

# **Процесс анализа системы менеджмента качества организации со стороны руководства**

## **The process of analyzing the quality management system of an organization with management parties**

### **Ларцева Т.А.**

старший преподаватель кафедры «Стандартизация, метрология и сертификация»  
Московского Политеха  
e-mail: quality.smis@mail.ru

### **Lartseva T.A.**

Senior Lecturer, Department Standardization, Metrology and certification, Moscow Polytechnic  
e-mail: quality.smis@mail.ru

### **Алексашина О.В.**

Канд. техн. наук, доцент кафедры «Стандартизация, метрология и сертификация»  
Московского Политеха  
e-mail: svirukova@yandex.ru

### **Aleksashina O.V.**

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Department Standardization, Metrology and certification, Moscow Polytechnic  
e-mail: svirukova@yandex.ru

### **Магай Т.А.**

Студент кафедры «Стандартизация, метрология и сертификация» Московского Политеха

### **Magay T.A.**

Student, Department Standardization, Metrology and certification, Moscow Polytechnic

### **Аннотация**

Анализ со стороны руководства является неотъемлемой частью процесса разработки, поддержания в рабочем состоянии, улучшения системы менеджмента качества (СМК) организации. В статье рассмотрены требования п. 9.3 ГОСТ Р ИСО 9001-2015, цели, периодичность, ответственные, сроки, основные этапы процесса анализа СМК со стороны руководства.

**Ключевые слова:** СМК, менеджмент, качество, анализ, результативность, улучшение.

### **Abstract**

Management analysis is an integral part of the process of developing, maintaining, and improving the organization's quality management system (QMS). The article considers the requirements of clause 9.3 of GOST R ISO 9001-2015, goals, frequency, responsible persons, deadlines, and the main stages of the QMS analysis process by management.

**Keywords:** QMS; management; quality; analysis; effectiveness; improvement.

На сегодняшний день происходит смена парадигм, так качество организации становится одним из основных факторов конкурентоспособности продукции, а не наоборот, поскольку зачастую потребители, выбирая продукцию, ориентируются на организацию-производителя. С целью демонстрации своей способности поставлять качественную продукцию организации

активно разрабатывают и внедряют СМК в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Многие предприятия, такие как «Газпром», «X5 RetailGroup», ГМК «Норильский Никель», московский аэропорт «Домодедово», некоторые заводы «Лукойл» и другие крупнейшие компании в России уже давно внедрили у себя СМК [1]. В основе данного стандарта заложен принцип постоянного улучшения, реализация которого невозможна без качественных исходных данных, которыми могут быть результаты анализа СМК со стороны руководства. Данные обстоятельства делают актуальной тему представленной статьи.

Стандарт ГОСТ Р ИСО 9001-2015 регламентирует требования к планированию и проведению анализа СМК со стороны руководства [2], так: в п. 9.3.1 определены требования в части периодичности, целей и ответственных; в п. 9.3.2 определен перечень входных данных для анализа; в п. 9.3.3 определены выходные данные по результатам анализа.

Для проведения анализа в организации следует создать процесс, который будет описывать действия, иметь свою структуру, последовательность и возможные исходы возникающих ситуаций, а также составить матрицу ответственности для определения обязанностей и ответственностей [3].

Анализ СМК со стороны руководства может быть рассмотрен как процесс, что позволит четко идентифицировать входы и намеченные результаты процесса.

Рассмотрим анализ СМК со стороны руководства как процесс, под которым понимают совокупность взаимосвязанных и / или взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченных результатов [4].

Целью процесса является установление порядка анализа СМК через запланированные интервалы (ежеквартально и ежегодно в первом квартале) для обеспечения ее постоянной пригодности, адекватности и результативности, а также для постоянного повышения результативности системы менеджмента качества посредством использования политики и целей в области качества, результатов аудитов, анализа данных, корректирующих и предупреждающих действий, анализа со стороны руководства.

Входами в процесс являются выходные данные обеспечивающих и базовых процессов (в соответствии с паспортами процессов), а также данные, полученные по результатам мониторинга данных по продукции, ресурсам и т.д.

Выходами из процесса являются корректирующие и предупреждающие действия, рекомендации для улучшения СМК.

Критерии оценки результативности процесса связаны с оценкой результативности процессов СМК и выполнения отдельных установленных требований применительно к продукции, ресурсам, целям в области качества и др.

Для полного понимания и выполнения этого требования следует установить:

- цели проведения;
- ответственных за проведение;
- периодичность проведения;
- источники информации;
- полный перечень входных данных;
- механизм преобразования входных данных в выходные;
- формы документированной информации.

Данные об анализе со стороны руководства целесообразно оформить в виде отчета. Отчет условно можно разделить на две части, первая часть – входные данные; вторая часть – выходные данные по результатам анализа. Должностные лица и структурные подразделения организации представляют сведения для анализа в отдел систем менеджмента, где формируется проект отчета. Далее этот отчет дорабатывает представитель руководства по системе менеджмента и представляет на рассмотрение высшему руководству организации. На основании отчета формируется программа мероприятий по результатам проведенного анализа.

Нужно четко понимать кто в организации входит в высшее руководство, следовательно, кто будет проводить анализ СМК. Как вариант, определить это в соответствующем разделе

руководства по качеству, если оно есть. Или, если организация разрабатывает методику анализа СМК, то определить там. Высшим руководством может быть генеральный директор, либо генеральный директор и его заместители. Смысл в том, чтобы четко определить, кто именно будет проводить анализ системы. Периодичность проведения анализа чаще всего этот период – календарный год. Установленный интервал где-то должен быть указан (например, в руководстве по качеству или методике анализа) [5].

Ответственность за предоставление информации, установленной в п. 9.2.2 ГОСТ Р ИСО 9001-2015, должна быть установлена в организации. Рассмотрим в качестве примера распределение ответственности за предоставление входных данных для анализа (п. 9.2.2 в ГОСТ Р ИСО 9001-2015). Ответственность за предоставление данных:

- по результатам достижения целей в области качества ответственность несут представители высшего руководства, начальники подразделений и начальник отдела систем менеджмента;

- по результатам внутренних аудитов ответственность несет начальник бюро аудитов, либо отдела систем менеджмента;

- по обратной связи от потребителей, включая данные об их удовлетворенности, ответственность начальник маркетинговой службы;

- по результатам и показателям динамики функционирования процессов ответственность несут владельцы процессов;

- о статусе предупреждающих и корректирующих действий несут высшее руководство, начальники подразделений и начальник отдела систем менеджмента;

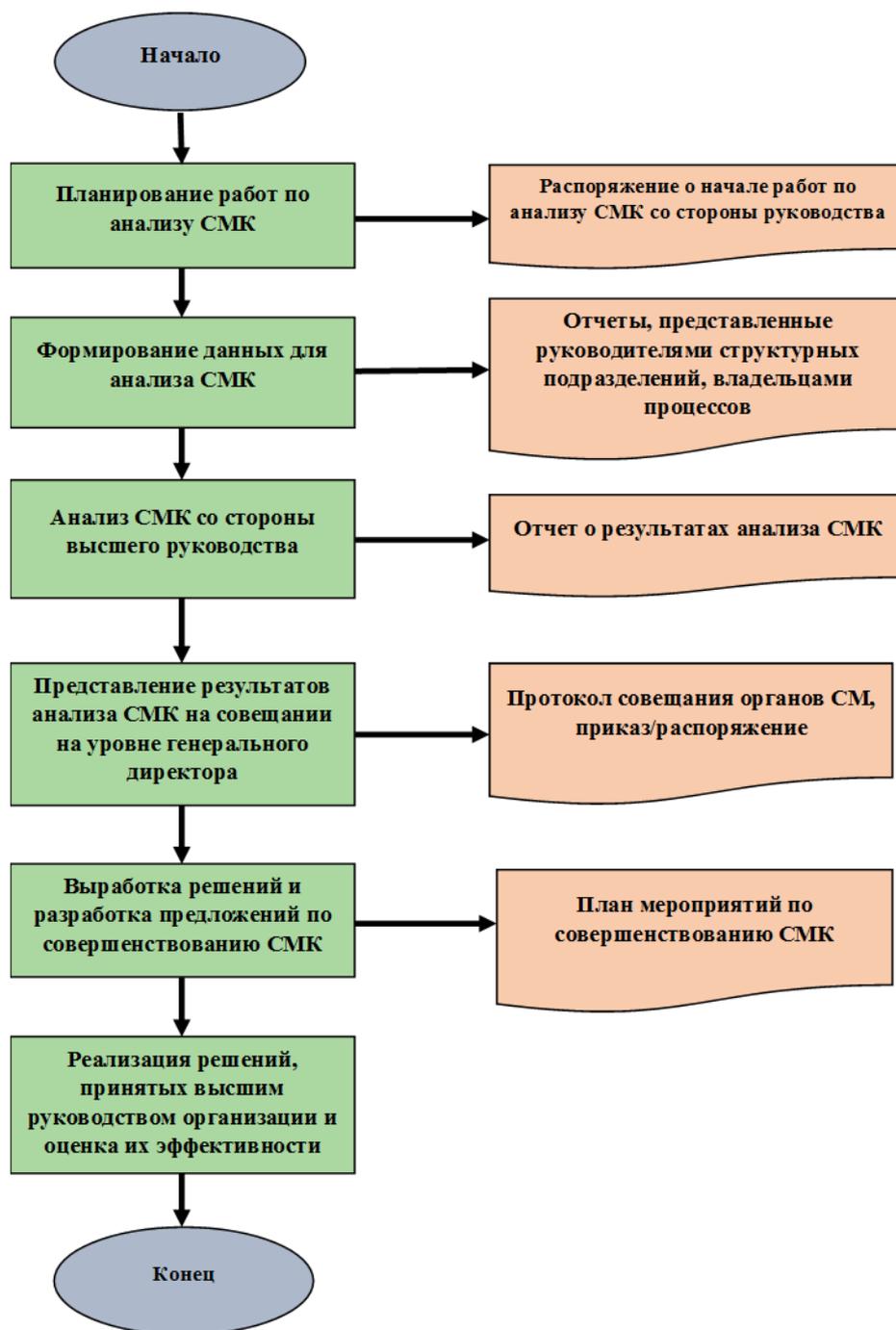
- о последующих действиях, вытекающих из предыдущих анализов со стороны руководства, несет представитель руководства по СМК под руководством генерального директора;

- об изменениях, которые могли бы повлиять на СМК, ответственность несет представитель руководства по СМК под руководством генерального директора.

Входные данные к процессу анализа необходимо преобразовать в выходные данные, охватывающие не только результативность СМК. Выходными данными анализа СМК со стороны руководства являются любые действия и решения, направленные на улучшения СМК, относящиеся: к возможностям для улучшения (продукции, процессов, ресурсов, СМК и других объектов); к любым необходимым изменениям СМК, в том числе в части структуры системы, ее элементов, механизмов их взаимосвязи как внутри системы, так и с другими системами менеджмента организации; к потребностям в ресурсах (финансовые, человеческие, инфраструктура, среда для функционирования процессов, устройства для мониторинга и измерения, знания). Дополнительные выходные данные для повышения результативности СМК могут включать: новые цели, касающиеся характеристик продукции или услуг и процессов СМК; оценку пригодности организационной структуры предприятия и достаточности ресурсов; стратегию маркетинга и т.п.

Документированной информацией по анализу СМК со стороны руководства может служить: отчет об анализе СМК со стороны руководства; протоколы совещаний, приказы / распоряжения о планируемых мероприятиях; планы / программы мероприятий.

На рис. 1 представлена блок-схема процесса анализа СМК со стороны руководства.



**Рис. 1.** Блок-схема процесса анализа СМК со стороны руководства

Для того чтобы обеспечить пригодность, адекватность и результативность СМК, высшее руководство организации должно с установленной периодичностью проводить анализ СМК. Анализ со стороны руководства является ключом для постоянного совершенствования и обеспечения СМК соответствовать требованиям потребителей. Анализ со стороны руководства позволяет оценить не только результативность, но и эффективность СМК [6]. Под результативностью понимается степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов [4]. Оценка результативности СМК может осуществляться и в процессе ее анализа со стороны руководства. Первую оценку результативности СМК необходимо проводить по истечении определенного периода (желательно не менее полугода) с момента начала ее функционирования, а в дальнейшем –

через установленный руководством организации срок (один раз в квартал или полугодие), но не реже одного раза в год [7].

Анализ со стороны руководства является неотъемлемой частью процесса поддержания в рабочем состоянии, улучшения системы менеджмента качества организации. Проведение анализа способствует своевременному обеспечению данными для стратегического планирования в организации. Высшее руководство может применять этот процесс анализа как мощное средство при определении возможностей улучшения деятельности организации.

## Литература

1. Анализ системы управления знаниями в ГАУ «Республиканский медицинский библиотечно-информационный центр» в библиотечно-информационном и библиографическом обслуживании [Электронный ресурс] // <https://docplayer.ru/55181551-Ris-1-model-suz-rmbic.html>
2. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования.– М: Стандартиформ, 2015. 49 с.
3. Анализ со стороны руководства в области системы менеджмента качества [Электронный источник] / Е.Ю. Сиваконов – 2018. - № 85.1 - Режим доступа: <https://novainfo.ru/article/15177>
4. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – Москва: Стандартиформ, 2015. – 49 с.
5. Управление качеством: учебное пособие / А.С. Айрапетян. – Москва: МГИУ, 2012. – 266 с.
6. ISO 14001:2015 Оценивание результативности 9.3 Анализ со стороны руководства [Электронный источник] / А.И.Прилипко – 2019. - Режим доступа: <http://www.klubok.net/article2792.html>
7. Системы менеджмента качества: разработка, внедрение, улучшение: учебное пособие /С.А. Зайцев, О.Ф. Вячеславова, И.Е. Парфеньева, Т.А. Ларцева – Москва: РУСАЙНС, 2019. – 206 с.