








# ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

## СОДЕРЖАНИЕ

	<b>ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ</b> <i>Волоконский Андрей Васильевич</i>	<b>56</b>
	<b>КАК Я СОЗДАВАЛ СМК</b> <i>(практически рождественская сказочка)</i> <i>Якушевский Евгений Леонидович</i>	<b>61</b>
	<b>СЛУЧАЙ С СОБАКОЙ ИЛИ КАК Я СОЗДАВАЛ СМК</b> <i>(продолжение практически рождественской сказочки)</i> <i>Якушевский Евгений Леонидович</i>	<b>64</b>
	<b>ФАКУЛЬТАТИВ ДЛЯ ВНУТРЕННИХ АУДИТОРОВ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА</b> <i>Савина Валерия Олеговна</i>	<b>66</b>
	<b>ДОКУМЕНТАЦИЯ В СИСТЕМАХ МЕНЕДЖМЕНТА. НАЧАЛО</b> <i>Дудник Сергей Станиславович</i>	<b>68</b>
	<b>ДОКУМЕНТАЦИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПО ТРЕБОВАНИЯМ ISO/IEC 27001:2005</b> <i>Дмитриев Александр Анатольевич</i>	<b>72</b>
	<b>СЛОЖНОСТИ В РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ НА ОСНОВЕ «ЧУЖОЙ» СМК</b> <i>Рудницкий Виктор Федорович</i>	<b>77</b>



**Волоконский Андрей Васильевич**  
Директор  
ООО «Независимый центр сертификации  
«Стандарт Бизнес Система»



## 1. Мотивы принятия решения о внедрении системы менеджмента качества на предприятии

Принятие руководством предприятия решения о внедрении системы менеджмента качества может быть вызвано несколькими причинами. (Предлагаю по ходу рассмотрения данной темы использовать не термин «Система Менеджмента Качества», а более простое словосочетание – «Система Качества»).

В настоящее время большинство предприятий, занимающихся у себя внедрением системы качества или уже внедривших систему качества в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2008 «Системы менеджмента качества. Требования», преследуют цели поставок изготавливаемой продукции за рубеж. Часто именно от зарубежного партнера приходит первый иницирующий импульс внедрения на украинском предприятии системы качества. Поскольку Украина относится к странам с нестабильной экономикой, естественно, что зарубежный партнер стремится получить гарантии того, что данное Украинское предприятие-поставщик будет способно обеспечить стабильность характеристик поставляемого продукта на протяжении длительного времени. Одним из подтверждений гарантии поставок качественной продукции является сертификат на систему качества.

Кроме того, на внешнем рынке большое количество зарубежных предприятий уже имеют сертификаты на систему качества. И если украинское предприятие планирует самостоятельно выйти на зарубежный рынок со своей продукцией, то ему придется участвовать в конкурентной борьбе с сертифицированными предприятиями. Наличие сертификата значительно способствовало бы победе нашего предприятия.

В перечисленных случаях **цель внедрения системы качества, главным образом, заключается в получении СЕРТИФИКАТА, подтверждающего соответствие внедренной системы качества требованиям ISO 9001:2008.** Будет система работоспособной или нет, для руководителя, принявшего решение вложить ресурсы в систему менеджмента качества, будет не основным вопросом.

В некоторых случаях, особенно, когда предприятие молодое:

- с неопределенной организационной структурой,
  - с неупорядоченными обязанностями должностных лиц,
  - с неустоявшимися процессами,
  - с частыми сбоями в качестве выпускаемой продукции,
- оно само заинтересовано в построении системы качества. В этом случае, **принятие решения собственником внедрить систему качества, имеет цель получить РАБОТОСПОСОБНУЮ систему качества безотносительно того, будет выдан сертификат или нет.**

Естественно, здесь приведены полярные мотивы принятия решения о внедрении системы качества. В большинстве случаев истина находится посередине. И владелец биз-

неса, либо первый руководитель организации надеется получить от внедрения системы как сам сертификат, так и эффективный инструмент обеспечения качества продукции.

## 2. Способы разработки и внедрения системы качества

Предприятие самостоятельно должно выбрать способ разработки и внедрения системы качества.

Этих способов всего лишь два: обратиться за помощью в любую консалтинговую фирму и выполнять рекомендации сторонних специалистов по внедрению системы, либо собственными силами осуществить разработку и внедрение системы качества. У каждого из этих способов есть свои преимущества и недостатки. Например, преимущество разработки системы качества собственными силами заключается, с одной стороны - в отсутствии затрат связанных с консалтингом, а с другой стороны - в более качественном подходе к разработке системы.

В 1996 году за консультационные услуги по внедрению систем качества консалтинговые организации запрашивали 8-10 тысяч долларов. В 1999 году эти суммы упали до 3-6 тысяч долларов, а уже в середине первого десятилетия нового века стоимость подобного рода услуг составляла 1-2 тысячи долларов. В 2009-2010 такой уровень сохранился в силу того, что запрашивать меньшую стоимость за данные услуги не имеет смысла в силу убыточности подобного мероприятия.

Учитывая незначительные расходы на консалтинг, многие предприятия соглашаются на сотрудничество с фирмами или отдельными специалистами, оказывающими подобные услуги. Но здесь находится один подводный камень. Как правило, как раньше, так и сейчас, многие такие фирмы напрямую связаны с сертифицирующими организациями. Например, руководство сертифицирующей организации организывает консалтинговую фирму, директором и сотрудниками которой являются работники той же самой сертификационной организации. Реально получается полнейшее несоответствие внешним нормативным требованиям, запрещающим сертификационным организациям проводить разработку систем. **И если такое происходит, уровень разработанных и сертифицируемых подобным образом систем, как правило, ожидаемо низкий.**

Не будем забывать, что сертификационные организации - это такие же предприятия, как и те, системы которых они сертифицируют. Сертификационные организации несут расходы, связанные с их основной деятельностью, должны выплачивать своевременно и в полном объеме своим сотрудникам зарплату. Прибыль сертификационных организаций напрямую зависит от количества сертифицируемых предприятий. Сертификационные организации не заинтересованы в том, чтобы их клиент не прошел сертификацию, даже в том случае, если система откровенно слаба. В силу данных обстоятельств, следует признать, что любая организация, пожелавшая получить сертификат на систему

## **ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА**

менеджмента качества, без труда сделает это. И эффективность самой системы, к сожалению, на результат сертификации оказывать не будет.

Независимо от того, самостоятельно или с помощью сторонних специалистов предприятие внедряет систему, на предприятии все равно должно быть назначено должностное лицо, которое будет отвечать за введение необходимых процессов, за разработку недостающей документации. Этот сотрудник должен будет взаимодействовать с руководством предприятия и предоставлять руководству данные для анализа хода внедрения процессов, разработки необходимой документации. И этому человеку все равно придется платить зарплату. Почему бы не задействовать в полной мере потенциал именно этого сотрудника? Сотрудника, которому необходимо в полной мере отрабатывать оказанное доверие и свою зарплату. Поэтому, если требования стандарта известны, если известны регуляторные требования, предъявляемые к предприятию и выпускаемой продукции, то предприятие в состоянии самостоятельно оценить свои возможности и провести мероприятия, приводящие протекающие процессы в соответствие с требованиями, как властных органов, так и в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2008. Поэтому с точки зрения получения более качественной системы, предпочтительнее второй вариант проведения разработки и внедрения Системы Качества на предприятии.

### **3. Выбор сертификационного органа**

Предположим, что Система Качества уже работает на предприятии и следующей логичный этап - проведение самой сертификации. Здесь могут возникнуть трудности выбора сертификационного органа. Рынок в этой сфере насыщен и представители множества сертификационных организаций сражаются за клиента не только снижением расценок на свои услуги, но еще и снижением жесткости в требованиях предъявляемых предприятию при прохождении аудита. Например, большое место многих предприятий - несоблюдение температурных режимов на складах хранения продукции (как готовой продукции, так и сырья, материалов, комплектующих). Если данный факт выявляется во время аудита, то, строго говоря, аудит должен быть остановлен в силу выявления фактора, напрямую влияющего на сохранение продукции. В реальной ситуации, вряд ли какая-нибудь сертификационная фирма рискнет пойти по такому пути. Ведь это путь к разрыву отношений с ней, если не сразу, то в ближайшее время точно. Денежных ресурсов у сертифицируемой организации для того, чтобы приводить условия хранения в соответствие с нормами, как правило, нет. Продукция, как правило, не портится. Тратить дополнительные ресурсы в бедной стране на подобные улучшения, как правило, не торопятся. Отсюда вытекает тактика взаимодействия аудиторов и аудируемой стороны. Фиксируется несоответствие, разрабатываются корректирующие мероприятия о том, что якобы причины по которым на складах не выдерживаются температурные режимы устранены, выдается сертификат, **условия хранения остаются несоответствующими**.

Кроме подобных нюансов сертификации, при выборе сертификационной организации немаловажную роль играют психологические моменты.

Выбор сертификационного органа, как правило, осуществляет назначенный руководством сотрудник, который отвечает за внедрение и разработку СК, а в дальнейшем отвечает и за получение самого сертификата. Этот специалист, изучая рынок сертификационных услуг, встречается с представителями сертифицирующих организаций. И если оказывается, что ответственному работнику придется общаться с неприятным для него человеком, то он, естественно, может при подаче сведений для анализа руководством, представить общую картину в нужном ему свете.

Кроме того, не секрет, что представители некоторых сертификационных фирм, идут на дачу взятки с целью выиграть этот своеобразный тендер. Поэтому этот факт на-

стораживает и насчет качества самого последующего сертификационного процесса.

**Самыми главными критериями, несомненно, должны оставаться солидность и известность сертификационного органа, особенно в той стране или регионе, куда предприятие собирается поставлять свою продукцию.**

Ну, а если предприятие собирается сертифицировать свою систему качества для внутренних целей, то критерием выбора сертификационной организации может остаться стоимость данных услуг, при этом должно сохраняться условие компетентности персонала, осуществляющего разработку и внедрение системы качества. В качестве примера отечественной сертифицирующей организации можно привести нашу компанию. Организация сертифицирует отечественные предприятия с пониманием экономической ситуации в стране. Сотрудникам центра сертификации важно не заработать деньги на сертифицируемых предприятиях, а в первую очередь, принести своим партнерам идеи управления качеством, попытаться донести смысл этих идей до руководителей отечественных предприятий. Руководство независимого центра сертификации надеется, что это будет способствовать достижению выпускаемой продукции высокого уровня. Вот почему цены на предлагаемые сертификационные услуги у этой организации такие низкие.

Это не просто слова, это стремление работников данной организации сделать отечественные товары и, соответственно, жизнь в Украине лучше. Предположим, что организация выбрала путь самостоятельной разработки системы качества. Следовательно, руководство организации должно определиться с ответственным лицом за разработку и внедрение. Такое лицо должно быть назначено с обязательным уведомлением всех начальников подразделений с постановкой глобальной стратегической задачи для всего предприятия - разработка, внедрение системы качества и получение сертификата.

**Компетентность назначенного должностного лица - залог успешности внедрения системы. Лидерство первого руководителя в обеспечении работоспособности системы качества - залог достижения ее максимальной результативности.**

### **4. Первые шаги по внедрению системы менеджмента качества на предприятии**

Довольно часто существует такая практика, когда вопросами обеспечения предприятия-производителя сырьем, материалами занимается другое юридическое лицо. Точно так могут обстоять дела со сбытовой организацией, которая аналогично с первым случаем, может иметь отдельный юридический статус. Как за рубежом, так и у нас распространено явление, когда и транспортировкой и хранением занимается тоже другая фирма. Таким образом, отечественный производитель может иметь довольно сложную организационную структуру, состоящую из двух, трех, четырех и более юридически самостоятельных предприятий.

Однако, объектом сертификации должен обязательно выступать непосредственный производитель. Это объясняется тем, что информация о прохождении сертификации обычно располагается на упаковке производимого товара, на которой, в том числе, указываются юридический адрес и название производителя данного продукта. Взаимосвязь между данными на упаковке тщательно контролируется государственными органами. В случае, когда взаимосвязь между данными нарушена, либо данные не соответствуют требованиям нормативной документации, то любой государственный центр по стандартизации попросту не выдаст сертификат соответствия на эту продукцию.

Пункт 4.1. Общих требований стандарта ISO 9001:2008 предусматривает вышеописанную организацию функционирования предприятия-изготовителя и требует, чтобы со стороны сертифицируемого предприятия-изготовителя обеспечивался контроль тех процессов, которые влияют на

## ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

соответствие продукции, требованиям за которые отвечают сторонние организации.

Различные органы по сертификации устанавливают не одинаковые требования к определению возможности осуществления такого контроля. Например, одни требуют, чтобы взаимоотношения между этими фирмами были обязательно определены договором. Для других же достаточно, чтобы в документации по системе качества были определены пути доступа к контролируемым параметрам, протоколам и другим сведениям, подтверждающим выполнение сторонней организации порядка обеспечивающего соответствие продукции требованиям стандарта, либо требованиям предприятия-изготовителя.

**В любом случае, при построении системы качества необходимо учесть все подразделения (как подчиняющиеся непосредственно предприятию-изготовителю, так и сторонние предприятия) осуществляющие работы в сфере распространения требований стандарта.**

Кроме структуры организации и сфер деятельности, где будут действовать требования системы, для правильного планирования работ по разработке системы качества, необходимо определить:

- объем существующей нормативной документации на предприятии;
- определить необходимый объем процессов, введение которых необходимо для выполнения требований стандарта ISO 9001:2008;
- исходя из полученной информации определить перечень документации, который необходимо приобрести или разработать;
- определить степень выполнения государственных и внутренних регуляторных требований относительно самого продукта, а также относительно инфраструктуры и производственной среды, влияющих на качество выпускаемой продукции.

Для осуществления указанной работы ответственное лицо, будем называть его в дальнейшем уполномоченным по качеству, должно провести самостоятельно или с группой выделенных ему помощников внутренний аудит всех подразделений предприятия на предмет установления несоответствий требованиям стандарта и регуляторным требованиям.

Например, при осуществлении этой деятельности могут быть обнаружены следующие типичные несоответствия:

- отсутствует четкая структурная схема предприятия (особенно для предприятий вновь организованных, либо которые поменяли своего собственника). Здесь имеется в виду не отсутствие графического изображения, а именно понимания сотрудниками относительно своей подчиненности и иерархии;
- отсутствует полностью, либо частично документация, определяющая задачи и функции, как подразделений, так и должностных лиц предприятия. Обязанности, ответственности и полномочия не установлены, либо установлены на словах и ничем не подтверждены;
- взаимоотношения между подразделениями установлены не в полном объеме;
- требуемая нормативная документация на продукцию отсутствует в подразделениях, где идет непосредственная работа по созданию данной продукции;

- документированные процедуры, требуемые стандартом ISO 9001:2008, также отсутствуют (что в принципе понятно, т.к. система еще не разрабатывалась).

Кроме того, существует большое место многих предприятий - несоблюдение условий складирования, хранения, идентификации продукции. Зачастую на складах предприятия не соблюдаются регуляторные требования строительных и санитарных правил и норм.

Отдел снабжения, как правило, не ведет анализ поставщиков, исходя из их способности выполнить требования заказчика. Отсутствуют критерии выбора поставщиков.

Приведем примеры результатов подобного внутреннего аудита одного из современных и передовых пищевых предприятий, на котором, казалось бы, все должно быть идеально.

### ИТАК:

#### В цехе, выпускающем конечный продукт:

1. Отсутствует нормативный документ, на основании которого осуществляется прием-передача готовой продукции представителям отдела логистики по качеству упаковки и качественным показателям, заметных невооруженным глазом. (В выдаваемом лабораторией удостоверении качества на готовую продукцию содержатся обязательства выполнения требований по физико-химическим показателям. Пункт качества упаковки – отсутствует).

#### В лаборатории:

1. Отсутствует журнал входного контроля сырья и материалов; записи ведутся по каждому виду контролируемой продукции на отдельных листах;

2. Отсутствует журнал поверки лабораторного оборудования.

Главный технолог, отвечающий за разработку новых видов продукции, записи по указанной деятельности не ведет.

#### В отделе кадров:

1. Отсутствуют требования к уровню подготовки и компетентности персонала на предприятии;

2. Отсутствует методика повышения квалификационного уровня персонала предприятия.

Главный инженер предприятия, отвечающий за соответствие требованиям инфраструктуры и производственной среды, не владеет информацией о требованиях СНиПов, касающихся количества и размеров раздевалок, бытовых, подсобных помещений, санузлов и душевых в промышленных зданиях и объектах.

Отсутствуют записи по выполнению поверки контрольно-измерительных средств.

Как правило, список невыполнения требований стандарта на некоторых молодых предприятиях соответствует объему самого стандарта, **т.е. ничего из того, что требуется - не выполняется**. И тогда представленные данные руководству для анализа заставляют задуматься само руководство о выполнении этих требований в настоящий момент. Иногда дешевле на настоящий момент списать на убытки часть испорченной продукции, чем обеспечить надлежащие условия хранения на складах. А иногда требования к применению маркировки и идентификации продукции не могут быть выполнены на предприятии в силу проводимой ими деятельности по оптимизации налогов.

Остановимся на случае, когда руководство, оценив свои возможности, все же принимает решение о проведении разработки и внедрении системы качества.

В этом случае, на первом общем собрании руководящего состава должна из уст высшего руководства прозвучать постановка задачи всему коллективу, а не только уполномоченному по качеству. Все должны прочувствовать важ-

## **ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА**

ность грядущих мероприятий и проникнуться ответственностью. Если не будет заинтересованности высшего руководства в создании системы качества, то любые действия уполномоченного по качеству будут обречены на провал, либо затянута на неопределенный срок. Затем может выступить уполномоченный по качеству и рассказать собравшимся об общих вопросах касающихся качества, о самом стандарте ISO 9001:2008 и о его требованиях. Естественно, что ознакомительная работа должна вестись постоянно и со всеми ответственными лицами за разработку системы качества, особенно это касается членов рабочей группы. Они должны знать стандарт почти также хорошо, как и сам уполномоченный по качеству.

### **5. Рабочая группа. Состав и область ее деятельности**

Создание рабочей группы по разработке и внедрению системы качества на предприятии чрезвычайно ответственное мероприятие. Мало того, что это должны быть руководители достаточно высокого ранга, но самое главное, чтобы они сами были согласны участвовать в обозначенной работе. Было бы очень целесообразно, чтобы это были руководители, заинтересованные непосредственно в качестве создаваемого продукта, например, главный технолог предприятия и заместитель директора по производству. Или на тех предприятиях, где функцию обеспечения производства выполняет главный инженер - сам главный инженер.

На этапе разработки и внедрения целесообразно, чтобы функциями этой группы были:

- во-первых, координация деятельности всех ответственных лиц за определение и документирование процессов, влияющих на качество;
- во-вторых, определение и разработка совместными усилиями тех процессов, которые являются новыми для предприятия и которые не в состоянии определить начальник подразделения, либо ответственное за разработку документа должностное лицо.

В дальнейшем, функциями этой рабочей группы могут стать мониторинг соблюдения требований стандарта на систему качества и разработка корректирующих и предупреждающих мероприятий по глобальным проблемам предприятия.

Рабочая группа назначается приказом по предприятию, состав рабочей группы должен быть доведен до всех ответственных лиц и руководителей предприятия.

### **6. Возможные сферы деятельности сотрудников подразделения, ответственного за управление качеством на предприятии**

Деятельность такого подразделения (назовем его службой качества) можно по различному представлять на предприятии в зависимости от специфики производства и выпускаемой продукции. Например, на некоторых предприятиях отдел технического контроля составляет 5-8 % среднесписочного состава производственных работников. Существуют предприятия, где вообще нецелесообразно вводить отдел технического контроля, поскольку деятельность отбраковки некачественного продукта заложена в организацию работы самого производственного подразделения, выпускающего продукцию. Здесь целесообразно говорить о технологическом контроле и о деятельности, обеспечивающей работоспособность системы качества на предприятии.

Рассмотрим деятельность службы качества, состоящей из двух подразделений: «отдела стандартизации и управления документацией» и «отдела технологического контроля».

Деятельность сотрудника отдела стандартизации - инженера по качеству можно представить в следующем виде.

#### Функции и обязанности:

##### **а) Создание библиотеки нормативной документации на предприятии. Организация деятельности библиотеки нормативной документации (НД)**

- Определение и регулярная актуализация перечня необходимой нормативной документации, документации в области качества для каждого подразделения.
- Обеспечение наличия необходимой документации на тех участках производства, где она необходима для осуществления эффективного планирования, выполнения и управления процессами.
- Актуализация с установленной периодичностью всей нормативной базы на предприятии.
- Оперативное доведение всех изменений до участков предприятия, где хранится изменяемый документ.
- Регистрация уведомления лиц, использующих данный документ, о введении изменения или отмене документа.
- Ведение регистрационной и другой вспомогательной документации по деятельности библиотеки нормативной документации.
- Обеспечение клеймения НД (идентификационным элементом копии документа или штампом «контрольный экземпляр»), содержащейся в библиотеке и обеспечение сохранности контрольных экземпляров НД.
- Оказание методической и иной помощи ответственным лицам за разработку документации, используемой внутри подразделения.

##### **б) Разработка стандартов предприятия (общих технических требований, норм приемки готовой продукции, норм приемки сырья и материалов, других стандартов, требуемых на предприятии)**

- Определение областей, где необходима стандартизация. Обоснование необходимости стандартизации.
- Определение входных данных для разработки стандарта.
- Обеспечение согласования и утверждения входных данных у должностных лиц, ответственных за предоставление входных данных.
- Осуществление работ по разработке стандартов и другой нормативной документации.
- Организация работ направленных на утверждение стандартов или документов у вышестоящих лиц.

##### **в) Измерение и оценивание процессов системы качества**

- Разработка методов для измерения результативности и эффективности процессов, необходимых для достижения целей в области качества.
- Анализ процессов, необходимых для достижения целей в области качества, регистрация проведенного анализа.
- Установление закономерностей в изменении хода и результатов процессов и других видов деятельности, влияющих на качество, путем использования статистических методов.

##### **г) Работа по управлению протоколами качества. Подготовка данных к анализу работоспособности**

## **ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **системы управления качеством руководством предприятия**

- Участие в аудиторских проверках.
- Осуществление регулярного (согласно установленного плана) мониторинга ведения протоколов качества в подразделениях по обнаруженным и предполагаемым несоответствиям.
- Регистрация всех несоответствий по предприятию и осуществление деятельности по стимулированию лиц, ответственных за разработку корректирующих мероприятий, к проведению установленных работ в этом направлении.
- Ведение протоколов заседаний рабочей группы, оформление их в надлежащем виде, контроль за осуществлением принятых решений.
- Подготовка протоколов анализа работоспособности системы управления качеством на предприятии к рассмотрению руководством.

### **д) Участие в деятельности, согласно разработанной на предприятии программы подготовки кадров.**

- Подготовка теоретического материала, необходимого для обучения в области обеспечения качеством персонала различного уровня.
- Проведение лекций по вопросам обеспечения качества согласно принятого учебного плана по предприятию.

### **е) Обеспечение деятельности по работе с выявленными службой качества несоответствиями или несоответствиями, предъявленными для рассмотрения другими структурными подразделениями или должностными лицами.**

Отдел технологического контроля (если его создание необходимо для конкретного типа производства) занимается осуществлением линейного контроля всех технологических и производственных процессов, оказывающих влияние на качество продукции и обеспечивающих соответствие выпускаемой продукции требованиям политики в области качества.

На заместителя директора по качеству/руководителя службы качества возложена функция управления качеством на предприятии при помощи внедренной и сертифицированной системы качества, т.е. осуществление тех аспектов общей функции управления, которые определяют: политику качества, цели в области качества и ответственность в области качества, и которые изложены в утвержденных руководством процедурах системы качества.

## **7. Психологические аспекты внедрения**

Трудности, с которыми сталкивается и руководство предприятия, и уполномоченный по качеству, и в целом рабочая группа, связаны с психологией, как отдельных личностей (среди руководителей предприятия), так и с психологией коллективной или, можно сказать, менталитетом наших соотечественников. Наиболее частыми случаями психологического неприятия внедрения системы качества на предприятии бывают:

- отторжение ответственными работниками чего-либо, что мешает устоявшейся практике ведения деятельности. Например, в течение некоторого времени деятельность начальника цеха заключалась в выполнении сформировавшихся самих собою функций и обязанностей, которые выполнялись, были востребованы и прижились. А тут возникает ситуация, когда он должен вести какие-то дополнительные записи, разрабатывать программы обучения для своего персонала, т.е. совершать дополнительные действия;

- неприятие отдельными сотрудниками (являющимися старожилками на предприятии) чего-либо, что предлагается новыми работниками, а не, например, придумано самим должностным лицом, деятельность которого пытаются усовершенствовать. Например, второе лицо на предприятии – заместитель директора по производству имеет свою точку зрения на осуществление проектных разработок. Входными данными, по его мнению, для осуществления проектных работ по разработке новых видов продукции должны являться не данные, полученные в результате маркетинговых исследований, а инициатива технолога-проектировщика. Таким образом, своим авторитетом, заместитель директора по производству значительно тормозит научно обоснованные предложения по изучению потребительского рынка. И происходит это только лишь по причине его неприятия нового начальника отдела маркетинга;
- действительно существующая занятость работников, уполномоченных разрабатывать процедуры систем качества или сотрудников, которые должны вести дополнительные протоколы качества;
- проблемы минимизации налогов, которые не позволяют вести протоколы качества в полном объеме, в результате чего иногда теряется цепочка работы с несоответствием. Например, привозится сырье, которое было определено на входном контроле, как несоответствующее. Факт несоответствия зарегистрирован, ведется работа с этим несоответствием, но по прошествии некоторого времени обнаруживается, что записи по этому сырью были изъяты из лабораторных журналов. И доказательств того, что оно вообще приходило на завод предоставить нельзя. А его уже давно переработали и готовую продукцию продали. Таким образом, отсутствие открытости и прозрачности деятельности предприятия препятствует внедрению системы качества.

Иногда эти проблемы минимизации налогов чересчур сильно преувеличиваются руководителями подразделений, в которых внедряется система качества. Высшее руководство постоянно психологически обрабатывается со стороны этих сотрудников в направлении невозможности использования в их подразделениях системы менеджмента качества. Происходит просто манипулирование руководством с целью не заниматься разработкой системы качества, а точнее – не обременять себя лишней работой и не усложнять себе жизнь.

Вообще проблема психологического неприятия системы качества в любом ее виде остается первой проблемой стоящей перед руководством. И бороться с этой проблемой даже сильным руководителям – не просто. Дело в том, что о какой системе качества может вестись речь на предприятии, когда в туалетной комнате административного корпуса, куда рабочий просто не может попасть, не всегда смываются унитазы, а ведь в туалеты заходят люди в костюмах и галстуках. Так что здесь вопрос даже не в системе качества (ее преимуществах, сложностях внедрения и поддержания, стоимости ее реализации), а скорее в способности каждого из членов нашего украинского общества принять и использовать идеи упорядоченности, добросовестности, честности, чистоты, культуры, порядка, ответственности.

Есть ли все перечисленное у наших людей, у сотрудников наших предприятий? Да, несомненно, есть! **Но только в том ли объеме, который позволяет реализовать в полной мере все требования, заложенные в стандарте ISO 9001:2008?**

# КАК Я СОЗДАВАЛ СМК

## *(практически рождественская сказочка)*



**Якушевский Евгений Леонидович**  
Разработчик СМК,  
сертифицированный аудитор,  
специалист по управлению проектами,  
консультант директора «АльянсСофт», Минск



Я расскажу одну интересную и поучительную историю, которая будет очень полезна в жизни. Так случилось, что я долгое время занимался теорией управления, но практическая моя профессиональная деятельность находилась в плоскости несколько иной - Аудит Информационных Систем.

Но однажды руководство одного из предприятий-клиентов уговорило меня взяться за создание у них на предприятии СМК - системы менеджмента качества. А надо сказать, что предприятие это имело развитую информационную управленческую систему - так называемую КИС.

Предприятие входило в холдинговую структуру, но не было головным. Так вот создавать СМК руководство холдинга решило на всех семи предприятиях холдинга, но пилотным было выбрано именно это. А следует отметить, что на головном предприятии сложилась непростая (но, как я выяснил, довольно типичная для большинства предприятий) ситуация. Руководство возложило обязанности по руководству внедрением СМК на инженера ЦЗЛ (центральной заводской лаборатории). А сама ЦЗЛ по штатному расписанию подчинялась главному технологу.

Почему я так подробно на этом остановился? Потому что это типичная ошибка руководства, принявшего решение о внедрении СМК. Обычно, приняв решение о переходе на стандарты ИСО, руководство находит наименее занятого, либо наиболее грамотного (по мнению руководства) инженера, и поручает все это ему.

Таким образом, с самого начала закладывается принципиальное несоответствие между целями руководства предприятия и создаваемой СМК. Это происходит из-за непонимания руководством того простого факта, что СМК - это такая же система управления, как и любая другая. Единственное отличие, с точки зрения теории управления, заключается в том, что СМК - документированная система (это требование СТБ ИСО 9001-2000). Непонимание этого факта приводит к тому, что управлять внедрением системы управления предприятием (чем и является де-факто СМК) поручают рядовому специалисту, не имеющему ни достаточных прав, ни соответствующих полномочий. При этом внедрение бюджетирования не поручат рядовому бухгалтеру. Этим будет заниматься ни кто иной, как лично финансовый директор.

Вот так и в описываемой ситуации. Рядовой инженер-технолог должен был ТРЕБОВАТЬ выполнения неких заданий от Главного Технолога. К счастью, за время предыдущей работы с предприятием, куда я был приглашен возглавить работы по внедрению СМК, у меня сложилось хорошее взаимопонимание с руководством. Поэтому (отчасти также потому, что я уходил с должности зам.директора по научной работе) на предприятии была создана специальная должность - зам.директора по СМК. Чтобы в дальнейшем не возвращаться к этой теме, отмечу, что с помощью экспертов-консультантов мне удалось убедить в правильности такого подхода все руководство холдинга, и на всех предприятиях холдинга были созданы аналогичные должностные позиции не ниже зам.главного инженера.

Вообще отдельно хочу отметить необходимость сотрудничества с внешними консультантами при внедрении СМК. Часто попытки создания СМК своими силами руководство обосновывает необходимостью экономии и простотой внедрения (написал документы в соответствии с ИСО и порядок). Однако напрочь упускаются из виду два чрезвычайно важных обстоятельства. Первое - это то, что любая система управления, в первую очередь система, и следовательно, все внутренние связи в системе должны быть выстроены, проанализированы и оптимизированы. И второе - требования ИСО - не создание системы документов, а документирование созданной системы управления. Так вот анализ и оптимизация той же системы бюджетирования всегда поручается внешним консультантам. Логично будет поручить оптимизацию более сложной управленческой системы (а СМК, несомненно, более сложная система) так же привлеченным экспертам. Так, первым моим мероприятием в новой должности было заключение договоров консалтинга сразу с двумя фирмами (с целью устранения фактора субъективности). Я не рекомендую всем заключать по два договора, но пытаться обойтись вообще без внешних экспертов - крайне нерациональное решение.

Дальнейшие шаги, несмотря на то, что они в значительной степени были продиктованы предыдущим опытом работы, могу смело рекомендовать всем. Во первых, мной были приобретены электронные базы данных по законодательству и по стандартам с ежемесячным обновлением. Тем самым была изначально устранена проблема актуализации нормативных и нормативно-правовых актов. То есть эта проблема была перенесена опять же на внешних исполнителей.

Следующим шагом стало приобретение (точнее разработка) специального программного обеспечения для управления документами СМК. Этим была устранена проблема актуализации документов СМК. Далее последовал этап разработки целей и политики в области качества. Здесь неоценимую помощь оказали именно консультанты, потому что связать цели предприятия с точки зрения "производство-реализация" с точкой зрения "требования потребителя-удовлетворенность потребителя" вовсе не так просто, потому что необходимо убедить линейных руководителей в том, что взаимоотношения поставщик-потребитель распространяются не только на предприятие в целом, но и на их конкретные производственные участки.

Особо необходимо отметить демократичность стандартов в новой редакции 2000-го года. Требования СТБ ИСО 9001-2000 говорят о том, что должно быть сделано. Предприятие само определяет, как это должно быть сделано и подтверждено. Образно говорят: "скажи, что и как ты будешь делать; делай так, как сказал; предоставь доказательства, что выполнил то, что сказал, правильно". Требование о наличии документированных процедур и записей по качеству зачастую воспринимаются так, что всё надо делать заново. На самом деле в стандартах есть только общее требование и рекомендации по возможности учитывать сложившуюся практику. Предприятие может иметь такие записи в виде личных дел сотрудников, в виде журна-

## ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

лов, в виде карточки в отделе кадров и т.п. Главное, что бы можно было все это представить аудиту.

Часто вместо того, чтобы под предлогом внедрения ИСО упорядочить внутренний документооборот, руководство предприятия начинает лихорадочную деятельность по написанию массы руководящих и регламентирующих документов, дублирующих уже существующие на предприятии. В результате документы СМК не работают, так как воспринимаются исполнителями, как вторичные (дополнительные к уже существующему управленческому документообороту). В самом деле весь управленческий документооборот должен быть единым, и более того, это одно из фундаментальных требований СТБ ИСО 9001-2000.

Поэтому один из первых шагов по внедрению СМК - это анализ с внешними экспертами существующего документооборота, с целью выяснения необходимости его доработки под требования СТБ ИСО 9001-2000, и разработка полного перечня вновь создаваемых и дорабатываемых документов. Само создание такого документа уже станет фундаментальной плитой в создании и внедрении СМК.

Далее необходимо разработать единый порядок оформления документов СМК и управления ими. Но и здесь следует отметить, что единый порядок оформления внутренних документов является скорее признаком хорошего корпоративного стиля, чем спецификой документов СМК. Организация сама определяет необходимые документы, их объем и детализацию.

Для того, чтобы понять, где необходимо использовать документацию, можно применить простой тест: спросить у нескольких человек, как они представляют какой-то процесс на предприятии. Если ответы будут различными, то для повышения уровня контроля и управления, можно использовать документирование процесса (составление процедуры или рабочей инструкции, в зависимости от необходимого уровня детализации, степени важности процесса и др.). Если все опрошенные Вами люди представляют процесс одинаково, то документирование не требуется и будет только загромождать вашу систему управления качеством.

В дальнейшей разработке документов СМК самое важное - чтобы каждый линейный руководитель САМ описывал свою предметную область. Если специалист по внедрению СМК может описать все детали работы всех линейных руководителей!, а они - нет (каждый - своё), то логично спросить - А ЗА ЧТО им всем платят деньги?

Создав таким образом описание системы менеджмента качества, необходимо далее провести разъяснительную

работу среди рабочих- что такое СМК, как меняется их работа при внедрении СМК. При этом основной упор надо делать на отношения поставщик - потребитель. То есть объяснить, что ОНИ являются друг для друга поставщиками и потребителями. К примеру на хлебозаводе тестовод для пекаря поставщик, а для кладовщика - потребитель. При этом все требования, вытекающие из отношений поставщик - потребитель, становятся обязательными и во внутренних производственных отношениях. Хотя и эти требования не являются специфическими требованиями стандартов СТБ ИСО 9001-2000, а вырастают из давно и хорошо известного внутреннего хозрасчета.

Кроме того, стандартом требуется, чтобы на предприятии были разработаны, внедрены и постоянно актуализировались следующие документы:

- Руководство по качеству;
- Политика в области качества;
- Записи о качестве.

На самом деле, записи по качеству так же присутствуют в том или ином виде на любом предприятии. Так что и в этом случае речь скорее будет идти об упорядочивании существующих, а не о разработке новых документов. Таким образом, практически ключевым новым документом СМК (и ключевым с точки зрения СТБ ИСО 9001-2000) становится Руководство по качеству.

При этом для небольших предприятий с точки зрения стандартов вообще достаточно одного этого документа. Стандарт допускает включать в Руководство по качеству и Политику, и управление документооборотом, и управление записями.

Однако в моем случае объем документооборота не позволял принять такое решение. Поэтому решено было оформлять Политику, управление записями и Руководство по качеству отдельными документами.

Определив таким образом структуру и порядок документооборота СМК, далее мы определяем структуру или так называемое «дерево» процессов. Редакция СТБ ИСО 9001-2000-го года отличается от предыдущей именно ориентацией на процессный подход.

Под «процессным подходом» понимают применение в пределах организации системы процессов вместе с их определением и взаимодействиями, а также управление ими.

Само по себе понятие бизнес - процессов так же не является спецификой СМК. Требование стандартов - описать ВСЕ бизнес-процессы организации в их ВЗАИМОСВЯЗИ.

Ранжирование процессов, соответствующих конкретным функциям по степени их влияния на достижение целей в системе менеджмента качества (СМК), реализующей процессный подход, согласно СТБ ИСО 9001:2000.



## **ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА**

На рисунке приведена реальная схема процессов в описываемой мною организации, и вряд ли какой-либо руководитель предприятия найдет непонятный или неизвестный процесс в этой схеме.

Итак, представим себе дальнейшие действия по внедрению этого самого процессного подхода в управлении нашим предприятием, как некоторый алгоритм. Алгоритм этот приведен мною в таблице, но он в точности соответствует описанному в СТБ ИСО 9001-2000.

### **Планирование, разработка и совершенствование процессов СМК**

1.	Анализ деятельности на всех участках, выявление недостатков и возможностей улучшений
2.	Предложения сотрудников по улучшению методов выполнения операций и взаимосвязей
3.	Сбор информации о конкретном процессе, мониторинг процесса
4.	Формулирование сущности, цели и результатов процесса
5.	Составление возможных схем процесса
6.	Выбор и согласование рациональной схемы процесса с исполнителями
7.	Определение необходимых ресурсов для осуществления процесса
8.	Разработка методов выполнения и управления процессом
9.	Определение критериев оценки результативности процесса (критерий – признак, мерило оценки)
10.	Разработка методов мониторинга, измерения, контроля процесса
11.	Документирование процесса
12.	Опробование, проверка и утверждение процесса
13.	Внедрение процесса, внесение необходимых изменений в СМК

Изготовление любой продукции – это система связанных между собой процессов, каждый из которых может быть, при желании, проанализирован и изменен независимо от модели изделия, которое производится с помощью процессов.

Зафиксировать же последовательность можно только с помощью документа, в котором эта последовательность будет описана. Однако, как только автором произносится слово «документ», то ему неминуемо придется побороться с еще одним наследием, доставшимся нам от советской системы управления – негативным отношением нашего работника к документам, описывающим порядок его действий.

Ни для кого не секрет, что, в большинстве своем, наш работник априори считает, что любой документ – это «бумажка», информация на которой не имеет ничего общего с его реальной производственной практикой. В результате весь опыт выполнения производственных процессов, который есть на наших предприятиях, хранится в головах работников, но не записывается и не является достоянием предприятия. Именно поэтому на предприятиях существуют «незаменимые» работники, которые очень неохотно делятся своими знаниями с другими и при случае доказывают свою ценность, ставя весь производственный цикл в зависимость от своей воли или случайного происшествия с ними.

Решение заключается в разработке и описании понятной последовательности производственных действий. При этом форма изложения информации должна быть такой, чтобы документы стали не параллельным и ненужным атрибутом производственных процессов, а инструментом их выполнения, без которого невозможно было бы эффективно изготавливать продукцию!

Здесь принципиально важно отсутствие элемента наказания и присутствие другого элемента – доверия со стороны руководства конкретному работнику. Устанавливается – какие действия выполняет работник и за какие результаты он должен отвечать перед лицом, принимающим эти результаты. Таким образом, мы снова вернулись к парадигме отношения поставщик – потребитель.

Если мы будем фиксировать результат и в соответствии с ним корректировать свои действия, то будем каждый раз

получать продукт, который по качеству будет лучше предыдущего. Именно по этой причине для того, чтобы существовали и не терялись данные о реальных результатах действий, в письменной процедуре должен быть описан порядок сохранения этих данных. Здесь мы подобрались вплотную к записям о качестве, о которых много написано в СТБ ИСО 9001-2000.

Записи по качеству – это регистрируемые данные, в которых содержатся объективные доказательства функционирования СМК в порядке, соответствующем требованиям СТБ ИСО 9001-2000, выполнения требований к качеству продукции, а также результаты деятельности по процессам и достижение запланированных целей. Ответственность за организацию работы с записями несут руководители подразделений, а также исполнители, осуществляющие регистрацию записей по качеству.

Требования к управлению записями отличаются от требований к управлению другими документами – все записи должны управляться согласно требованиям раздела 4.2.4 СТБ ИСО 9001:2000. Записи должны вестись и поддерживаться в рабочем состоянии для предоставления свидетельств соответствия требованиям и результативности функционирования системы менеджмента качества.

Они должны оставаться четкими, легко идентифицируемыми и восстанавливаемыми. Надо разработать документированную процедуру для определения средств управления, требуемых при идентификации, хранении, защите, восстановлении, определении сроков сохранения и изъятии записей.

Из вышесказанного довольно легко можно сделать вывод о необходимости приобретения (точнее разработки) специального программного обеспечения для управления документами СМК. Программное обеспечение должно позволять управлять всеми бизнес-процессами, осуществлять постоянный мониторинг процессов, контролировать работу персонала. Более явственно эта необходимость проявляется, когда речь заходит об анализе записей.

Однако рассмотрение этого вопроса явно выходит за рамки данной статьи, да и рассказ о разработке СМК плавно переходит в рассказ о внедрении, а это, как говорится, совсем уже другая сказочка.

# СЛУЧАЙ С СОБАКОЙ ИЛИ КАК Я СОЗДАВАЛ СМК

## *(продолжение практически рождественской сказочки)*

Как я и обещал ранее, рассказ о разработке системы менеджмента качества - СМК плавно переходит в рассказ о внедрении оной на предприятии.

Итак, место действия – одно из предприятий пищевой промышленности. Действующие лица – высшее руководство в лице директора и главного инженера, зам. директора по СМК, Ваш покорный слуга, руководители структурных подразделений – так называемые менеджеры среднего звена, и рабочие – то есть пролетариат. Второстепенные (но жизненно необходимые) персонажи - внешние консультанты.

Начало нашего рассказа уходит в недалекое прошлое описываемого предприятия, когда руководство холдинга, куда входило наше предприятие, решило создавать СМК, и пилотным было выбрано именно это предприятие.

Как я уже рассказывал ранее, для разработки и внедрения СМК, первым моим мероприятием было заключение договоров консалтинга сразу с двумя фирмами. На этапе разработки структуры документов и вообще структуры бизнес-процессов, включаемых в СМК, такое решение было вполне оправданным, так как исключало напрочь фактор субъективности со стороны экспертов. Однако на этапе внедрения такой шаг может показаться избыточным, так как описание бизнес-процесса по уже разработанному шаблону все равно не будет инвариантным. Но практика показала, что это вовсе не излишество, потому что внешний консультант, тем более, если он имел дело с аналогичным предприятием, будет стараться применить схемы процессов, которые ему известны. А, как правило, даже на двух абсолютно аналогичных предприятиях не работает одна и та же бизнес-схема. Различия могут быть связаны с расположением предприятий (большой город, поселок), с различной инфраструктурой, даже с какими-либо местными традициями. Поэтому на этапе внедрения, когда собственно и происходит реальное создание СИСТЕМЫ, особенно важно сохранить преемственность структуры управления и в то же время провести требуемые изменения для выполнения требований ИСО. То есть гармонизировать (привести в соответствие) описание бизнес-процессов, протекающих на предприятии, с их реальным выполнением работниками этого предприятия.

При этом приведение в соответствие, с одной стороны, не означает оставить все как есть и описать как это есть... Но с другой стороны, это так же не означает разрушить все до основания (а зачем?). Существует вполне определенный в рамках стандарта ИСО набор обязательных требований, суть которых, как правило, затемнена использованием слабо разьясненных иностранных терминов из словаря ИСО 9000, таких, как валидация, верификация, и т.д. Однако в ходе внедрения СМК на предприятии суть этих терминов, как правило, раскрывается применительно к используемым на предприятии бизнес-процессам.

Итак, у нас уже есть описание основных (базовых) процедур СМК. Это управление документацией (внутренней, внешней, организационной, ТНПА и ПА). Это структура документов и порядок их оформления, разработки и согласования. Это положения о руководящих органах СМК (как правило - Координационный Совет). Это, наконец, Политика в области качества и цели создания/внедрения СМК. Эти документы разработаны, утверждены, введены в действие и... начинается самое интересное. То есть начинается собственно внедрение.

Почему то у руководителей подавляющего большинства предприятий сложилось устойчивое (хотя и ложное) мнение, что СМК – это некоторая система управления документооборотом, и следовательно разработка СМК может вестись в отрыве от реинжиниринга бизнес-процессов, протекающих на предприятии. Однако это не так. Требования ИСО - не создание системы документов, а докумен-

тирование созданной системы управления. То есть речь идет именно о создании на базе существующей системы бизнес-процессов некоторой новой структуры, управляемой на иных принципах.

Хотя если речь зашла о принципах, следует вспомнить, что нет ничего нового под солнцем, что «не известно нашим мудрецам». Так, принципы взаимоотношений поставщик – потребитель между подразделениями есть ни что иное, как хорошо забытый советский внутренний хозрасчет. На это лично мне прямо указали рабочие одного из цехов, когда я проводил с ними семинар по внедрению ИСО.

Вообще вовлечение непосредственных исполнителей (простых рабочих, инженеров, мастеров) на всех этапах разработки/внедрения СМК является главным залогом успешного внедрения. Хотя здесь разработчиков подстерегают Сцилла и Харибда одновременно. Ни в коем случае нельзя формировать описание бизнес-процесса на основании того, что непосредственный его исполнитель говорит – а я так ВСЕГДА делаю. А если он всегда на четвереньках из дому выходит (дверь низкая) – так мы все дома так будем строить? С другой стороны нельзя увлекаться чрезмерными модернистскими веяниями – вот на Западе делают так... Реальные экономические условия могут поставить Вашу внедряемую СМК вне рамок хозяйственной деятельности предприятия только потому, что какой-то из бизнес-процессов, прекрасно описанный, задокументированный, и прочее, не будет выполняться по документу в силу неких (пускай даже субъективных) внешних обстоятельств. Например, оценка и выбор поставщиков у Вас организованы прекрасно – и вот Вам доводится перечень обязательных поставщиков из департамента Вашего министерства. Если Вы выполняете Вашу документированную процедуру – выбираете наилучшего (по принятым Вами критериям) поставщика – и он не попадает в этот перечень – вы нарушили указание департамента. Если Вы берете поставщика из перечня, и он не соответствует принятым Вами критериям – вы нарушаете собственную процедуру, и, следовательно, требования ИСО.

К тому же очень часто под ссылкой на то, что так делалось всегда, скрывается элементарное отсутствие управляемости процессом. Например, учет возвратной тары в разрезе отгрузочных накладных не ведется. Объяснение, которое услышал я, было исключительно простым – а вот в накладной, печатаемой на компьютере, нет такого поля – возвращенная тара. Когда я объяснил приемосдатчикам, что если мы запишем в процедуре, что это так и должно быть, то вся невозвращенная тара будет списана за их счет, а если запишем, что не должно быть, тогда программисты будут искать возможность решения задачи, все стало на свои места – ВСЕ приемосдатчики захотели считать возвратную тару ТОЛЬКО по накладным. Так окончилась традиция... невозврата тары.

Вообще особое внимание при внедрении надо обращать на разъяснение непосредственным исполнителям сути непрерывного улучшения СМК. То есть надо объяснять рабочим – если тебе неудобно работать, или ты видишь, что можно сделать на твой взгляд лучше – пиши служебную. Если ты мне на семинаре расскажешь самую сногшибательную идею об улучшении работы, или раскроешь подоплеку самого злостного и грубого нарушения всех норм и правил – я буду помнить о них в лучшем случае до вечера (обычно – до дверей). Тем самым Вы исподволь закладываете на самом нижнем уровне исполнения во-первых – привычку работы от документа и с документом, во-вторых – понимание необходимости и целей постоянного улучшения СМК, как системы управления, касающейся всех на предприятии (а не только начальников цехов и смен).

## **ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА**

Некоторое время назад, говоря о качестве, подразумевали, главным образом, качество товара. Чтобы его обеспечить, на предприятиях внедрялись системы контроля качества. Это защищало интересы покупателей – на рынок не поступала бракованная продукция, однако сам производитель нес потери, и порой весьма существенные, – затраты переносились на остальную продукцию, что повышало ее себестоимость, и соответственно, снижало рентабельность предприятия.

Наверное многие сталкивались с ситуацией, когда ваш звонок переводят от одного сотрудника к другому, а человека, который может ответить на ваш вопрос, найти практически невозможно. Сколько потенциальных потребителей не дожидается окончания бесконечного процесса соединения? А представьте себе ситуацию, когда потребитель, заключивший договор, звонит для того, чтобы узнать – можно ли забирать заказанную продукцию. Ему отвечают – не кто-нибудь, руководитель службы маркетинга – да, да, конечно, сегодня после обеда. Потребитель гонит машину, а на месте оказывается, что сделали толи не все, толи не то, что заказано. Результат – простой, обида заказчика, ну дальше понятно.

Еще один пример. Заказчик одного из наших партнеров – фирмы, торгующей оборудованием и обеспечивающей сервисное обслуживание – не мог получить необходимую деталь в течение почти двух месяцев. Поскольку на складе ее не было, сотрудник, принимающий заказы, с чистой совестью отвечал, что ее нет и нужно перезвонить позже. После двух месяцев ожидания, простоя оборудования и убытков заказчик дошел до высшего руководства. Проблема таки была решена и довольно просто – у другого клиента эта деталь была куплена про запас, и одолжить ее до получения новой не представляло труда. Проблема очевидна – не была полностью продумана процедура обслуживания клиента. Информационный поток прерывался на этапе приема заказов и не доходил до лица, которое могло решить проблему.

Пострадавшим в этом случае оказывается весь трудовой коллектив, включая тех, которые добросовестно выполнили свою работу. Потому что исправление допущенных в процессе выполнения работ/оказания услуг ошибок всегда (традиционно) ложится на ВСЮ себестоимость. Поэтому лично я всегда говорю исполнителям – если вы видите, что результат работы предыдущего исполнителя (вашего поставщика) ведет к возможному браку/дефекту – не выполняйте своей работы, зовите начальника, пишите служебную, дайте знать о возможном несоответствии. То есть ведите себя как потребитель. Ведь если вам продали обувь с браком – вы ее не купите. А если предыдущий исполнитель вам передает свою часть работы с браком? Приняв такую, вы автоматически берете его вину (или часть его вины) на себя.

Для того, чтобы работники предприятия поняли, как изменятся условия их работы с внедрением СМК, мы разработали небольшую листовку-памятку, которую раздали под подпись всем работающим. Ниже я привожу полный текст этой листовки:

### **Памятка для сотрудников по предстоящей сертификации системы менеджмента качества на соответствие требованиям СТБ ИСО 9001:2001**

#### **1 ДЛЯ ЧЕГО МЫ ЭТО ДЕЛАЕМ?**

Уважаемые сотрудники, требования к качеству нашей продукции и нашей работы постоянно растут. Чтобы потребители выбрали нас и принесли нам свои заказы и деньги, руководство в сентябре 200... года приняло решение разработать и внедрить **систему менеджмента (управления) качества (СМК)**, соответствующую требованиям международного стандарта СТБ ИСО 9001:2001.

На сегодняшний день такая СМК на предприятии существует. Проверка СМК назначена на декабрь 200... года. Проверять соответствие СМК требованиям стандарта будут аудиторы органа по сертификации... Если аудиторы признают, что СМК соответствует требованиям СТБ ИСО 9001:2001, то нам будет выдан сертификат. Этот сертифи-

кат мы можем показывать потребителям, которые действуют как обычный покупатель. Покупатель в магазине чаще покупает товар известной фирмы с сертификатами, а не от неизвестного производителя.

#### **Цели разработки и внедрения СМК:**

1. Наша продукция должна больше нравиться потребителям, чем продукция наших конкурентов;
2. Довольный нами потребитель принесет дополнительные заказы (деньги, из которых мы получаем зарплату).

#### **2 КАК МЫ ВСЕ ЭТО ДЕЛАЕМ?**

На фабрике разработана и размещена во всех подразделениях Политика в области качества.

В основе СМК лежат восемь принципов, которые мы должны знать и выполнять:

**1 принцип-** Забота о потребителе. Каждый из нас работает для потребителя и должен стараться так, чтобы он остался доволен тем, что он получил. Например, если плохо настроено оборудование в начале технологической цепочки, то у смежных подразделений и у конечного потребителя будут проблемы с качеством продукции. Ведь к потребителям вашего труда относятся все, кто стоит за вами по цепочке: операторы, контролеры, упаковщики; кладовщики которые с трудом читают нечеткую запись на ярлыке (этикетке) на коробке с продукцией; конечный потребитель, который останется недоволен, если купит нашу продукцию и обнаружит что она плохая.

#### **Мы делаем продукцию**

#### **«ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ – КАК ДЛЯ СЕБЯ».**

**2 принцип-** Все работы в области качества возглавляют руководители. Руководители объединяют деятельность предприятия и направляют ее на достижение поставленных целей и планов.

**Наши цели** – увеличение объемов выпуска и снижение затрат на производство. Постоянное совершенствование уровня качества, изготовление высококачественной продукции.

**3 принцип-** За качество отвечает каждый сотрудник. Дефект, допущенный одним сотрудником, может свести на нет усилия всего коллектива.

**4 и 5 принцип-** Для управления предприятием используется процессный подход. Все процессы объединены в единую налаженную систему. Каждый сотрудник является и поставщиком (для следующего сотрудника) и потребителем (для предыдущего). Порядок их взаимодействия определен в документированных процедурах.

**6 принцип-** Постоянное улучшение. Мы знаем, что наши конкуренты не стоят на месте, а требования потребителей постоянно растут, поэтому целенаправленно работаем над улучшением нашей работы.

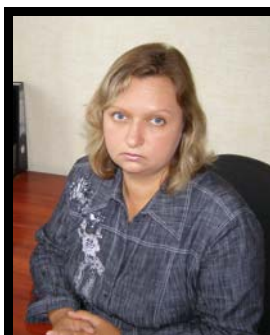
**7 принцип-** Для того чтобы принимать правильные решения в области качества, мы должны тщательно собирать информацию о процессах и продукции. Принимать решение можно только на основе достоверных фактов.

**8 принцип-** Взаимовыгодные отношения с поставщиками позволяют нам получать материалы стабильного качества.

**Эту памятку должен прочитать и запомнить КАЖДЫЙ сотрудник!**

А теперь о случае с собакой... Как то раз я не успел купить собаке собачий корм. А было это в 2002 году, в период поголовного увлечения производителей пищевой продукции (в особенности колбас) соей. Так вот, решил я компенсировать собачке «Педигри» вареной колбасой. Наша собака в принципе ничего против вареной колбасы не имеет. Но тогда она напрочь отказалась есть «Докторскую» Борисовского мясокомбината. Дошло до «лежащей голодовки». То есть я ей даю колбасу, а она, собака такая, не ест. В тот период на Борисовском мясокомбинате как раз сменилось руководство, и было принято решение о внедрении СМК по СТБ ИСО 9001:2001. Прошел год с начала внедрения, и все изменилось радикальнейшим образом. То есть моя собака, как простой потребитель – прощай некуда, с видимым удовольствием поглощает ту же «Докторскую». Или уже не ту?

# ФАКУЛЬТАТИВ ДЛЯ ВНУТРЕННИХ АУДИТОРОВ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА



**Савина Валерия Олеговна**  
специалист по стандартизации,  
сертификации и качеству,  
Центр консультаций и исследований  
ООО «ТНА-ТЕСТ»



**Истина - это то, что выдерживает испытание опытом.**  
**А. Эйнштейн**

Как сформировать программу и график проведения внутренних аудитов системы менеджмента качества организации таким образом, чтобы минимизировать нагрузку на подразделения и выполнить при этом все требования международного стандарта? Можно ли в рамках годовой программы проводить аудит только в некоторых подразделениях? Обязательно ли осуществлять аудит по процессам? Когда привлекать технических экспертов для проведения аудита? Как понять, является ли несоответствие, выявленное в ходе аудита, существенным или нет? Такие и подобные им вопросы часто возникают у внутренних аудиторов и специалистов по качеству организаций уже внедривших системы менеджмента, спокойно вздохнувших после успешно пройденной сертификации и... осознавших,

что поддержание разработанной СМК в актуальном состоянии – работа не менее сложная, а главное, требующая постоянного внимания и поддержки со стороны руководства и коллег. Да и ответы на эти вопросы не всегда однозначны, так как каждая построенная система менеджмента всегда будет особенной и неповторимой.

Именно поэтому, мы предлагаем «факультативные занятия» для тех, кто уже прошел «школу» разработки и внедрения систем менеджмента. На них Вы сможете узнать мнения специалистов нашего Центра консультаций и исследований по некоторому кругу поставленных выше вопросов, разобраться в «пройденном материале», посоветоваться, а может и поспорить, ведь в споре рождается истина. А мы со своей стороны постараемся не навязывать стереотипов, чтобы Вы самостоятельно смогли прийти к выводу о том, как лучше планировать и проводить аудиты СМ в своей организации, и убедились в этом на собственном опыте. Итак...

## Занятие 1. Что проверять?

**План - ничто, планирование – все.**  
**Д. Эйзенхауэр**  
(генерал и президент США)

... любая организация, внедрившая у себя систему менеджмента качества, может подвергаться **аудитам первой, второй и третьей стороной**, и в зависимости от этого, а также от поставленных целей, они могут охватывать:

### Вариант 1.

**Все элементы** (деятельность, процессы, структурные подразделения и продукцию (услуги)), входящие в область аудита\* СМК организации, оцениваемые на соответствие **всем требованиям стандарта ISO 9001** (по разделам);

### Вариант 2.

**Некоторые элементы**, входящие в область аудита СМК организации, оцениваемые на соответствие **всем требованиям стандарта ISO 9001**;

### Вариант 3.

**Все элементы**, входящие в область аудита СМК организации, оцениваемые на соответствие **некоторым требованиям стандарта ISO 9001**;

### Вариант 4.

**Некоторые элементы**, входящие в область аудита СМК организации, оцениваемые на соответствие **некоторым требованиям стандарта ISO 9001**.

Начнем с аудитов, проводимых **первой стороной**. Напомним, что такие аудиты могут осуществляться внутренними аудиторами самой организации или независимыми аудиторами, выполняющими данную функцию от ее имени (по аутсорсингу) для заявления организации о собственном соответствии установленным требованиям к системе менеджмента [1].

Раздел 8.2.2 «Внутренний аудит» международного стандарта ISO 9001 определяет цели внутреннего аудита, как:

- оценку соответствия требованиям стандарта ISO 9001 (отметим, что даже для формально разработанной СМК достижение указанной цели позволит организации подготовиться к прохождению внешних аудитов для подтверждения (или продления действия) сертификата соответствия требованиям ISO 9001);
- оценку соответствия СМК запланированным мероприятиям, согласно требованиям раздела 7.1 [2];

## **ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА**

- оценку соответствия требованиям организации, установленным к СМК;
- оценку результативности и актуальности СМК (оценку способности СМК выполнять вышеуказанные требования).

Отдельно взятый аудит, реализуемый в рамках установленной (например, годовой) программы внутренних аудитов СМК организации может быть проведен для оценки соответствия некоторым требованиям стандарта ISO 9001 (вариант 3 и 4). **Но в целом программа внутренних аудитов СМК организации должна охватить все элементы (вариант 1), входящие в область аудита, и все разделы стандарта ISO 9001.** Понятно, что область аудита СМК в этом случае должна включать в себя всю задекларированную область действия СМК организации. В противном случае полученные данные аудита не позволят полностью оценить результативность, актуальность СМК и степень ее соответствия требованиям ISO 9001.

Если целью внутренних аудитов является оценка выполнения каких-либо отдельных мероприятий или требований, установленных и применимых к СМК, то в этом случае аудит осуществляется также по некоторым требованиям стандарта ISO 9001 (вариант 3 и 4). Это может быть вариант, так называемых целевых (или внеплановых) аудитов, проводимых за рамками установленной программы.

На практике чаще всего можно встретить программы аудитов, охватывающие только подразделения (а не процессы), входящие в область действия СМК организации. А иногда внутренний аудит построен таким образом, что осуществляется проверка нескольких подразделений, деятельность которых регулируется требованиями отдельно взятого раздела стандарта ISO 9001. То есть в результате реализации такой программы осуществляется многократная оценка деятельности одного и того же подразделения, но по некоторым (или всем) разделам ISO 9001. С формальной точки зрения такой подход, конечно, реализует требования раздела 8.2.2 ISO 9001. Однако оценка того, что такие программы аудита составляются с учетом статуса и важности проверяемых процессов (как того требует стандарт) будет затруднена, так как при этом не учитывается вклад аудируемых подразделений в деятельность системы, как совокупности взаимодействующих процессов.

Проведение же внутренних аудитов по процессам СМК автоматически учитывает статус и важность подразделений – ответственных исполнителей и/или участников аудируемых процессов, и осуществляет аудит продукции (услуг) – выходов аудируемых процессов.



Цели аудитов СМК, проводимые **второй стороной**, заинтересованной в деятельности организации (чаще всего настоящими или потенциальными потребителями, другими лицами от их имени, владельцами и инвесторами), могут быть ориентированы на различные аспекты деятельности организации, поэтому такие аудиты могут охватывать все описанные варианты.

Для аудитов проводимых **третьей стороной**, к которым относятся внешние сертификационные аудиты, выполняемые независимыми компетентными органами, **достаточно оценка некоторых элементов СМК организации (вариант 2), так как их целью является оценка соответствия СМК организации всем требованиям ISO 9001.** Внешние надзорные аудиты могут включать оценку соответствия некоторых элементов СМК некоторым требованиям стандарта ISO 9001 (вариант 4), но в общем цикле их проведения (от сертификационного до ресертификационного) аудиторами все равно должна быть проведена оценка соответствия всем требованиям стандарта ISO 9001.

На сегодня – все. С некоторыми вопросами, заданными в начале нашей статьи, мы вроде бы разобрались, поэтому первое «факультативное занятие» можно считать окончательным. На втором «факультативе» поговорим об интересных для нас (и надеемся, что и для Вас тоже) моментах проведения аудита, ранжирования обнаруженных несоответствий и не только об этом...

### *Список использованной литературы:*

1. ISO 19011:2002 Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента.
2. ISO 9001:2008 Системы менеджмента качества. Требования.



# ДОКУМЕНТАЦИЯ В СИСТЕМАХ МЕНЕДЖМЕНТА. НАЧАЛО



**Дудник Сергей Станиславович**  
 Специалист по системам менеджмента качества и  
 экологического менеджмента,  
 IRCA аудитор ISO 9001



*Свет принципов управления, как и свет маяков, является путеводным  
 лишь для тех, кто знает вход в гавань.*

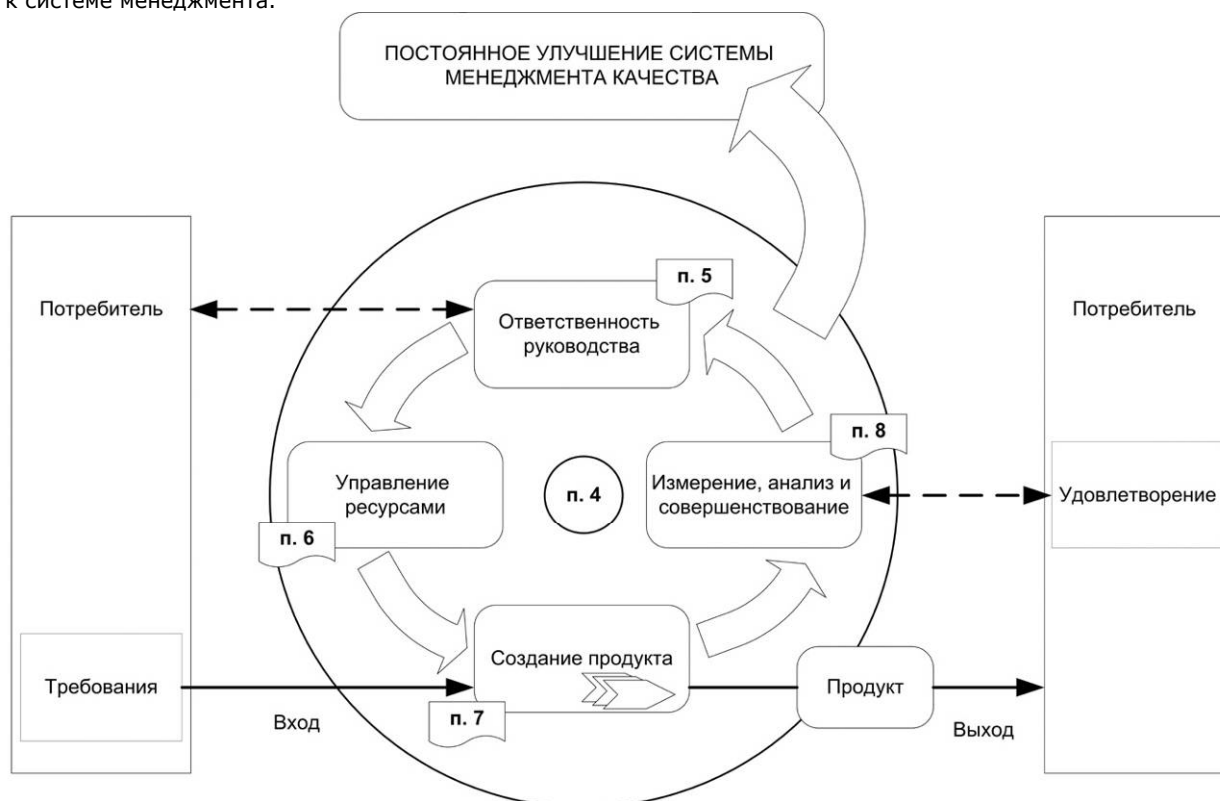
*Голый принцип без средств его осуществления ничего не значит.*  
**Анри Файоль**

Любой конструктивный диалог начинается с принятия общей понятийной базы. Чтобы стороны поняли друг друга, они должны говорить на одном языке, использовать общую терминологию. Иначе диалог не состоится.

Документ – это опосредованный диалог, общение создателя данного документа с читателем. В системах управления, вне зависимости от их специфики и направленности, документирование – установленная форма определения правил и требований, а также регистрации свидетельств чего-либо. Соответственно, блок требований стандарта ISO 9001 к документации является фундаментальным, ключевым. Не случайно требования к документации помещены в 4-й раздел стандарта, носящий название «Система менеджмента качества» и следуют сразу за общими требованиями к системе менеджмента.

Логика такого расположения заключается в том, что требования к документации стоят как бы «над» выстраиваемой системой менеджмента, обеспечивая не только функционирование самой системы, но и построение взаимодействия, «диалога» системы менеджмента как с субъектами внутри (персонал организации, в которой данная система функционирует), так и с объектами вне ее (потребители продукции, производимой организацией).

Именно по этой причине, в модели основанной на процессах системы менеджмента качества (Рисунок 1 в разделе 0.2 «Процессный подход» стандарта) отсутствуют прямые упоминания раздела 4. Однако, если данный рисунок немного дополнить, все становится на свои места.



**Обозначения**

- > Деятельность, создающая добавленную ценность
- - - - -> Поток информации

## ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

Таким образом, документация является осью данной модели, тем, что скрепляет вместе ее элементы, упорядочивает процессы и регламентирует взаимодействие составных частей системы. Собственно, об этом и говорит пункт 4.1 стандарта.

### 4.1 Общие требования

Организация должна разработать, документально оформить, внедрить, поддерживать систему менеджмента качества и непрерывно улучшать ее результативность в соответствии с требованиями настоящего Международного Стандарта.

Документация системы менеджмента качества – это модель, которая описывает систему управления организацией на основе критериев качества, сформулированных в стандарте.

Исходя из того, что одним из принципов менеджмента качества является принятие решений, основанное на фактах, документация (а конкретнее, ее подвид – записи) и предоставляет эти факты для принятия управленческих решений.

Международный стандарт ISO 9001 делит документацию системы менеджмента качества на две составляющие: собственно документы и записи.

### Документ (3.7.2)

Информация и соответствующий носитель.

### Запись (3.7.6)

Документ, содержащий достигнутые результаты или свидетельства осуществленной деятельности.

**ISO 9000:2005**

Требования и к документам, и к записям, устанавливаемые стандартом, практически одинаковы, управление осуществляется по сходным схемам. Различия в подходах управления и требованиях проистекают из разницы в самой сути этих двух видов документации, которую в общем виде можно сформулировать следующим образом:

- Документ может претерпевать изменения в процессе своей «жизни» - менять статус (например: проект, версия для согласования, утвержденная версия) или редакцию (зачастую, обозначается цифрами и привязывается к совокупности внесенных в текст изменений или какому-либо временному промежутку, по прошествии которого должен быть осуществлен анализ документа на адекватность);
- Запись (также часто используется термин «протокол») не подвержена таким изменениям, т.к. является своего рода «фотографией», регистрирующей наличие (отсутствие) чего-либо в какой-либо определенный момент времени.

Пользуясь этим определением можно достаточно легко определить, чем является каждый конкретный документ системы менеджмента качества и, соответственно, выдвинуть к нему правильные требования и применить соответствующие меры по управлению.

Также возможно (и целесообразно) применение дополнительной классификации документации в системе менеджмента качества. Например, можно выделить:

- документы по планированию качества (стратегическому, тактическому и оперативному);
- документы по управлению качеством, в которых описывается принятая в организации система управления и выполняемые персоналом процессы;
- документы по обеспечению и улучшению качества, регламентирующие требования к продукции, процессам ее изготовления, контролю и испытаниям etc.

Естественно, такое деление нельзя считать строгим, какой-либо документ системы может содержать формальные

признаки нескольких групп или потребует выделения обособленной группы.

Предложенная классификация является только одним из примеров и может видоизменяться, подстраиваясь под принятую в организации систему управления, специфику работы, выпускаемую продукцию или любой другой значимый фактор. Простор для творчества здесь огромен.

Кроме того, к любому документу, вне зависимости от его видовой принадлежности выдвигаются общие требования:

Документ должен правильно отражать, что было сообщено или решено, или какие были предприняты действия. Должна быть предусмотрена возможность использования его в интересах соответствующей деловой деятельности и для отчетности.

Документ, помимо своего информационного содержания, должен включать либо должен быть постоянно связан или ассоциирован с метаданными, необходимыми для документирования операций, таким образом, что:

- структура документа – а именно, его формат и взаимосвязи между составляющими документ элементами – должна оставаться неизменной;
- обстоятельства, при которых документ был создан, получен и использован, должны быть ясны из документа (включая сведения о том, частью какого делового процесса являлась произведенная операция, о дате, времени и о непосредственных участниках деловой операции);
- должны иметься связи между отдельно хранимыми информационными материалами, которые в совокупности составляют документ.

Документ должен обладать такими характеристиками, как **аутентичность**, **надежность** (достоверность), **целостность**, **годность к использованию**.

Я считаю целесообразным подробнее остановиться на годности к использованию (usability). Документ считается годным к использованию, если его можно найти, извлечь, представить и интерпретировать. Именно с интерпретацией чаще всего возникают проблемы при создании документов системы менеджмента качества. Примеров наукообразной документации системы, совершенно нечитабельной и не понятной персоналу, великое множество. Подчас достаточно одного «невменяемого» документа, чтобы привить персоналу стойкое неприятие насаждаемых правил.

Создание и управление документацией не такая тривиальная задача, как может показаться на первый взгляд. Поэтому, собственно, ISO и создаются дополнительные документы, касающиеся этой тематики. Среди них можно особо выделить «Руководство по требованиям ISO 9001:2008 к документации» (525R2), созданное в рамках пакета вводных и вспомогательных документов по ISO 9000; международные стандарты ISO/TR 10013:2001 «Руководящие указания по документации системы менеджмента качества»; ISO 15489-1:2001 «Управление документами. Общие принципы»; ISO/TR 15489-2:2001 «Управление документами. Руководство»; ISO 22310:2006 «Руководство для разработчиков стандартов по формулированию требований к управлению документами». Все эти, а также целый ряд других документов конкретизируют и детализируют процесс управления документацией систем менеджмента.

Стоит отметить, что в рамках деятельности ISO по формулированию требований к специализированным системам менеджмента по различным направлениям не остался без внимания и сегмент управления документацией.

Повторяя путь принесших ISO коммерческий успех серий стандартов менеджмента качества (ISO 9000), окружающей среды (ISO 14000) и информационной безопасности (ISO 27000), получивших глобальное признание и на текущий момент фактически интегрированных в мировую экономику, технический комитет TC46, отвечающий за стандарты, относящиеся к информации и документированию, начал работы по созданию «Системы менеджмента документов».

Шаг вполне логичный, т.к. в последнее время наблюдаются тенденции по постоянному ужесточению законода-

## **ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА**

тельных и нормативных требований к деловой деятельности организаций всех форм собственности, а также повышение роли информации вообще и документированной информации, в частности, в современной экономике и государственном управлении. Дополнительным фактором является потребность в единообразном и согласованном управлении как «традиционными» документами на бумажных носителях, так и электронными документами. Кроме того, управление документами и так является одним из существенных элементов действующих систем менеджмента. В том же стандарте ISO 9001:2008 из 8-ми «обязательных» процедур 2-е относятся к управлению документами.

Предполагается объединить опыт, накопленный как при использовании стандартов по управлению документами, так и стандартов классических систем менеджмента, и разработать такую систему менеджмента документации, которая станет готовым «блоком» для всех остальных систем менеджмента, но которую также можно будет использовать и отдельно. В перспективе предполагается также появление и самостоятельной системы аудита и сертификации.

Проект по созданию системы менеджмента документов стартовал осенью 2007 года в рамках деятельности подкомитета SC11 технического комитета ISO TC46. К настоящему времени созданы проекты двух приоритетных стандартов – «Основные положения и словарь» и «Требования». В терминологию ISO 15489-1:2001 предложен ряд изменений и дополнений. В феврале 2009 года данные проекты были разосланы членам ISO на баллотировку, которая закончилась в начале мая.

Целью проекта является «предложить организациям стратегический подход к использованию информационных ресурсов в качестве деловых и коммерческих активов и хранилищ знаний». Система менеджмента должна обеспечить систематический подход к созданию, управлению и использованию документов в качестве составной части регулярных деловых процессов. Это будет достигнуто путем выявления тех информационных активов, которые нужны организации в качестве деловых документов, с целью управления программами и операциями; для совершения транзакций, достижения результатов и для оценки эффективности деловой деятельности; интеграции процессов создания и управления деловыми документами в качестве неотъемлемого элемента процессов планирования, организации, управления деловой деятельностью и контроля над ней, включения требования к документированию деловой деятельности в модели деловых процессов, определения характеристик, обработки и уничтожения либо передачи на постоянное хранение деловых документов.

В рамках проекта планируется разработка нескольких стандартов:

- **«Система менеджмента документов. Основные положения и словарь»** на основе стандарта ISO 15489-1:2001. В данном стандарте будут описаны основы системы менеджмента документов, структура семейства стандартов по менеджменту документов, определены взаимосвязи семейства со стандартами других систем и приняты соответствующие термины.
- **«Система менеджмента документов. Требования»** также на основе стандарта ISO 15489-1:2001. Этот стандарт будет определять собственно требования к системе менеджмента документов, позволяющей организации реализовать свою миссию, стратегию и задачи посредством разработки и реализации политики и целей управления документами, а также путем создания методики измерения и контроля эффективности. Подобные политики и цели управления документами дают возможность организациям создавать документы в качестве свидетельства и сведений о своей деятельности, и хранить их в течение установленных сроков.
- **«Система менеджмента документов. Руководство по внедрению»** на основе стандарта ISO/TR 15489-2:2001.
- **«Система менеджмента документов. Руководство по самооценке».**

Предполагается, что для стандартов семейства будет выделена собственная группа номеров.

Раздел об основах системы менеджмента документов стандарта «Система менеджмента документов. Основные положения и словарь» будет содержать информацию о роли высшего руководства, модели PDCA и о связях с другими системами менеджмента.

### **Роль высшего руководства**

Высшее руководство отвечает за выбор направления развития организации, и за ознакомление сотрудников и заинтересованных сторон с установленными приоритетами. В задачи высшего руководства входит увязывание системы менеджмента документов с деловыми потребностями и целями, и понимание рисков, связанных с неадекватным управлением документами.

От высшего руководства должны исходить основные направления политики, с тем, чтобы:

- обеспечить согласованность операций в масштабах всей организации;
- способствовать исполнению сотрудниками требований системы менеджмента документов;
- обеспечить прозрачность и понятность деловых процессов;
- убедить акционеров, членов совета директоров, контролирующие органы и заинтересованные стороны в том, что управление информацией осуществляется должным образом.

Высшее руководство, через видимое лидерство и подотчетность, должно создать условия, в которых система менеджмента документов способна эффективно работать. Принципы применения системы менеджмента документов должны использоваться высшим руководством в качестве основы при выполнении его роли:

- при разработке, поддержании и продвижении целей и политики по управлению документами, для повышения в организации уровня осведомленности, мотивации и соответствия;
- в обеспечении того, что права и ответственность за управление документами определены, установлены, и об этом оповещена вся организация;
- в обеспечении того, что, в интересах достижения организацией своих целей, разработана, внедрена и поддерживается эффективная и продуктивная система менеджмента документов;
- в обеспечении ресурсов, необходимых для поддержания системы менеджмента документов;
- в периодическом анализе работы системы менеджмента документов;
- в принятии решений о действиях, направленных на улучшение системы менеджмента документов.

Кроме того, в тексте стандарта будут даны определения терминам «экспертиза ценности» (appraisal), «архив» (как учреждение, как место хранения, и как совокупность документов постоянного и длительного хранения), «актив» (asset), «доказательства» (evidence), «серия документов» (records series), «система», «высшее руководство».

В стандарт «Система менеджмента документов. Требования» предполагается включить ряд типовых формулировок и общих требований систем менеджмента. Текст стандарта будет структурирован в соответствии с моделью PDCA.

По сравнению со стандартом ISO 15489-1:2001, в раздел, посвященный стратегиям управления документами, будет включена новая концепция непрерывного выявления новых функций или действий, в результате которых создаются документы; а также отслеживания тех изменений в структуре и деятельности организации, которые могут повлиять на документы.

## **ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА**

В разделе о ресурсах будет содержаться информация об идентификации необходимых ресурсов и о наличии адекватных людских, инфраструктурных и финансовых ресурсов. Также будет присутствовать раздел, посвященный обеспечению непрерывности деловой деятельности и действиям в случае катастроф.

В разделе об обучении будет подчеркнута важность накопления с тем, какое значение имеет создание и поддержание документов надлежащего качества.

Будут включены требования о формализации отношений с поставщиками услуг, влияющих на деятельность организации, и об обмене информацией как внутри самой организации, так и с внешними организациями.

Наконец, по образцу ISO 9000 и ISO 14000, будет включен раздел о непрерывном улучшении менеджмента.

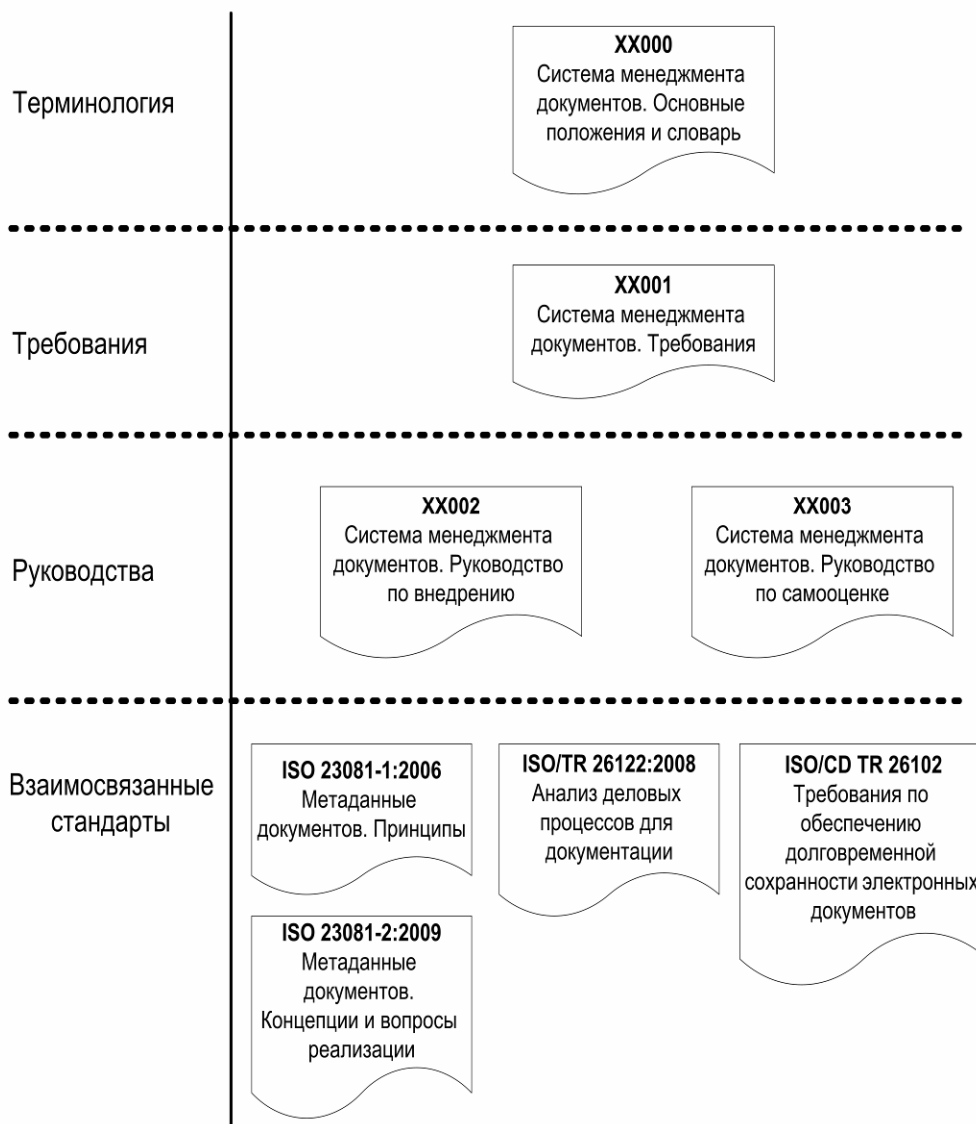
В приложении к стандарту планируется разместить таблицу, в которой для каждой из целей управления будут указаны соответствующие меры контроля и управления, которые организация должна использовать. Предполагается, что для выполнения перечисленных требований организации придется создавать «команды», включающие спе-

циалистов в области управления документами, ИТ-технологий и ряда других, а также привлекать представителей деловых подразделений, поскольку представители какой-то одной специальности (направления деятельности) не обладают всеми необходимыми знаниями и навыками.

Например, первая же цель управления сформулирована следующим образом: **«Определение того, какие документы следует создавать и сохранять в рамках каждого из деловых процессов»**. Одна из предлагаемых для достижения этой цели мер следующая: **«Требования к созданию, сохранению в документной системе и управлению документами, а также решения о несохранении документов в рамках определенных процессов, должны быть выявлены, документированы и авторизованы»**.

Как показал опыт системы менеджмента качества, ситуация может сложиться так, что система менеджмента документов окажется de facto обязательной в подавляющем большинстве отраслей деловой деятельности.

### **Предварительная структура семейства стандартов Системы менеджмента документов**



# ДОКУМЕНТАЦИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПО ТРЕБОВАНИЯМ ISO/IEC 27001:2005



**Дмитриев Александр Анатольевич**  
 Учредитель, главный редактор  
 журнала "Das Management",  
 ведущий аудитор ISO 9001, ISO/IEC 27001, BS 25999



## ЧТО ТАКОЕ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ?

Система менеджмента информационной безопасности (СМИБ) необходима любому предприятию для сохранения целостности, конфиденциальности и доступности информационных активов предприятия. Современные практики по управлению СМИБ базируются на международном стандарте ISO/IEC 27001. Объектами СМИБ являются все информационные активы: бумажные и электронные документы, компьютеры, информационные системы, сети, а также персонал, хранящий и обрабатывающий информацию в своих головах. Для всех информационных активов существуют угрозы различной степени важности. Основная выгода внедрения СМИБ – выявление наиболее опасных угроз и экономия средств на создание эффективной системы обеспечения информационной безопасности.

## КРАТКИЙ АЛГОРИТМ ВНЕДРЕНИЯ

Порядок внедрения СМИБ подробно не описан ни в одной, имеющейся на рынке, книге или стандарте. Каждый консультант имеет собственную методику внедрения, которая базируется на его навыках и опыте работы. Однако для понимания необходимости разработки документации рекомендуется рассмотреть общий (рамочный) алгоритм внедрения СМИБ с указанием примерных сроков, необходимых для реализации каждого этапа.

Этап	Срок	Описание
<b>I</b>	1 месяц	Получение поддержки со стороны высшего руководства в виде приказа и определения ответственных за внедрение и поддержку СМИБ.
<b>II</b>	2-3 месяца	Проведение анализа существующей СМИБ и определение перечня работ по доработке существующей СМИБ.
<b>III</b>	1-2 месяца	Определение перечня мероприятий для достижения требований стандарта. Подготовка плана работ по внедрению СМИБ.
<b>IV</b>	3-9 месяцев	Разработка документации <b>1. Внедрение системы управления рисками</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработать процедуру по идентификации рисков</li> <li>• Создать реестр активов с учетом требований стандарта</li> <li>• Рассчитать и описать риски</li> <li>• Разработать положение о применимости контролей</li> </ul> <b>2. Разработка основного пакета документации</b>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создать перечень документов (процедур, записей, инструкций) для разработки</li> <li>• Разработать процедуры и другие документы (управленческие процедуры, технические процедуры, записи управленческие, записи технические, инструкции, положения)</li> </ul>
<b>V</b>	5-12 месяцев	Обучение персонала и принятие мер по обеспечению работы СМИБ
<b>VI</b>	1-2 месяца	Внутренний аудит СМИБ и анализ СМИБ со стороны высшего руководства

Приведенный алгоритм демонстрирует необходимость разработки пакета документации для реализации требований стандарта. Разработка документации, как правило, продолжительный процесс. Данная статья поможет Вам в его реализации.

## РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТАЦИИ – ТРУДОЕМКИЙ ЭТАП ВНЕДРЕНИЯ СМИБ

В процессе внедрения СМИБ требуется разработать объемный пакет документации. На внедрение эффективной СМИБ может уйти от 1-го до 2-х лет. В этом процессе на разработку документации СМИБ может потребоваться от 3 до 9 месяцев. Это огромный, но необходимый объем работы. Неправильно организованный процесс разработки документации может привести к серьезному перерасходу ресурсов и, более того, может снизить до минимума эффект от внедрения СМИБ. Поэтому данная статья ставит целью увести разработчика СМИБ от долгих и ошибочных путей.

## СТРУКТУРА ДОКУМЕНТАЦИИ СМИБ

Документация СМИБ может иметь любую удобную для Вас структуру. Исходя из практического опыта предлагаем Вам условно разделить документацию СМИБ на четыре группы, как представлено на рисунке 1: административные документы, документы верхнего уровня, документы среднего уровня и документы нижнего уровня.

Предлагаемая структура позволит Вам разделить трудоемкую работу на несколько логических частей. Разработка документации ведется с верхней точки пирамиды до нижней.

**Административные документы** являются отправной точкой для внедрения СМИБ. Их разработку и издание осуществляет высшее руководство. С помощью административных документов будет установлена соответствующая организационная структура для управления информационной безопасностью на предприятии. Уполномоченное лицо по информационной безопасности получит основания для внедрения и поддержания СМИБ. Должность уполномоченного по информационной безопасности в странах ЕС при-

## ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

нато называть «офицер по ИТ-безопасности». Важнейшим результатом выпуска административных документов является определение офицера по ИТ-безопасности и наделение его соответствующими полномочиями. С этого момента начинается работа над созданием основной документации самой СМИБ.

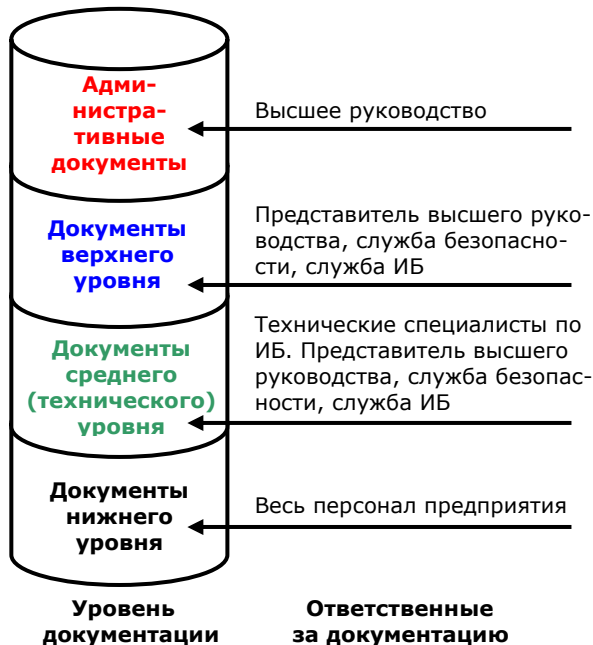


Рисунок 1. Структура документации СМИБ

**Документы верхнего уровня** позволяют построить на предприятии основу СМИБ – систему управления рисками, а также реализовать основные управленческие процессы. Любые процессы управления базируются на документации. Управленческие процессы СМИБ не являются исключением. Документы верхнего уровня разрабатываются службой информационной безопасности и являются основой для ее работы.

**Документы среднего (технического) уровня** помогают реализовать конкретные действия по защите всех важных информационных активов от угроз различного происхождения. Это наиболее объемная часть документации. Именно в этом блоке происходит описание конкретных операций каждого участника СМИБ. В разработке технической документации принимают участие специалисты по ИБ, специалисты отдела кадров, управления ИТ, службы физической защиты, юридический отдел и др. На этом уровне документации решаются вопросы распределения ответственности по каждой операции, устанавливаются сроки, готовятся шаблоны договоров (соглашений) для работы с внутренними и внешними сторонами. Основными пользователями данной группы документов являются руководители подразделений, системные администраторы, ответственные за обеспечение информационной безопасности конкретных активов.

**Документы нижнего уровня** предназначены для конечных пользователей. Они являются эффективным инструментом для сокращения количества угроз, связанных с человеческим фактором. Как правило документы нижнего уровня являются выжимками из документов технического уровня. При их разработке следует четко понимать для кого они рассчитаны. Стоит отказаться от сложных формулировок и незнакомых терминов.

Таким образом, условное деление всей документации СМИБ на четыре группы позволит заниматься разработкой постепенно, переходя от верхнего уровня до нижнего.

## РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТАЦИИ

### Первый этап – определение перечня

Для определения перечня необходимой документации может использоваться один из трех подходов.

- Первый подход – на основе требований стандарта ISO/IEC 27001. Алгоритм подготовки перечня базируется на проработке требований стандарта. В первом столбце таблицы перечисляются все требования стандарта. Каждое требование стандарта рассматривается с точки зрения необходимости разработки документов или записей. Во втором столбце таблицы записываются наименования документов и записей, необходимых предприятию для реализации этих требований. После заполнения всех строк во втором столбце таблицы будет сформирован перечень документации СМИБ. Этот подход можно использовать при любом алгоритме внедрения СМИБ.
- Второй подход – на основе плана по обработке рисков. Для создания перечня предварительно нужно выполнить трудоемкую цепочку действий: идентифицировать активы, определить угрозы и уязвимости, оценить ущерб и вероятность каждого риска, просчитать риски, ранжировать риски. После этого напротив каждого риска необходимо прописать требуемые меры по обработке риска. Среди этих мер будут встречаться документы и записи. Таким образом сформируется перечень документов СМИБ с учетом уровня рисков. Т.е. для рисков с высоким значением возможно потребуются создать отдельные документы, для нескольких малых рисков можно применить единый краткий документ. Этот подход позволяет создать более точный перечень необходимой документации СМИБ.
- Третий подход – на основе предложенного перечня. Предложенный ниже перечень документации можно взять за основу собственного. Необходимо проработать его с точки зрения полноты и избыточности. Этот подход является самым быстрым, но требует от разработчика хорошего знания стандарта, знания проблем в области ИБ собственного предприятия и понимания сути каждого предложенного документа.

Примечание: «З.» обозначает «Запись» или «Журнал»

### ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ДОКУМЕНТАЦИИ СМИБ

Административные документы СМИБ
1. Оргструктура предприятия
2. Приказ о назначении представителя ВР по СМИБ
3. Положение о службе безопасности
4. Положение о службе информационной безопасности
5. Должностная инструкция представителя ВР по СМИБ
6. Должностная инструкция системного администратора
7. Приказ ВР о внедрении и поддержке СМИБ

Документы верхнего уровня
1. Область действия СМИБ
2. Политика СМИБ внешняя
3. Политика СМИБ внутренняя
4. Цели СМИБ по процессам
5. З. Анализ достижения целей
6. Оргструктура СМИБ
7. Положение о применимости направлений ИБ
<i>Работа с рисками</i>
8. Методика оценки рисков
9. Критерии принятия рисков
10. З. Отчет об оценке рисков
11. З. План по обработке рисков
12. З. Заявление ВР о принятии остаточных рисков
<i>Работа с документами</i>

## ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

13. Процедура управления документацией
14. Процедура управления записями
- Внутренние аудиты*
15. Процедура проведения внутренних аудитов
16. 3. Группа внутреннего аудита
17. 3. Программа внутренних аудитов на год
18. 3. План аудита
19. 3. Отчет об аудите
20. 3. Протокол несоответствия
21. 3. План корректирующих и предупреждающих действий
- Корректирующие и предупреждающие действия*
22. Процедура управления корректирующими и предупреждающими действиями
- Анализ со стороны ВР*
3. Анализ СМИБ со стороны ВР

### Документы среднего (технического) уровня

#### **А6. Общая организация ИБ**

- Оргструктура СМИБ
3. Журналы регистрации новостей в области ИБ
  3. Договор с третьим лицом по работе с ИА
  3. Журнал регистрации действий с ИА третьих лиц

#### **А7. Управление Активами**

3. Реестр активов
  - классификация ИА
  - ответственность за ИА
  - маркировка ИА
  - оценка ИА

#### **А8. Управление персоналом**

- Процедура управления персоналом  
Критерии приема персонала  
Программа обучения персонала  
*Прием на работу*  
ПРАВИЛА ИБ для конкретной должности  
Соглашение о соблюдении правил ИБ  
Соглашение о конфиденциальности  
*Во время работы*  
Записи об обучении (аттестации)  
*При переходе на другую должность или увольнении*  
ПРАВИЛА ИБ для конкретной должности  
Соглашение о соблюдении правил ИБ  
Соглашение о конфиденциальности

#### **А9. Физическая безопасность**

- Процедура физической защиты предприятия  
Схема периметра безопасности  
Схема расположения зданий, помещений  
Схема расположения средств обработки информации  
Паспорта зон особой безопасности

#### **А10. Управление компьютерами и сетями**

- Правила обслуживания средств обработки информации  
Процедура управления изменениями в СОИ  
Процедура антивирусной защиты  
Процедура резервного копирования  
Процедура сетевой защиты  
Процедура работы с носителями информации  
Процедура обмена информацией  
Процедура управления электронной коммерцией
3. Журнал регистрации действий пользователей
  3. Журналы регистрации действий администраторов
- Руководства по обслуживанию СОИ

#### **А11. Управление доступом**

- Физический доступ*  
Процедура доступа к помещениям  
Процедура доступа к персоналу  
Процедура доступа к бумажным архивам  
*Электронный и физический доступ*  
Процедура доступа к СОИ и ИА за пределами предприятия  
Процедура доступа к электронным архивам  
Процедура доступа к СОИ

- Процедура доступа к ПО  
Процедура доступа к ИС  
Процедура доступа к ОС  
Процедура доступа к сетям  
Правила парольной защиты  
Правила чистого стола и экрана
3. Журнал регистрации доступов
  3. Анализ зарегистрированных доступов
- А12. Приобретение, разработка и поддержание ИС**  
Процедура принятия нового СОИ, ПО, ИС, сети  
Процедура разработки(доработки) ПО, ИС  
Процедура управления техническими уязвимостями  
Процедура криптографической защиты  
Правила ввода данных в ПО, ИС, СОИ
- А13. Управление инцидентами**  
Процедура выявления и регистрации инцидентов
3. Журнал регистрации инцидентов ИБ
  3. Журнал регистрации жалоб и предложений ИБ
- А14. Управление непрерывностью бизнеса**  
Процедура управления непрерывностью бизнеса
3. Риски серьезного прерывания бизнеса
  3. Планы восстановления бизнеса
  3. Записи о тестировании планов восстановления
- А15. Управление соответствием требованиям**  
3. Перечень применимого законодательства  
Документы на ПО, ИС (лицензии)  
3. Перечень законодательных и контрактных требований по наличию и хранению записей  
Процедура защиты персональных данных  
Перечень законодательных требований по криптозащите

### Документы нижнего уровня

1. Копии внешней политики во всех помещениях
2. Копии Процедур управления документацией во всех подразделениях
3. Копии Процедуры управления записями во всех подразделениях
4. Памятка по антивирусной защите
5. Памятка по резервному копированию
6. Памятка по работе с паролями
7. Памятка при работе на ПК
8. Памятка по обмену информацией
9. Памятка по вводу информации в ИС
10. Памятка по работе с электронными документами
11. Памятка по работе с бумажными документами
12. Действия в случае нестандартной ситуации
13. Действия в случае катастрофы
14. Памятка по защите персональных данных
15. Указатели на входах в зоны особой защиты

### Второй этап – подготовка правил написания документов

Стандарт ISO/IEC 27001:2005 (пункт 4.3.1) относительно документации требует:

- Документация СМИБ должна включать:
- a) документированную политику и цели СМИБ (см. 4.2.1b));
  - b) сферу функционирования СМИБ (см. 4.2.1a));
  - c) процедуры и средства управления для поддержки СМИБ;
  - d) описание методики оценки рисков (см. 4.2.1c));
  - e) отчет об оценке рисков (см. с 4.2.1c) до 4.2.1g));
  - f) план обработки рисков (см. 4.2.2b));
  - g) документированные процедуры, необходимые организации для обеспечения эффективного планирования, управления и контроля за ее процессами в сфере информационной безопасности и описания способа измерения результативности средств управления (см. 4.2.3c));
  - h) записи, предусмотренные данным Международным стандартом (см. 4.3.3);
  - i) декларацию соответствия (применимости).

## ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

Среди перечисленных требований есть конкретные и четкие: политика СМИБ, методика оценки рисков и др. Эти требования достаточно легко реализовать разработав данные документы. Гораздо сложнее работать с общими «неконкретными» требованиями, такими как: необходимые процедуры и записи, требуемые стандартом. Реализовать их возможно только после изучения всех требований стандарта и написания плана по реализации этих требований.

### Использование существующих правил

Хорошей практикой считается использование существующих на предприятии документов и записей. Возможно более легким вариантом будет доработка существующих процедур или журналов с учетом требований ISO/IEC 27001. Нужно помнить что документы создаются для сотрудников предприятия, которые уже привыкли к определенным формам. Создание кардинально новых документов потребует дополнительного времени для обучения сотрудников и времени для привыкания к ним. Поэтому не стоит прибегать к введению новых документов только из-за того, что вы увидели более красивый шаблон у вашего конкурента.

### Правила написания процедур

Для написания процедур (политик) необходимо решить два вопроса.

Первый - разработать правила по написанию процедур. Этот документ регламентирует все важные моменты, которые должен помнить разработчик процедур. Эти правила часто называют «стандартом на стандарт».

Второй – разработать шаблон для написания любой процедуры. Этот шаблон может выглядеть следующим образом:

0. Титульный лист (наименование процедуры, дата выпуска, данные об утверждении)
1. Цель (для чего нужна процедура)
2. Область действия (для каких подразделений)
3. Термины, определения, сокращения
4. Ссылки на другие процедуры и стандарты
5. Операции процесса (четкий порядок действий, ответственные, время на выполнения каждого действия)
6. Приложения (бланки журналов, схемы)
7. Лист рассылки (кому направлен документ)
8. Лист регистрации изменений

### Третий этап. Разработка документов

#### Общие рекомендации при разработке документации

При разработке документации СМИБ рекомендую пользоваться 10-ю золотыми правилами:

1. По возможности отказаться от объемного и часто присутствующего на предприятиях документа «литерического» содержания - концепции ИБ. Лучше все кратко изложить в политике ИБ (1 стр.) и целях ИБ (1-2 стр).
2. Все документы должны быть выполнены в едином стиле. Для этого необходимо разработать правила написания документов.
3. Документы должны быть простыми для понимания и максимально краткими. В этом поможет использование блок-схем и употребление коротких фраз.
4. Визуализируйте правила по ИБ. Используйте блок-схемы, таблицы и рисунки.
5. По возможности интегрируйте (вставляйте) документы СМИБ с существующими документами, работающими в рамках других систем менеджмента (качества, ИТ, общей безопасности).
6. Разрабатывайте правила для пользователя в отношении ИБ в рамках одного документа.

7. По возможности объединяйте правила для пользователя с должностными инструкциями.
8. Выбирайте оптимальный вид носителя документов СМИБ между электронным и бумажным. Электронные документы далеко не всегда имеют преимущества над бумажными.
9. Постоянно пересматривайте перечень документации с целью его сокращения и уменьшения объемов конкретных документов.
10. Создавайте журналы для ведения записей только там, где требует стандарт и существующие правила бизнеса. По возможности автоматизируйте процесс ведения записей.

### Источники шаблонов документов

Зачем изобретать велосипед? Прежде, чем приступать к самостоятельной разработке документации полезно увидеть уже существующие документы и использовать их в качестве шаблонов для собственных политик, процедур и инструкций. В результате экономится драгоценное время и другие ресурсы предприятия.

Шаблоны документов СМИБ в настоящее время можно получить следующими способами:

1. Участие на практических учебных курсах по стандарту ISO/IEC 27001. Многие учебные организации в рамках практических курсов выдают шаблоны документов в печатном или электронном виде. Если ваша основная цель – шаблоны, необходимо предварительно уточнить этот вопрос у организаторов учебного курса.
2. Шаблоны документов можно получить обратившись к знакомому коллеге. Для этого необходимо обратиться к такому человеку, у которого уже ведется или завершена работа по внедрению СМИБ.
3. Самый быстрый, но дорогой способ овладения шаблонами – приобрести их у конкретной компании. Русский Интернет предлагает широкий спектр компаний, предлагающих приобрести отдельные процедуры или объемный пакет документов.
4. Самый дешевый способ стать обладателем шаблонов – англоязычный Интернет. Опыт европейских стран и США в разработке документов СМИБ достаточно большой. Многие политики и процедуры выкладываются на Интернет-сайтах в открытом доступе. Рекомендую посетить следующие сайты:

- <http://www.dir.state.tx.us/security/policies/templates.htm>
- <http://csrc.nist.gov/groups/SMA/fasp/archive.html>
- <http://www.sans.org/resources/policies/>
- <http://www.brookes.ac.uk/infosec/>
- <http://www.vita.virginia.gov/library/default.aspx?id=537>
- <http://www.it.ufl.edu/policies/security/>
- <http://www.yourwindow.to/security-policies/>
- <http://www.hp.com/sbso/productivity/howto/security/>
- <http://www.wustl.edu/policies/>
- <http://www.dhs.state.or.us/policy/admin/infosecuritylist.htm>
- <http://www.tcd.ie/ITSecurity/policies/infosec.php>
- <http://www.fs.uiuc.edu:1503/fsindex.html?col=cam&qc=cam>
- <http://campus.leeds.ac.uk/isms/>
- <http://it.ouhsc.edu/policies/>
- [http://www.cisco.com/en/US/tech/tk869/tk769/technologies\\_white\\_paper09186a008014f945.shtml](http://www.cisco.com/en/US/tech/tk869/tk769/technologies_white_paper09186a008014f945.shtml)
- [http://www.sans.org/reading\\_room/whitepapers/policy/issues/](http://www.sans.org/reading_room/whitepapers/policy/issues/)
- <http://www.windowsecurity.com/pages/security-policy.pdf>

## ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

### Примеры документов различных уровней

Пример документа административного уровня. Образец приказа о внедрении СМИБ и назначении ответственного

Приказ № _____ г. Донецк _____.____г.	
<b>О разработке и внедрении СМИБ</b>	
С целью повышения уровня информационной безопасности предприятия и улучшения взаимодействия между отдельными структурными подразделениями предприятия	
<b>ПРИКАЗЫВАЮ:</b>	
1. Разработать, внедрить и сертифицировать систему менеджмента информационной безопасности в соответствии с требованиями международного стандарта ИСО/МЭК 27001:2005.	
2. Назначить уполномоченным по информационной безопасности заместителя директора (ФИО) с возложением на него следующих дополнительных функций:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• организация и координация работ по разработке, внедрению и поддержанию в рабочем состоянии процедур и процессов системы менеджмента информационной безопасности (СМИБ),</li><li>• периодическое представление отчетов о функционировании СМИБ и предложений об улучшении ее функционирования,</li><li>• поддержание связи с внешними организациями по вопросам, относящимся к СМИБ,</li><li>• разъяснение персоналу внутренних требований по информационной безопасности.</li></ul>	
3. Установить доплату заместителю директора (ФИО) в размере _____ грн за выполнение дополнительных обязанностей, связанных с разработкой СМИБ и ее функционированием.	
4. Разработку и внедрение СМИБ завершить в _____ 200_ года, предъявить ее к сертификации в признанной на мировом рынке системе сертификации ТЮФ СЕРТ.	
5. Контроль выполнения приказа оставляю за собой.	
Директор ОАО «Предприятие»	Подпись

Пример документа высшего уровня. Образец политики СМИБ

<b>ПОЛИТИКА</b>
в области информационной безопасности ОАО «Предприятие» _____._____.2007
<ul style="list-style-type: none"><li>• Наша компания берет обязательства по внедрению, поддержке и улучшению системы управления информационной безопасности в соответствии с требованиями международного стандарта ISO/IEC 27001.</li><li>• Наш персонал соблюдает законодательные требования и внутренние требования к обеспечению информационной безопасности.</li><li>• Информация о наших клиентах хранится в условиях строгой конфиденциальности.</li></ul>
Генеральный директор _____ (Подпись)

Пример документа технического уровня. Образец процедуры

<b>Титульный лист</b>															
<b>ОАО "Предприятие"</b> СТП_ИБ_002_07 <b>Процедура</b> <b>"Резервное копирование информации"</b> Разработал: Ф.И.О. Согласовал: Ф.И.О. Утвердил: Ф.И.О. г. Донецк, 2009															
<b>Цель.</b> Установить процесс резервного копирования информации в ОАО "Предприятие" в соответствии с требованиями ISO/IEC 27001.															
<b>Область действия.</b> Документ предназначен для системного администратора управления ИТ, пользователей подразделений ОМ, ОС, ОПРП.															
<b>Сокращения</b> ИБ – информационная безопасность ЭД – электронный документ															
<b>Ссылки</b> ЭД. ИБ_источники_ПК на ПК "Serv03", "D:\ISMS\ сетевой диск «Rezerv» на ПК "Serv03"															
<b>Операции процесса</b>															
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ответственный за процесс резервного копирования – офицер по ИБ</li><li>2. Резервное копирование осуществляет системный администратор.</li><li>3. Процесс резервного копирования осуществляется путем копирования электронных документов из папок-источников в папки-приемники.</li><li>4. Перечень источников резервного копирования обозначен в электронном документе ИБ_источники_ПК, который находится на ПК "Serv03" по адресу "D:\ISMS\ сетевой диск «Rezerv»".</li><li>5. Общим приемником резервного копирования является сетевой диск «Rezerv», который находится на ПК "Serv03".</li><li>6. Резервное копирование осуществляется 1 раз в неделю по пятницам с 17:00 до 18:00.</li><li>7. При возникновении проблем при резервном копировании системный администратор немедленно сообщает о них офицеру по ИБ.</li><li>8. Офицер по ИБ контролирует процесс резервного копирования путем внезапной проверки журнала резервного копирования (приведен в приложении) и сравнения случайно выбранной папки-источника с папкой-приемником. Проверка осуществляется не реже, чем 1 раз в 2 месяца.</li></ol>															
<b>Приложение. Журнал резервного копирования</b>															
<table border="1"><thead><tr><th>№</th><th>Источник</th><th>Приемник</th><th>Дата</th><th>Подпись</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></tbody></table>	№	Источник	Приемник	Дата	Подпись										
№	Источник	Приемник	Дата	Подпись											

Пример документа нижнего уровня. Образец правил для пользователя

<b>ПАМЯТКА ПО ВЫБОРУ ПАРОЛЯ</b>	
<b>Хороший пароль:</b>	<b>Плохой пароль:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Длина 6-10 символов</li><li>• Содержит и заглавные и прописные латинские буквы</li><li>• Содержит цифры</li><li>• Никак не связан с владельцем</li><li>• Его можно запомнить</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Короткий, меньше 6 символов</li><li>• Содержит русские буквы</li><li>• Не содержит цифр</li><li>• Каким-либо образом связан с владельцем</li><li>• Его невозможно забыть</li></ul>

# СЛОЖНОСТИ В РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ НА ОСНОВЕ «ЧУЖОЙ» СМК



**Рудницкий Виктор Федорович**  
кандидат технических наук,  
директор ООО «Системы менеджмента»



В ситуациях, когда приходится создавать систему управления безопасностью пищевых продуктов (далее – СУБПП) на предприятии, где ранее была внедрена СМК, консультант всегда надеется использовать наработки своих предшественников. Цель сугубо прагматическая – за счет использования готовых элементов «чужой» СМК уменьшить свои затраты. В методическом плане консультанту интереснее вести разработку интегрированной системы, объединяя и увязывая СУБПП и СМК, в надежде достичь синергетического эффекта. Эта надежда усиливается, если СМК была ранее сертифицирована на соответствие требованиям МС / ДСТУ ISO 9001.

И тем сильнее разочарование, когда выявляются существенные просчеты при проектировании и недостатки в практической реализации СМК. Бывает, разочарование доходит до состояния легкого изумления от представлений

руководителей процессов и ведущих специалистов о требованиях СМК и своей роли в управлении качеством, с которыми они успешно пережили сертификацию.

Наиболее беспокоит случай, когда СМК создается предшественниками как «пустой орех». Под этим понимается документированное формирование внешней функциональной оболочки, формально отвечающей требованиям МС / ДСТУ ISO 9001. Однако, в такой СМК почти не затрагивается деятельность исполнителей уровня ст. инженера, менеджера, мастера, бригадира и ниже. Отсутствуют как запоминающееся обучение, так и корректировка и/или дополнение документов для непосредственных исполнителей (типа инструкций).

Для примера приведем данные о ряде проблемных элементов СМК, которые встречались в нашей практике.

Элемент по ISO 9001*)	Ожидания по использованию	Реальная ситуация	Бальная оценка **) применимости в СУБПП
Политика в сфере качества	Создать объединенную политику в сфере управления качеством и пищевой безопасностью	Установка и оценка показателей деятельности предприятия заменяются на набор локальных мероприятий.	<b>1</b>
Управление документами	Применить для управления нормативными документами внешнего и внутреннего происхождения в СУБПП	Переусложненная форма представления документов СМК для уровней руководства и методик. СМК не охватывает управление справочной литературой в подразделениях предприятия. Изменения в документы вносятся хаотично и с запаздыванием.	<b>3 - 4</b>
Управление протоколами	Применить для управления протоколами в СУБПП	Не все имеющиеся на предприятии протоколы в сфере качества включены в СМК. В перечень протоколов смешаны как конкретные протоколы, так и типы протоколов.	<b>2- 3</b>
Управление измерениями и мониторингом	Иметь в СУБПП полную, надежную и экономически обоснованную систему измерений и мониторинга характеристик безопасности продуктов и угрожающих факторов.	Перечни СИТ не полные. В сферу ответственности не включены автоматизированные комплексы для измерений и мониторинга. Поверка отдельных СИТ просрочена. Процедура анализа влияния	<b>3</b>

## ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

		недоверности СИТ на выпуск продукции не формализована.	
Внутренние аудиты	Применить базовые знания и умения внутренних аудиторов по качеству при становлении внутренних аудитов в сфере пищевой безопасности.	Внутренние аудиты проводятся поверхностно и лишь подтверждают установленный порядок выполнения деятельности.	<b>2-3</b>
Закупки и хранение	Использовать для управления закупками моющих средств, инвентаря и запасных частей для оборудования, которые контактируют с продуктами.	Реестры оценивания поставщиков ведутся формально и не являются инструментом снабженцев. Ответственные за хранение лишь приблизительно знают требования к условиям хранения.	<b>3- 4</b>
Управление рабочей средой	Использовать для управления санитарно - гигиеническими условиями изготовления, обработки, хранения и транспортировки продуктов.	Внутренние нормативные документы по управлению рабочей средой для непосредственных исполнителей отсутствуют, устарели и/или фрагментарны. Управление рядом компонентов рабочей среды (типа нейтральной атмосферы для длительного хранения продуктов) не включено в СМК.	<b>1</b>

*\*) Особенности отличий в названиях элементов МС / ДСТУ ISO 9001 в редакциях 2000/2001 и 2008/2009 годов в данной статье не рассматриваются.*

*\*\*) Бальная оценка распределена между крайними значениями:*

**1** – реализацию элемента СМК невозможно использовать в СУБПП. Необходимо либо дублировать его в СУБПП, либо существенно дорабатывать СМК.

**5** – элемент СМК полностью корреспондируется с требованиями СУБПП.

Достоверные статистические данные о том, какие из элементов СМК на наших предприятиях после сертификации «ослабевают» в большей степени и в силу каких причин нам пока не известны. Выявленные сложности при движении от СМК к СУБПП можно было бы считать досадными случайностями или личным невезением, если бы не обсуждение указанных проблем среди коллег и наличие публикаций типа [ 1 ], [ 2 ].

При возникновении данных ситуаций в ходе разработки СУБПП приходится критически анализировать результаты выполненных ранее работ в сфере системного менеджмента качества. Основная польза для предприятия от такого анализа видится в следующем:

- вынужденное обучение Представителя руководства и руководителей процессов иному взгляду на роль и проблемы функционирования элементов СМК, которые в ходе разработки СУБПП выделены как проблемные;
- ориентация внутренних аудиторов по качеству на выявление и инициацию корректирующих действий в проблемных элементах СМК;
- возрождение убывающего интереса руководства предприятия к действиям по повышению эффекта от СМК.

тем более эффективного функционирования СМК. Поэтому, как вынужденную меру для руководителей предприятий, которые стремятся повысить отдачу от своих усилий по совершенствованию управления, можем рекомендовать следующее:

1. Меняйте консультантов при последовательной разработке и внедрении систем менеджмента. Это позволит Вам при каждом внедрении последующей системы и наращивании степени их интеграции устранять недоработки в функционировании предшествующей конфигурации общей системы управления.

2. Заказывайте независимый мониторинг функционирования СМК или участие во внутренних аудитах тех консультантов, которые не участвовали в предшествующих работах или принадлежат к иной школе консалтинга. Авторская «ревность» и интерес к опыту конкурентов позволят в результате критического анализа работы элементов СМК выделить проблемы и улучшить ее элементы, наиболее важные для достижения синергетического эффекта от интеграции СМК и СУБПП.

### Литература

1. Годнев Е.В. Хорошее не может быть дешевым или как дважды не наступить на одни и те же грабли // Стандарты и качество.- 2007.- № 10.- С. 72- 76.
2. Калита Т. Чи працює система управління якістю: десять тестів // Світ якості України.- 2005.- № 11.- С. 47 – 49.

К сожалению, в реалиях Украины, сертификация СМК далеко не всегда является гарантией результативного, а