видов деятельности, которые относили к менеджменту качества. Теперь же, поскольку это «попадает» под требования разд. 5.5.1 ISO 9001:2008, деятельность по установлению обязанностей, полномочий и ответственности должна быть включена в это число тех, которые необходимы для сертифицируемой части СМК;

б) осуществлялись, были в составе исходной СМК, но не в полной мере охватывали требования ISO 9001:2008. Например, в состав исходной СМК мог входить менеджмент внутренней коммуникации, который не охватывал вопросы результативности СМК. Теперь же, поскольку на этот счет существует прямое требование разд. 5.5.3 ISO 9001:2008, менеджмент внутренней коммуникации должен быть включен в сертифицируемую часть СМК в РАСШИРЕННОМ объеме, охватывающем коммуникацию по вопросам результативности СМК;

в) ранее вообще не осуществлялись, но теперь их осуществления требует ISO 9001:2008. Например: проведение внутренних аудитов, разработка и реализация Политики в области качества, оценка степени удовлетворенности потребителей, результативности мероприятий по подготовке кадров, пригодности, адекватности и результативности СМК.

*Заключение 6. Если организация намерена провести изменения в своей исходной СМК таким образом, чтобы после этого она могла представить ее для СЕРТИФИКАЦИИ на соответствие выбранной модели СМК, то она будет ОБЯЗАНА так дополнить и/или изменить состав и содержание видов деятельности, включенных в менеджмент*

качества, чтобы он в ПОЛНОЙ МЕРЕ стал охватывать все те виды деятельности, которые входят в выбранную для сертификации модель СМК<sup>7</sup>.

Вот теперь мы имеем точный ответ на вопрос о том, какие виды деятельности должны входить в новую СМК, отражающую требования ISO 9001:2008.

Как же далее организация должна управлять всеми этими видами деятельности?

Ответ очевиден: если какой-то вид деятельности входит в модель СМК по ISO 9001:2008 и там по отношению к нему установлены какие-то требования, то менеджмент этого вида деятельности должен осуществляться так, чтобы, как минимум, эти требования выполнялись. Именно это и будут анализировать аудиторы при сертификации. Все же виды деятельности, охваченные ISO 9001:2008, в совокупности будут составлять тот набор, который необходим и достаточен для СМК, предъявляемой на сертификацию<sup>8</sup>.

А как быть с теми видами деятельности, которые входили в состав исходной СМК, но отсутствуют в модели СМК на основе ISO 9001:2008? Они остаются необходимыми для менеджмента качества организации, но НЕ ЯВЛЯЮТСЯ необходимыми для менеджмента качества в рамках СЕРТИФИЦИРУЕМОЙ модели СМК. Организация вправе и далее управлять ими по СВОЕМУ усмотрению, возможно, так же, как она это делала раньше. Эту деятельность аудиторы могут принять к сведению, но не более того.

*Заключение 7. При проведении сертификации СМК на соответствие требованиям ISO 9001:2008 аудиторов должны интересовать ТОЛЬКО те виды деятельности, которые содержатся в этом стандарте. Механизмы управления и результативность менеджмента в отношении ДРУГИХ видов деятельности, включенных в СМК, влиять на результаты сертификации НЕ ДОЛЖНЫ.*

С учетом вышесказанного теперь попытаемся понять, сколько же процессов можно «сконструировать» из установленных организацией видов деятельности, входящих в СМК. Понятно, что при этом сама рассматриваемая проблема относится только к тем видам деятельности, которые должны входить в сертифицируемую часть СМК. А поскольку в качестве модели для таких действий выбран стандарт ISO 9001:2008, то задача переходит в область выявления «процессов, необходимых для СМК, построенной по модели ISO 9001:2008». Далее для краткости иногда будем называть их так, как это сделано в данном стандарте, а именно — **процессами, необходимыми для СМК**.

## **Сколько процессов может быть в СМК, построенной по ISO 9001:2008**

*Варианты объединения видов деятельности.* Поскольку число и содержание совокупностей взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, необходимых для СМК, может быть самым разным, то теоретически в любой организации число возможных процессов, необходимых для СМК, тоже может быть самым разным.

---

<sup>7</sup> За исключением тех видов деятельности, исключение которых допускается положениями разд. 1.2 «Применение». Именно так автор понимает заключительную часть требования подраздела 4.1 а) ISO 9001:2008, касающуюся применения этих процессов в организации

<sup>8</sup> Подразделения и отдельные должностные лица, непосредственно участвующие в необходимых и достаточных для сертифицируемой части СМК видах деятельности, в совокупности и определяют СОСТАВ области распространения или применения сертифицируемой СМК. Отметим, что этот вывод расходится с тем, что было заявлено автором ранее в [3], а именно, что в область распространения как исходной, так и сертифицируемой СМК должны входить все без исключения виды деятельности, осуществляемые в организации



Нижняя граница числа таких процессов определяется ситуацией, когда ВСЕ виды деятельности, определенные организацией как необходимые и достаточные для СМК, объединяются в ОДНУ группу. Это означает, что СОВОКУПНОСТЬ этих видов деятельности будет всего одна, т. е. число процессов, необходимых для СМК, будет сведено к одному.

Именно такой процесс представлен в виде круга на хорошо известном рисунке из ISO 9001:2008, где изображена модель СМК, основанная на процессах. Там есть вход в этот своеобразный макропроцесс и выход из него, а внутри тем или иным образом взаимодействуют все необходимые для сертифицируемой СМК виды деятельности.

В принципе, можно, наверное, ограничиться этой крайней ситуацией и управлять в рамках СМК всего одним этим процессом, руководствуясь требованиями пп. 4.1 и 8.2.3. Однако в реальной практике автору не известен ни один случай формализации в рамках СМК всего одного и именно такого макропроцесса.

Верхний предел числа процессов появляется, когда каждый вид деятельности, относящийся к кругу необходимых и достаточных для СМК, рассматривается как самостоятельный процесс. В качестве предельного случая таким самостоятельным процессом можно сделать каждую отдельную операцию или шаг в каждом из этих видов деятельности — другое дело, насколько целесообразно такое дробление для практики.

Между этими крайними случаями находится ситуация, когда организация объединяет по тем или иным признакам виды деятельности, входящие в набор необходимых и достаточных для СМК, в некоторые «родовые» совокупности, называя их самостоятельными процессами. Так, например, на упомянутом выше рисунке из ISO 9001:2008 обращает на себя внимание то, что внутри этого макропроцесса виды деятельности объединены в четыре группы, которые ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ также могут считаться процессами.

1. Процесс общего менеджмента организации. К нему логично отнести совокупность взаимосвязанных деятельностей по разработке политики, планированию, установлению целей, осуществлению коммуникации, проведению анализа со стороны руководства, разработки и реализации корректирующих и предупреждающих действий и т. п.
2. Процесс менеджмента ресурсов. В нем разумно увидеть совокупность деятельности по обеспечению всеми видами ресурсов, необходимых для осуществления других видов деятельности: инфраструктурой, финансами, информацией, производственной средой, кадрами.
3. Процесс создания продукции. Он мог бы объединить все те виды деятельности, которые непосредственно формируют планируемый «выход» общего макропроцесса.
4. Процесс осуществления измерений, анализа и улучшений. В эту совокупность можно было бы объединить те виды деятельности, которые необходимы для измерения и сбора показателей различных видов деятельности в целях их анализа и улучшения.

Подобная структуризация видов деятельности, включенных в ISO 9001:2008, является, с одной стороны — логичной, с другой — наглядной, с третьей — достаточно детализированной. Именно поэтому она признается типовой, отражена в «Руководстве по концепции и использованию процессного подхода для систем менеджмента» [4], приводится во многих публикациях и, наконец, содержится в примечании 1 к п. 4.1 ISO

9001:2008. Возвращаясь же к нашему вопросу, можно констатировать: для организации, принявшей данный подход, это означает, что в ее СМК будет установлено четыре процесса.

А может ли организация идти дальше и продолжить процесс вычленения новых «объединений видов деятельности» внутри уже установленных процессов? Безусловно. Пример этого представлен на рис. 4 «Руководства...» [4], где процесс создания продукции изображен в виде композиции из четырех подпроцессов. А если вернуться к содержанию указанных выше четырех процессов (например, к процессу общего менеджмента), то в нем присутствуют, как минимум, шесть взаимосвязанных, но достаточно самостоятельных видов деятельности, которые можно выделить в качестве **НОВЫХ** процессов, необходимых для СМК: разработка Политики, планирование и т. д.

А можно ли пойти также и в обратную сторону: объединять несколько взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности (т. е. несколько процессов) в один вид деятельности (т. е. в один процесс)? Конечно. Например, организация может решить для себя объединить в один процесс деятельность по разработке политики в области качества и постановке целей в области качества. Или объединить в одном процессе деятельность по анализу со стороны руководства с планированием.

*Заключение 8. Право объединения каких-то видов деятельности в один процесс, равно как дробления каких-то процессов на более мелкие процессы (подпроцессы), принадлежит самой организации и не требует каких-то согласований.*

Число же установленных процессов может быть самым разным (в известном классификаторе процессов [5], например, их представлено несколько сотен).

*Что говорится в стандарте.* Представляется важным понять, как следует относиться к «подсказкам» относительно числа процессов, необходимых для сертифицируемой СМК, содержащимся В САМОМ стандарте ISO 9001:2008. Тем более что некоторые специалисты рассматривают эти подсказки фактически как прямые ТРЕБОВАНИЯ этого стандарта. Так, например, авторы [6] пишут: **детальный анализ стандарта... показывает, что он составлен, по меньшей мере, из 21 процесса (точнее, из 22, если Вы признаете, что система менеджмента качества в целом также является процессом).**

Другие авторы находят в ISO 9001:2008 иные наборы (например в [7] называется уже 29 процессов).

В связи с этим, хотелось бы выразить мнение автора по некоторым важным моментам.

### **Обоснованность публикуемых перечней процессов СМК.**

Организациям следует понимать, что **ЛЮБЫЕ** «наборы процессов», подобные представленным выше, являются только **РЕКОМЕНДАЦИЯМИ**, а никак не руководствами к действию. Это, кстати, признают и сами авторы таких перечней, заявляя, в частности, в [7] следующее: **необходимо подчеркнуть, что варианты классификации процессов в стандартах ISO не регламентируются и, следовательно, любой вариант является рекомендуемым.**

*Заключение 9. ЛЮБОЙ «перечень процессов, необходимых для СМК», составленный из входящих в ISO 9001:2008 видов деятельности, будет ПРАВИЛЬНЫМ и имеет право на жизнь.*

**О составе видов деятельности, необходимых для сертифицируемой СМК.** Необходимо вернуться к первому разделу данной статьи и четко ответить на поставленный там вопрос о том, должны ли быть признаны **процессами, необходимыми для СМК**, те виды деятельности, которые в ISO 9001:2008 НЕ СОДЕРЖАТ в своем названии и описании слова «процесс». В частности: деятельность по управлению документами и записями, корректирующими и предупреждающими действиями, внутренними аудитами, сбором и анализом данных и т. д. Мнение автора: да! Но с уточнением: все эти ВИДЫ деятельности ОБЯЗАНЫ рассматриваться как необходимые для СМК, предъявляемой для СЕРТИФИКАЦИИ на соответствие требованиям ISO 9001:2008. А вот будет ли организация каждый из них определять как самостоятельный **процесс, необходимый для СМК**, или составит из них и других связанных с ними видов деятельности какие-то наборы, ТАКЖЕ называемые **процессами, необходимыми для СМК**, — дело САМОЙ организации.

*Заключение 10. В перечень видов деятельности, необходимых и достаточных для СМК, сертифицируемой по ISO 9001:2008, входят ВСЕ виды деятельности, указанные в этом стандарте, вне зависимости от того, входит ли в их описание слово «процесс». Будет ли при этом организация каждый из них определять как самостоятельный процесс, делать из них некие совокупности, называемые затем процессом, или дробить на какие-то более мелкие виды деятельности, также затем называемые процессами, — дело самой организации.*

**Каждый ли раздел ISO 9001:2008 должен быть выделен как процесс?**

Особо подчеркнем: изначально НЕТ никаких оснований считать, что каждый раздел или подраздел ISO 9001:2008 должен быть определен как отдельный процесс. В рекомендациях «Группы по практике проведения аудитов на соответствие ISO 9001» [8] на этот счет однозначно сказано: если аудитор или аудитуемый полагает, что каждый раздел или подраздел этого стандарта должен быть определен как процесс, **ему следует обратиться к соответствующим документам ISO... которые ясно говорят о противоположном.**

В дополнение к этому организациям и аудиторам следует обратить внимание и на такую рекомендацию указанной выше «Группы...»: **организации достаточно часто идентифицируют много процессов, при этом ряд из них являются видами деятельности, которые не выполняют требования к процессу в том смысле, в каком это трактует концепция процессного подхода. В такой ситуации аудитору следует (на первой стадии аудита) предложить аудитуемой организации повторно определить свои процессы, исходя, например, из важности видов деятельности [9].**

Наглядный пример, иллюстрирующий причину подобного подхода, приведен в книге [10]: **для небольшого предприятия с численностью до 100 человек выделение «Процесса подготовки кадров» может оказаться нецелесообразным. Как правило, подготовкой кадров в таких небольших организациях занимаются сами руководители подразделений (служб), каждый по своему направлению. В этом случае «Подготовка кадров» должна входить в состав видов деятельности (функций, работ) процессов. Функция подготовки кадров в этой организации распределенная, назначить одного ответственного за эту функцию невозможно, следовательно, при**

***регламентировании процессов нужно не забыть внести эту функцию в состав видов деятельности по процессам.***

Вместе с тем, очень часто консультанты, да и сами организации, объединяют виды деятельности в процессы СМК, пользуясь разделением, содержащимся в стандарте. Так, например, авторы [11], составляя «дерево процессов высшего руководства», включили в него процессы, составляющие виды деятельности, описанные в подразд. 5.1–5.6 ISO 9001:2008.

*Заключение 11. Рассмотрение вопроса о выделении того или иного вида деятельности, указанного в ISO 9001:2008, в качестве автономного процесса должно опираться на здравый смысл и не быть самоцелью.*

### **Еще раз о составе видов деятельности, необходимых для сертифицируемой СМК.**

Автор разделяет мнение С.Л. Александрова о том, что процессы, формализованные стандартом, следует считать необходимыми для СМК, но с двумя уточнениями.

Во-первых, более корректно говорить не о процессах, а о видах деятельности, указанных (т. е. формализованных) в стандарте. А во-вторых, надо говорить не вообще о СМК, а о системе, СЕРТИФИЦИРУЕМОЙ на соответствие ISO 9001:2008, имея при этом в виду, что ПОЛНАЯ система менеджмента качества организации может быть ШИРЕ и включать в себя также те виды деятельности, которые в модели ISO 9001:2008 НЕ УКАЗАНЫ. Именно это обстоятельство вызывает необходимость ответить на следующий вопрос: должны ли эти последние виды деятельности или процессы ТОЖЕ быть отнесенными к «процессам, необходимым для СМК, сертифицируемой по ISO 9001:2008»? Или, если перевести разговор в практическую плоскость действий аудиторов третьей стороны: должна ли организация управлять ТАКИМИ процессами ТОЖЕ в соответствии с требованиями пп. 4.1 и 8.2.3 ISO 9001:2008 и доказывать это на аудите?

Разные ответы на этот вопрос, если говорить по существу, являются одним из ключевых разногласий между специалистами по менеджменту качества.

Одни из них говорят: да, если совокупности каких-то видов деятельности, не указанных в стандарте, в организации НАЗВАЛИ процессами, необходимыми для СМК, ими надо управлять, как и всеми другими процессами, необходимыми для СМК. Так, например, в статье [12] в набор процессов СМК включены (со всеми вытекающими из этого последствиями) такие, о которых совсем не ведется речи в ISO 9001:2008, в том числе:

- изучение конкурентов;
- разработка тендерной документации для конкурсов и подрядных торгов;
- получение разрешительной документации;
- наем и увольнение персонала;
- определение источников опасностей для персонала;
- расследование и предупреждение несчастных случаев и профессиональных заболеваний;
- расследование и предупреждение аварийных ситуаций, наносящих ущерб окружающей среде;
- продвижение продукции на рынок (добровольная сертификация, участие в выставках, конкурсах, ярмарках, реклама);
- ведение... финансовых... и кадровых документов и др.

У автора на этот счет другое мнение.

Если организация НЕ НАМЕРЕНА сертифицироваться, то она ВПРАВЕ объединять входящие в ее исходную СМК виды деятельности в какие-то наборы процессов и управлять затем ими так, как посчитает необходимым. В том числе она вправе по отношению к любому выделенному процессу как ПРИМЕНЯТЬ (если видит в этом пользу), так и НЕ ПРИМЕНЯТЬ механизмы пп. 4.1 и 8.2.3, ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ от того, указаны в ISO 9001:2008 входящие в процесс виды деятельности или нет.

Однако если организация НАМЕРЕНА сертифицироваться на соответствие ISO 9001:2008, то она должна будет разделить все виды деятельности, относящиеся к менеджменту качества, на ДВЕ ГРУППЫ. Ко всем видам деятельности, УКАЗАННЫМ в этом стандарте и объединенным организацией в определенный набор процессов, необходимых для СМК, она будет ОБЯЗАНА применить требования пп. 4.1, 8.2.3 и других соответствующих пунктов.

А вот в отношении тех видов деятельности, которые НЕ УКАЗАНЫ в ISO 9001:2008, она может и далее поступать так, как посчитает необходимым. В том числе и в отношении тех, которые указаны выше из [12]. Да, эти работы могут быть очень важными для организации и могут очень сильно влиять на бизнес-деятельность в целом. Но разработчики модели ISO 9001:2008 их в данный стандарт НЕ ВКЛЮЧИЛИ, и по ЭТОЙ причине они на результаты соответствия или несоответствия ISO 9001:2008 влиять не должны. Более подробно обоснование этого отражено в статье автора [13].

*Заключение 12. Для целей сертификации в СМК не-обходимо и достаточно включить (а затем превратить в процессы, необходимые для СМК) лишь те виды деятельности, которые указаны в самом стандарте ISO 9001:2008. Что касается любых других видов деятельности, то ни содержание применяемых к ним механизмов менеджмента, ни результативность этих механизмов, ни вообще какие-то другие связанные с ними обстоятельства НЕ ДОЛЖНЫ влиять на результаты сертификации<sup>9</sup>.*

### **О некоторых опасениях.**

Поскольку в ISO 9001:2008 представлено достаточно большое число видов деятельности, это может напугать организацию, так как в общем случае потребует идентификации значительного числа **процессов, необходимых для сертифицируемой СМК**. Нет сомнений, что основными причинами появления боязни установить в СМК мало-мальски значимое число процессов являются:

- опасение «ужасно большого» объема необходимого документирования всех этих процессов;
- неуверенность в возможности обеспечить действенное управление большим числом процессов одновременно.

Что касается первого опасения, то подобного рода страхи, безусловно, вызваны сложившейся, к сожалению, практикой **ОБЯЗАТЕЛЬНОГО** документирования **ВСЕХ** выделенных процессов **В СПЕЦИАЛЬНОЙ** форме достаточно емких «карт процессов» или чего-то подобного. При этом, как справедливо замечает С.Л. Александров,

---

<sup>9</sup> Кроме, разумеется, случаев, когда неосуществление или неправильное осуществление каких-то видов деятельности ставит под вопрос законность (легитимность) сертифицируемой бизнес-деятельности как таковой

*громоздкая документация критикуемого процессного подхода, с одной стороны, ничего не гарантирует, а, с другой — фактически стагнирует деятельность по улучшению. Разработанные при подготовке к сертификации СМК схемы и карты «процессов, необходимых для СМК», организациями, как правило, не актуализируются и не пересматриваются.*

Вместе с тем, надо иметь в виду, что НИКАКИХ прямых указаний на вид и объем ОБЯЗАТЕЛЬНОЙ документации по процессам, необходимым для СМК, сам стандарт ISO 9001:2008 НЕ СОДЕРЖИТ. Более того, требование подразд. 4.2.1г) о необходимости наличия *документов, включая записи, определенных организацией как необходимые для обеспечения результативного планирования и осуществления ее процессов, а также управления ими [1]*, однозначно говорит о том, что их состав и объем определяет САМА организация. В примечании 2 к этому разделу подчеркивается: *объем документации системы менеджмента качества одной организации МОЖЕТ ОТЛИЧАТЬСЯ от объема другой в зависимости... от сложности ПРОЦЕССОВ и их взаимодействия.*

В организации совсем не обязательно использовать один и тот же унифицированный шаблон для описания ВСЕХ своих процессов. Какие-то виды деятельности, необходимые для СМК, и механизмы их менеджмента, действительно, может быть рациональным документально и подробно описать. При этом можно использовать немало хороших примеров тех же «карт процессов» (см., например, [14]). Но какие-то виды деятельности вполне могут быть описаны с использованием минимального текста или графических схем, а порядок управления некоторыми другими и их описание — вообще могут быть установлены вербально, т. е. устно. Особенно важно это понимать (и ПРИМЕНЯТЬ) в небольших и просто маленьких организациях.

В Германии, в частности, автор встретился с примером транспортной компании с сертифицированной СМК, в которой было всего два штатных сотрудника: директор (он же владелец компании и единственного транспортного средства — грузовика, и он же водитель) и водитель-сменщик. Все сопутствующие функции (прием заказов, техническое обслуживание грузовика, погрузочно-разгрузочные работы, бухгалтерское обслуживание и т. д.) были отданы на аутсорсинг. Так вот, будучи аудитором, автор ничуть не удивился бы и, тем более, не воспринял бы как несоответствие, если, за исключением обязательных документированных процедур, никаких документально оформленных «описаний процессов, необходимых для СМК», в этой компании не было бы, поскольку все функциональные обязанности и другие правила директор установил и довел до своего сменщика и аутсорсеров устно.

Что касается трудностей с управлением «непомерно большим» ЧИСЛОМ *процессов, необходимых для СМК*, то давайте вновь обратимся к техническому эквиваленту этого утверждения — к управлению большим числом «видов деятельности, необходимых для СМК». И тогда проблема представляется не такой острой, поскольку БОЛЬШИНСТВОМ из тех видов деятельности, которые отражены в ISO 9001:2008, любая организация управляла и ДО внедрения у себя этого стандарта.

Другое дело, что теперь объем управления (т. е. менеджмента) должен будет включить в себя механизмы реализации требований пп. 4.1 и 8.2.3: постановку целей и оценку результативности видов деятельности (читай «процессов»), их мониторинг, измерение, постоянное улучшение и т. д. Но ведь все это во всех обычных, не говоря уже о передовых, организациях в том или ином объеме тоже делалось и до внедрения СМК. Поэтому каких-то особых проблем с реализацией этих дополнительных требований автор

не видит. Просто теперь все это надо будет делать В УСТАНОВЛЕННОМ объеме, ОБЯЗАТЕЛЬНО и по отношению ко ВСЕМ выделенным **процессам, необходимым для СМК.**

*Заключение 13. Опасения, вызванные ощущениями того, что идентификация необходимых для СМК процессов на основе ВСЕХ видов деятельности, указанных в ISO 9001:2008, приведет к неадекватному росту «бумаг» и объему управленческих действий, представляются значительно преувеличенными. Подход «здравого смысла» к документированности выделенных процессов и управлению ими позволит ограничить необходимые дополнительные усилия разумными рамками.*

**О терминологии.** В преддверии сертификации организации совсем нет нужды изменять привычную терминологию, «подстраиваясь» под лексикон будущих аудиторов, основанный на ISO 9001:2008. Подстраиваться должна не организация, а как раз наоборот — аудиторы. В рекомендациях «Группы...» [8] на этот счет сказано: **при условии, что требования стандарта ВЫПОЛНЯЮТСЯ, аудитуемый имеет право использовать свою собственную терминологию... Аудитор должен быть способен адаптироваться к ситуации аудитуемого.**

Далее соображения этих специалистов уже просто напрямую относятся к нашим обсуждаемым процессам: *если в аудитуемой организации не понимают, что процесс должен иметь установленные (но не обязательно измеряемые) цель(и), вход(ы), выход(ы), виды деятельности и ресурсы, то аудитору следует переформулировать свои вопросы, избегая использования специфической терминологии менеджмента качества, например: «Вы можете объяснить мне, что вы здесь делаете?», «Какие основные виды работ выполняются в вашем отделе?», «Какая информация вам нужна, чтобы начать вашу работу?», «Кто получает результаты вашей работы?», «Как вы узнаете, что сделали вашу работу правильно?» и т. д.*

И, наконец, самое главное. Во время аудита аудитору следует установить, заключается ли проблема только в терминологических различиях, или же у аудитуемой организации отсутствует реальное внедрение **процессного подхода. Может, нужно будет оформить отчет о несоответствии, если в аудитуемой организации не полностью реализованы требования, содержащиеся в п. 4.1 ISO 9001:2000. Если же это просто проблема терминологии и при этом все требования п. 4.1 выполнены, то необходимости оформлять отчет о несоответствии нет.**

*Заключение 14. Организация должна понимать, что для сертификации нужно продемонстрировать СООТВЕТСТВИЕ требованиям ISO 9001:2008 ПО СУЩЕСТВУ. Применяемая при этом в организации терминология может быть своей и не во всем опираться на термины, используемые в семействе стандартов ISO серии 9000. Задача же «снятия» возможных терминологических проблем в первую очередь возлагается на команду аудиторов.*

## **Обобщающие выводы**

Если организация намерена сертифицировать свою СМК на соответствие требованиям ISO 9001:2008, то она путем анализа автономности и связанности описанных в этом стандарте видов деятельности должна:

- составить из них «совокупности» (т. е. «процессы»), удобные с точки зрения будущего управления ими;

- дать этим процессам свои названия или использовать другие способы обозначения (например, буквенно-цифровые);
- определить формы и степень документирования каждого из выделенных процессов;
- управлять далее этими процессами в соответствии с требованиями пп. 4.1, 8.2.3 и других соответствующих пунктов ISO 9001:2008;
- суметь продемонстрировать соответствие указанным требованиям самой себе и внешним аудиторам.

Выделенные же процессы и будут теми, которые необходимы для сертифицируемой СМК.

*Заключение 15. Никакие другие виды деятельности, даже если их включают в состав СМК и тоже называют процессами, необходимыми для СМК, влиять на результаты сертификации не должны. Выбор методов управления такими дополнительными процессами и обеспечение результативности этого управления целиком и полностью находятся в зоне ответственности самой организации. Анализ этих методов и их результативности не должен входить в обязанности аудиторов третьей стороны.*

## **Выделение процессов и их классификация**

На этом можно было бы и закончить ответ на вопрос, содержащийся в заголовке статьи, если бы не одно обстоятельство. Дело в том, что ПРИ ВЫДЕЛЕНИИ процессов, необходимых для СМК, дело часто не ограничивается простым составлением их перечня. Во многих организациях под воздействием соответствующих публикаций появляется и реализуется ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ желание ОБЪЕДИНИТЬ их в различные квалификационные группы по причине нахождения в этом определенном ОСОБОГО СМЫСЛА.

Так, например, авторы [15–17]) пропагандируют РАЗДЕЛЕНИЕ видов деятельности (а вслед за ними и *процессов, необходимых для СМК*) на основные, ключевые, критические и т. п. и на неосновные, вторичные, вспомогательные и т. п. И этот призыв находит достаточно широкую поддержку на местах.

Вместе с тем, без четкого разъяснения сути ТАКОГО разделения это может привести к опасному заблуждению. Надо отчетливо понимать, что любое разделение осуществляемых внутри организации видов деятельности/процессов на *основные* и *вспомогательные* или другие аналогичные «пары» является исключительно УСЛОВНЫМ. Один и тот же процесс в одной организации может быть признан «основным», а в другой — «не основным».

Ни ошибки, ни беды в этом никакой нет, если только подобное разделение не подразумевается как ЭКВИВАЛЕНТ разделения видов деятельности/процессов на «главные» и «второстепенные». Но именно такая подмена понятий, к сожалению, часто и происходит, приводя к тому, что отнесение какого-то вида деятельности к категории «второстепенных» или «неважных» служит затем основанием для ИСКЛЮЧЕНИЯ его из состава СМК, что уже является ОШИБКОЙ.

*Заключение 16. НИ ОДНА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, входящая в выбранную для сертификации модель СМК, и НИ ОДИН ПРОЦЕСС, объединяющий такие виды деятельности, НЕ МОГУТ БЫТЬ ВТОРОСТЕПЕННЫМИ или неважными. Для СМК, сертифицируемой по ISO 9001:2008, ВАЖНЫ ВСЕ описанные в этом стандарте виды деятельности. И по*



этой причине ни одна из них не может быть исключенной из состава этой сертифицируемой СМК.

Некоторые авторы при выделении процессов СМК «идут» дальше, заявляя, например, следующее: все процессы СМК следует разделить на три группы: основные процессы (или бизнес-процессы), процессы менеджмента и обеспечивающие (или вспомогательные) процессы. И именно ТАКАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ процессов НАИБОЛЕЕ ПОЛНО отражает СУТЬ процессного подхода [18]. Это мнение, по сути, разделяет и автор работы [19].

Свое мнение об ошибочности ТАКОГО взгляда на процессный подход автор подробно обосновал в статье [20], к которой он и адресует заинтересованного читателя.

## Заключение

1. Если организация создает и развивает свою СМК без целей сертификации, она вправе включать в состав менеджмента качества любые необходимые (с ЕЕ точки зрения) виды деятельности, в том числе из различных моделей таких систем, составлять из них любые совокупности (т. е. процессы) и далее управлять ими по своему усмотрению.

Однако если организация намерена СЕРТИФИЦИРОВАТЬ свою СМК на соответствие требованиям ISO 9001:2008, она должна будет охватить теми процессами, которые от нее требуются в п. 4.1а), ВСЕ указанные в ISO 9001:2008 виды деятельности за минусом допустимых исключений. С точки зрения автора, именно они (и только они) составляют набор НЕОБХОДИМЫХ и ДОСТАТОЧНЫХ «видов деятельности, необходимых для СМК, сертифицируемой по ISO 9001:2008». И если организация «сконструирует» набор *процессов, необходимых для СМК*, именно из этого набора видов деятельности, он должен изначально быть признан аудиторами для целей сертификации ПОЛНЫМ и ИСЧЕРПЫВАЮЩИМ<sup>10</sup>.

По этой причине представители органа по сертификации в ходе аудита кроме этих НЕ ДОЛЖНЫ подвергать анализу никакие другие виды деятельности, если даже организация включила их в состав своей СМК и описала в Руководстве по качеству. В первую очередь это касается тех видов деятельности, которые **ВООБЩЕ** не участвуют в менеджменте качества, в частности деятельности, связанной с социальной инфраструктурой, с обеспечением экологической, общепромышленной и информационной безопасности, управлением активами, ведением бухгалтерского учета и т. п. Аудиторы могут поинтересоваться ими, но полученную информацию лишь принять к сведению.

2. Состав процессов, формируемых из указанных выше «видов деятельности, необходимых для сертифицируемой СМК», определяет сама организация, идентифицируя каждый из них как требуемый стандартом *процесс, необходимый для СМК*. Никакого

---

<sup>10</sup> Автор хотел бы обратить внимание читателей на то, что он намеренно РАЗДЕЛЯЕТ понятия менеджмента качества организации в целом (и СМК, действующей в организации в целом) и той ЧАСТИ этого менеджмента (и соответственно СМК), которые ПРЕДЪЯВЛЯЮТСЯ для оценки ее соответствия требованиям выбранной для сертификации модели, в частности ISO 9001:2008. Он хорошо понимает НАЛИЧИЕ проблемы соотношения между СМК в целом и ее сертифицируемой частью, вызванной ОГРАНИЧЕННОСТЬЮ модели ISO 9001:2008. Об этом ярко говорит всплеск общеметодической дискуссии по этому вопросу, которая становится все более интересной и острой — достаточно назвать только публикации 2009 г. В.Г. Версана [21] и Тито Конти [22]. У автора тоже имеются свои соображения относительно этой проблемы, однако участие в данной дискуссии выходит за рамки обсуждаемой в данной статье совершенно конкретной темы процессов, необходимых для сертифицируемой СМК.

установленного перечня таких процессов не существует. Их число и характер зависят от того, как организация проведет границы между совокупностями указанных в ISO 9001:2008 взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности. При необходимости организация может объединить несколько процессов в один новый или провести декомпозицию любого из выделенных процессов на ряд внутренних подпроцессов, создавая каждый раз новый вариант набора **процессов, необходимых для СМК**.

3. Организация, если считает это для себя необходимым, может применять любую дополнительную классификацию идентифицированных процессов, разделяющую их на «основные», «вспомогательные» и т. п. Главное, чтобы это не расценивалось как эквивалент разделения процессов на «главные» и поэтому **необходимые для СМК** и на «второстепенные» и поэтому не включаемые в состав **процессов, необходимых для СМК**.

Что касается ISO 9001:2008, то ни один вид деятельности, описанный в этом стандарте, а, вслед за ними ни один процесс, состоящий из таких видов деятельности, не может быть второстепенным или не важным. Для сертифицируемой СМК важны они все.

4. В ISO 9001:2008 нет никаких обязательных требований, относящихся к форме и объему ДОКУМЕНТИРОВАНИЯ **процессов, необходимых для СМК**, а также механизмов их менеджмента. Как необходимость такого документирования, так и его формы в отношении каждого конкретного процесса организация определяет сама.

5. Завершив выделение процессов, организация затем в отношении КАЖДОГО из них должна обеспечить выполнение требований пп. 4.1 и 8.2.3, а также всех других разделов, относящихся к входящим в этот процесс видам деятельности, и быть способной продемонстрировать это при аудите.

## **Необходимое послесловие**

Надо ли воспринимать данную публикацию как призыв к немедленному изменению сложившегося на сегодня *де-факто* порядка вещей? А именно: надо ли понимать, что автор, а вслед за ним и другие аудиторы в своей дальнейшей аудиторской практике НАЧНУТ признавать в качестве **ОБОСНОВАННОГО НЕСООТВЕТСТВИЯ** ситуацию, когда выделенный РАНЕЕ в организации набор **процессов, необходимых для СМК**, для СМК, будет включать в себя НЕ ВСЕ виды деятельности, отраженные в ISO 9001:2008?

Автор с большим сожалением, но со всей категоричностью заявляет: ответ на этот вопрос — отрицательный. В противном случае это привело бы к необходимости пересмотра результатов сертификации тысяч и тысяч компаний, сертифицированных по ISO 9001:2000, а затем по ISO 9001:2008.

А причина в том, что еще при подготовке ISO 9001:2000 Международная организация по стандартизации (ISO) не захотела, не смогла или не посчитала необходимым дать **ЧЕТКОЕ** определение **процесса, необходимого для СМК**. Это привело к появлению **РАЗНЫХ** точек зрения на это понятие и, как следствие, **МНОГИХ** трактовок п. 4.1 и **РАЗНЫХ ВНУТРЕННИХ СОДЕРЖАНИЙ** наборов необходимых для СМК процессов в сертифицированных организациях. Сегодня эти наборы, как правило, включают в себя далеко не все виды деятельности, указанные в стандарте.

Представляется, что дальнейшее накапливание расхождений рано или поздно приведет к конфликтам при сертификации СМК. А поскольку каких-то объяснений по этому поводу

со стороны ISO ожидать в ближайшее время маловероятно, выход из создавшейся ситуации автор видит в давно назревшей необходимости выработки в среде специалистов по менеджменту качества (по крайней мере, на территории Российской Федерации) согласованной точки зрения на эту проблему. Конечно, для изменения сложившихся взглядов и, что самое важное, устоявшейся ПРАКТИКИ всем нам потребуется (цитируя С.Л. Александрова) *переосмысление некоторых моментов в деятельности организации как при выполнении требований стандарта, так и при демонстрации их внедрения во время сертификации*. Призвать вслед за С.Л. Александровым к такому переосмыслению, максимально подробно объясняя и аргументируя при этом свою позицию, и было основной целью автора при подготовке данной публикации.

## Список литературы

1. ISO 9001:2008. Системы менеджмента качества. Требования.
2. ISO 9001:2005. Основные положения и словарь.
3. **Качалов В.А.** Что определяет границы области распространения СМК // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 6.
4. Руководство по концепции и использованию процессного подхода для систем менеджмента (документ ISO/TC 176/SC 2/N 544R2(r), май 2004 г.).
5. Process Classification Framework, version 4.0.0 // APQC, 2006.
6. ИСО 9001:2000 простым языком // Издание компании Praxiom Research Group Limited, версия 2.0 от 10.01.2001.
7. **Каменщиков А.** Процессный подход // Управление качеством. – 2009. – Июль.
8. Идентификация процессов. Руководство «Группы по практике проведения аудитов на соответствие ИСО 9001» от 10.11.2004.
9. Понимание процессного подхода. Руководство «Группы по практике проведения аудитов на соответствие ИСО 9001» от 14.10.2004.
10. **Елиферов В.Г.** Управление качеством. Сказки, мифы и проза жизни. – М.: Вершина, 2006.
11. **Шестопад Ю.Т., Дорофеев В.Д.** и др. Управление качеством — М.: ИНФРА-М, 2008. – С. 246.
12. **Тавер Е.И.** Совершенствование действующих систем управления качеством на основе стандартов ИСО 9000 версии 2000 г. Опыт консалтинга // НТК «Трек», сб. «Все о качестве. Отечественные разработки». – 2002. – № 21.
13. **Качалов В.А.** Может ли невыполнение собственных требований организации влиять на результаты сертификации? // Методы менеджмента качества. – 2009. – № 2, 3.
14. **Качалов В.А.** Системы менеджмента на основе ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007 и ILO-OSH 2001. Конспект системного менеджера. В 2-х томах. – М.: ИздАТ, 2009. Т. 2, с. 4.
15. **Фатхутдинов И.** Повысить качество инновационного процесса на предприятии // Стандарты и качество. – 2005. – № 7.
16. **Пономарева Н.Н.** «Невская косметика» не останавливается на достигнутом, или Что дает нам система менеджмента качества // НТК «Трек», сб. «Все о качестве. Отечественные разработки». – 2002. – № 20.
17. **Макниз У., Маркс К.** Энергетика управления процессами // НТК «Трек», сб. «Все о качестве. Зарубежный опыт». – 2002. – № 29.

18. **Скрипко Л.Е.** Классификация процессов системы менеджмента качества как основа построения процессной модели // НТК «Трек», сб. «Все о качестве. Отечественные разработки. Качество менеджмента и процессный подход». – 2005. – № 4 (37).
19. **Волошина Е.С.** Обоснование принципов идентификации процессов при разработке СМК на предприятиях пищевой промышленности // Стандарты и качество. – 2009. – № 6.
20. **Качалов В.А.** Может ли классификация процессов «служить основой построения процессной модели»? // НТК «Трек», сб. «Все о качестве. Отечественные разработки». – 2005. – № 6 (39).
21. **Версан В.Г.** Кризис в стандартизации систем менеджмента. Причины. Пути выхода // Стандарты и качество. – 2009. – № 3.
22. **Конти Т.** Кризис в стандартизации СМК должен быть преодолен // Стандарты и качество. – 2009. – № 9.