



## **Светлана Валерьевна Василевская**

генеральный директор консультационного Центра «Качество и Бизнес», член Совета по развитию предпринимательства при Председателе Совета Федерации ФС РФ, член Совета Ассоциации консультантов по экономике и управлению, аудитор систем менеджмента (QMS, EMS, HACCP) (Санкт-Петербург)

СОВМЕСТНЫЙ ПРОЕКТ



Центра «Качество и Бизнес»  
(Санкт-Петербург)  
и журнала «Методы  
менеджмента качества»

# Преимущества системного подхода к документированию ИСМ

**Ключевые слова:** документированные интегральные системы менеджмента, цели документирования, модель документирования, системный подход, состав документации ИСМ, формат документа.

*Лишь в конце работы мы обычно узнаем,  
с чего ее нужно было начинать.  
«Закон финиша» Блез Паскаля*

*Каждый пишет, как он слышит.  
Каждый слышит, как он дышит.  
Как он дышит, так и пишет...  
Булат Окуджава*

## КОМПЕТЕНТНОЕ МНЕНИЕ

Приступая к интеграции систем менеджмента, основанных на требованиях стандартов ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 [1–3], многие разработчики в первую очередь обращают внимание на то, что общим требованием этих международных стандартов является документирование системы менеджмента. При этом в каждом из них приведены «обязательные документы» (описания деятельности, необходимость документирования которой установлена требованием стандарта). Требования, недвусмысленно сформулированные как подлежащие обязательному документированию, и соответствующие записи [4] приведены в табл. 1.

Перечень процедур и записей настолько прост, что провоцирует на применение такого же простого управленческого решения: раздать задания по написанию процедур соответствующим подразделениям (служба качества, отдел охраны природы, отдел охраны труда и техники безопасности). И раздают, и пишут, и в результате получают набор разрозненных документиро-

ванных требований (хорошо еще, если не прямо противоречащих друг другу).

Если организации в соответствии с моделью, описанной в предыдущей статье цикла<sup>1</sup> как «комбинация систем», выбирают путь разработки отдельно взятых систем менеджмента и их механического сложения, дело обстоит не лучше. В этом случае «интеграция», как правило, производится путем дописывания ряда документов в придачу к уже действующим. Документирование по такому «методу» приобретает неожиданно важную роль и начинает служить принципом интеграции, что абсолютно недопустимо. Нельзя за основу интеграции брать переменную величину. Ведь общеизвестно, что системы менеджмента предприятий сходного профиля, соответствующие требованиям одного и того же стандарта, всегда отличаются составом и числом внутренних нормативных документов.

<sup>1</sup> См.: Василевская С.В. Восстановление Вавилонской башни, или Реинтеграция систем менеджмента // ММК. — 2010. — № 6. — С. 19–24. — Прим. ред.

Таблица 1

Документы и записи, являющиеся обязательными в стандартах  
ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001

Система менеджмента качества (СМК) — ISO 9001	Система экологического менеджмента (СЭМ) — ISO 14001	Система менеджмента промышленной безопасности и охраны здоровья (СМПБиОЗ) — OHSAS 18001
<i>Документированные заявления и процедуры</i>		
4.2.1 Документация СМК: • Руководство по качеству; • заявление о политике и целях по качеству; • документированные процедуры; • документы и записи, определенные организацией как необходимые	4.4.4 Документация СЭМ: • экологическая политика, цели и задачи; • описание области применения; • описание основных элементов системы и их взаимодействия; • документы, требуемые стандартом; • документы, определенные организацией как необходимые	4.4.4 Документация СМПБиОЗ: • Политика и цели в области ПБиОЗ; • описание области применения; • описание основных элементов системы и их взаимодействия; • документы, требуемые стандартом; • документы, определенные организацией как необходимые
4.2.2 Руководство по качеству: • область применения; • документированные процедуры; • описание взаимодействия процессов СМК		
4.2.3 Процедура управления документацией		
4.2.4 Процедура управления записями	—	—
—	4.3.1 Информация об экологических аспектах деятельности	4.3.1 Информация о результатах оценки рисков
	4.3.3 Экологические цели, задачи	4.3.3 Цели в области ПБиОЗ
	4.4.1 Роли, ответственность и полномочия	4.4.1 Роли, ответственность, отчетность и полномочия
	4.4.3 Решение об информировании внешних сторон	—
	4.4.6 Документированные процедуры управления операциями (когда их отсутствие может привести к отклонениям)	4.4.6 Документированные процедуры управления операциями (когда их отсутствие может привести к отклонениям)
8.2.2 Процедура внутреннего аудита		
8.3 Процедура управления несоответствующей продукцией		
8.5.2 Процедура, определяющая требования к проведению КД	—	—
8.5.3 Процедура, определяющая требования к проведению ПД		
<i>Записи</i>		
6.2 Записи об образовании, подготовке, навыках и опыте	4.4.2 Записи об образовании и опыте: • записи о потребности в обучении	4.4.2 Записи об образовании и опыте: • записи о потребности в обучении
7.2 Результаты анализа требований к продукции		
7.3 Результаты анализа проектирования и разработки, их верификации и валидации	—	—
7.4 Результаты оценки и выбора поставщиков		
7.6 Записи результатов поверки/калибровки	4.5.1 Информация о мониторинге и контроле: • записи о калибровке/поверке	4.5.1 Регистрация данных и результатов мониторинга и измерений: • записи по калибровке и техническому обслуживанию
8.2.2 Записи о результатах аудитов	—	—
8.2.4 Записи по идентификации разрешения на выпуск продукции	—	—
8.3 Записи о характере несоответствий продукции	4.5.2.1 Записи результатов оценки соответствия правовым требованиям. 4.5.2.2 Записи результатов оценки соответствия иным требованиям	4.5.2.1 Записи результатов оценки соответствия правовым требованиям. 4.5.2.2 Записи результатов оценки соответствия иным требованиям
8.5.2 Записи по результатам предпринятых КД. 8.5.3 Записи по результатам предпринятых ПД	4.5.3 Записи результатов предпринятых КД и ПД	4.5.3 Записи результатов предпринятых КД и ПД
5.6 Записи об анализе со стороны руководства	4.6 Записи анализа со стороны руководства	4.6 Документирование анализа со стороны руководства

Примечание. КД — корректирующие действия; ПД — предупреждающие действия.

Не случайно в стандарте ISO 9001, который, как правило, выбирается основой интегрированной системы менеджмента, указано (п. 4.2.1, примеч. 2), что объем документации системы менеджмента качества может различаться для разных организаций в зависимости от размера организации и рода деятельности, сложности процессов и их взаимодействия и компетентности персонала. В этом примечании часто не опознают чрезвычайно важный акцент на взаимосвязи сети процессов системы менеджмента и документации, описывающей эту сеть процессов.

Распространенные ошибки в разработке ИСМ, допускаемые в самом начале, связаны с неверной оценкой роли, состава и объема документирования ИСМ. Если не «привязывать» модель документирования ИСМ к модели процессов ИСМ, легко додуматься до возможности использования (с незначительными «косметическими» преобразованиями) чужой документации, описывающей систему управления организацией той же отрасли (аналогичного профиля).

Встречается и другой вариант, когда в ходе аудита организации, вроде бы самостоятельно внедрившей систему менеджмента, выясняется, что персонал не может объяснить, как связаны между собой схема процессов на одной странице Руководства по качеству («прямоугольники» и «стрелки») и перечень документов системы (или схематичное отображение состава документации в виде привычной «пирамиды») на другой странице. И было бы наивно рассчитывать на другое, поскольку формальное документирование системы, в отрыве от ранее проведенной идентификации процессов системы, является бюрократической игрой и никоим образом не способствует разработке и внедрению результативной системы менеджмента.

Итак, что важно учитывать, приступая к документированию системы менеджмента?

*Документирование — это инструмент описания системы, а не принцип интеграции.*

*Модель документирования системы менеджмента является продолжением процессной модели системы. Основой интеграции систем менеджмента и их документирования являются системный и процессный подходы.*

Цель документирования системы менеджмента состоит не в том, чтобы единообразно оформить некоторое число документов, отразив в их названиях то или иное требование стандартов, а в том, чтобы отражать взаимодействие элементов системы менеджмента (процессов СМК, экологических аспектов, рисков производства и управления). Системный подход к управлению этими элементами заключается в том, что они должны рассматриваться во взаимосвязи и взаимодействии. Тогда сумма процессов становится **системой**, приобретающей новое качество и находя-

щейся на более высоком уровне, чем отдельно взятые процессы, как бы хорошо они ни были отлажены.

Мы знаем, что управление работой организации как взаимосвязанной и взаимодействующей системой процессов является более результативным, чем управление суммой разобренных видов деятельности. Точно так же документы СМК как инструмент управления системой могут быть **комплексом** документов (взаимосвязанных, взаимодействующих, взаимоподдерживающих), а могут быть разрозненным **набором** инструкций, пусть даже любовно и квалифицированно исполненных.

Как известно, системы менеджмента относятся к так называемым *большим системам* (которые могут быть представлены как совокупность менее сложных систем), обладающим рядом интересных свойств [5]. Эти свойства в весьма упрощенном виде приведены в табл. 2.

Описание свойств дано применительно к элементам системы менеджмента, в качестве которых могут рассматриваться и процессы, и подразделения, и отдельные сотрудники. Аналогичным образом необходимо рассматривать как систему и комплекс документов, описывающих систему.

Так, например, привычная для многих модель многоуровневого построения документации СМК в виде «пирамиды» (сверху вниз — от Руководства по качеству к документированным процедурам, инструкциям, методикам, записям) является отражением свойства иерархичности. Именно поэтому Руководство по качеству содержит ссылки на стандарты организации, а те, в свою очередь, на должностные и технологические инструкции. Перекрестные ссылки между документами позволяют анализировать комплексность охвата требованиями тех или иных процессов (аспектов, рисков). Отсутствие ссылок делает затруднительным выполнение такого важного требования стандарта ISO 9001, как сохранение целостности системы при внесении в нее изменений (п. 5.4.2 б). В самом деле, часто случается, что изменения, внесенные в один из документов системы, вступают в противоречие с требованиями, отраженными в другом, связанном документе. Описание процесса в технологической документации (параметры процесса, характеристики продукции) и описание действий по процессу в должностной или рабочей инструкции позволяют рассчитывать на реализацию свойства мультипликативности (в данном случае — улучшения управляемости процесса) и т. п.

Только при обстоятельствах, когда имеется модель менеджмента деятельности организации как системы процессов, а модель документирования системы соответствует модели менеджмента, можно рассчитывать, что документация будет служить поддержанию и улучшению производственных и управленческих подсистем, а не демотивировать персонал.

Таблица 2

## Некоторые свойства больших систем

Свойство	Описание
НЕАДДИТИВНОСТЬ	В хорошо организованной, целостной системе целое всегда больше суммы его частей. В дезорганизованной, разобщенной системе целое обычно существенно меньше этой суммы
СИНЕРГИЧНОСТЬ	Однонаправленность действий в системе приводит к умножению конечного результата (сознательная деятельность всех членов коллектива, руководящихся целями предприятия)
МУЛЬТИПЛИКАТИВНОСТЬ	Все эффекты в «большой» системе умножаются, а не складываются. При этом для процессов улучшения требуется применять внешнее воздействие, а деструктивные процессы развиваются самостоятельно
ИЕРАРХИЧНОСТЬ	Каждый элемент системы рассматривается как система. Это может относиться к подразделениям (людям) или процессам (операциям)
СТРУКТУРНОСТЬ	Действия в системе обусловлены не столько поведением ее элементов, сколько их взаимодействием

При определении состава и формата документации ИСМ стоит учитывать также и организационную культуру, уровень развития которой определяет использование организацией тех или иных носителей информации, того или иного программного обеспечения документооборота. Таким образом, очевидно, что:

*Типового перечня документации ИСМ нет и не может быть.*

*Достаточно типичными являются только иерархия документации и ее минимальный необходимый состав, отвечающий требованиям всех трех серий стандартов (ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000).*

Перечисленные в стандартах документы являются необходимыми, но иногда не достаточными для выполнения задачи адекватного документирования системы.

Однако из опыта параллельной разработки систем менеджмента, мы знаем, что некоторые документированные процедуры систем, соответствующие требованиям специализированных стандартов, перекликаются между собой или повторяют друг друга. Повышая результативность систем менеджмента путем интеграции в единую систему, мы легко можем сделать вывод о том, что результативность документации также повысится, если аналогичные процедуры, действующие в разных системах менеджмента, объединить в одну общую, в рамках интегрированной системы.

Это относится, по меньшей мере, к следующим процедурам:

- установления требований заинтересованных сторон (установления критериев качества, экологической и промышленной безопасности);
- управления документацией и записями;
- внутреннего аудита;
- оценки соответствия применимым правовым требованиям;
- корректирующих действий;
- анализа данных по продукции/процессам;
- управления несоответствиями продукции/процес-

сов (включая готовность и реагирование на аварийные ситуации);

- внутренних и внешних коммуникаций;
- анализа со стороны высшего руководства (включая предупреждающие действия).

Этот состав теоретически является достаточным для обеспечения управляемости интегрированной системы. Но, как правило, объем документации, действующей на предприятии, значительно больше. С учетом данных табл. 1 и нашего опыта разработки ИСМ на российских предприятиях, можно рекомендовать более привычный (расширенный, по сравнению с обязательными требованиями стандартов) состав перечня документов ИСМ (табл. 3).

Необходимо еще раз подчеркнуть, что **конкретный состав документов определяется только самой организацией!**

Какими бы ни были состав и объем документации ИСМ, она должна обеспечивать выполнение процессов в соответствии с циклом PDCA. При функционировании как СМК, СЭМ и СМПБиОЗ, так и ИСМ, необходимо проверять и анализировать выполнение установленных требований и при отклонении от них возвращать систему в равновесие, предпринимая корректировку и корректирующие действия.

Осуществление этого управленческого цикла становится возможным только в случае адекватно определенных требований «на входе» (документированные процедуры) и способов регистрации подтверждения их выполнения на «выходе» (записи).

*Объем документов должен быть необходимым для того, чтобы установить все требования, обуславливающие протекание процессов в управляемых условиях. Объем записей должен быть достаточным для того, чтобы подтвердить выполнение установленных требований.*

К сожалению, в практике организаций встречается избыточность объема установленных требований,

Базовый состав документов ИСМ

№ п.п.	Вид документа	Содержание документа	Назначение документа	Пример наименования документа
1	Политика(и) организации	Заявление высшего руководства об обязательствах в области качества/безопасности	Определение направления развития организации, демонстрации приверженности высшего руководства принципам качества, экологической и профессиональной безопасности	Политика в области качества. Политика в области охраны окружающей среды. Политика в области охраны здоровья персонала
2	Цели организации	Отражение уровня, который собирается достичь организация в рамках реализации Политики	Установление конкретных, измеримых показателей работы организации, по которым можно оценивать результативность СЭМ/СМК/СМПБиОЗ	Цели организации в области качества. Цели организации в области защиты окружающей среды
3	Задачи организации	Отражение способа достижения целей	Установление конкретных шагов по отдельным направлениям деятельности	Задачи по охране воздушного бассейна. Задачи по созданию благоприятной производственной среды
4	Программа(ы)	Определение сроков и ресурсов, направленных на достижение задач	Установление конкретных сроков, объема ресурсов, назначение ответственных за решение определенных задач	Экологические программы на год/квартал
5	Руководство(а)	Описание структуры системы менеджмента и средств, с помощью которых достигается соответствие требованиям целевых стандартов	Основной справочный документ системы менеджмента, содержащий процедуры/ссылки на процедуры управления элементами системы	Руководство по качеству. Руководство по экологическому менеджменту. Руководство по обеспечению безопасности труда. Руководство по качеству и безопасности
6	Документированные процедуры общего назначения	Описание порядка управления одним из процессов системы, отражающим стандартную функцию управления	Содержание не зависит от специфики организации; раскрывает выполнение конкретного требования стандарта, в котором, как правило, уже определен состав входных и выходных данных	Процедура управления документацией. Процедура управления записями. Процедура анализа со стороны руководства. Процедура корректирующих действий. Процедура управления несоответствиями
7	Документированные процедуры частного назначения	Описание порядка управления одним из процессов системы, отражающим конкретный вид производственной деятельности	Содержание зависит от специфики организации, особенностей конкретного процесса производства и средств его оснащения, раскрывает выполнение требования стандарта, данное в общем виде (например, управление ресурсами или проведение мониторинга)	Методика оценки значимости экологических аспектов. Методика оценки рисков. Методика анализа заказа. Процедура обучения персонала. Процедура управления закупками. Процедура обслуживания инфраструктуры процесса / Процедура поддержания и ремонта технологического оборудования. Процедура технологического контроля. Процедура планирования выпуска продукции. Программа производственного контроля. Программа предупреждения и ликвидации аварийных ситуаций
8	Классификаторы, перечни требований	Описание критериев пригодности продукции/процессов/данных	Содержание зависит от специфики организации, результатов анализа данных о несоответствиях и установленной практики	Критерии качества продукции. Реестр значимых экологических аспектов. Перечень идентифицированных опасностей и рисков. Критерии результативности процессов. Реестры применимых правовых требований. Критерии выбора субподрядчиков
9	Инструкции персонала	Описание обязанностей по выполнению конкретных операций	Содержание зависит от специфики подразделения, выполняемой операции и применяемого оборудования, требований нормативных документов	Должностная инструкция. Рабочая инструкция

многие из которых дублируют или противоречат друг другу. Необходимо анализировать требования, установленные к проведению каждой операции и устранять лишние документы. Часто это удается сделать только за счет перенесения требований нормативных документов внешнего происхождения в процедуры и рабочие инструкции.

В этой связи уместно специально остановиться на документировании требований внешних нормативных документов в рамках ИСМ. Трудности в идентификации необходимых требований, возникающие в связи с разветвленностью и недостаточной скоординированностью актов российского законодательства, приводят к тому, что число применимых документов внешнего происхождения может достигать пугающей величины. Необходимость существования единой методики оценки применимых правовых (законодательных, нормативных, контрактных) требований является, таким образом, очевидной. На практике часто встречается желание свести идентификацию применимых документов внешнего происхождения к идентификации по «ключевым словам». Это не критическое отношение к содержанию требований приводит к составлению реестров применимых документов, насчитывающих сотни таких, включая:

- федеральные законы;
- указы Президента РФ;
- международные конвенции и протоколы к ним;
- постановления и распоряжения Правительства РФ;
- национальные (государственные и межгосударственные) стандарты;
- своды правил (СНиП, СанПиН, СН, СП, ГН);
- документы министерств и ведомств (межотраслевая нормативная документация);
- отраслевые нормативные документы.

Если добавить к этому государственные стандарты и технические условия на продукцию и методы ее контроля, а также установленные государством требования к технике безопасности и охране труда, то сводный перечень будет включать уже не сотни, а тысячи документов. Остается вспомнить сакраментальную фразу из должностной инструкции, согласно которой каждый сотрудник должен знать «действующие нормативные, методические и руководящие материалы» (или, лучше того, «действующее законодательство»), чтобы понять, что каждый в рамках системы управления, построенной на таких принципах, может в любой момент стать заложником нечетко определенных требований.

Таким образом, два момента в разработке документов ИСМ имеют особое значение:

*Способность поступиться детализацией документов ради соблюдения единства принципов и подходов. Экспертиза целесообразности установления тех или иных критериев в зависимости от степени их влияния на качество/безопасность.*

Необходимо помнить о том, что всеми документами, которые поименованы как «применимые», персоналу необходимо руководствоваться в целях повышения управляемости протекающих в системе процессов. Понятно: чем меньше число этих документов, тем выше шансы, что они будут внимательно прочитаны, поняты и сознательно применены.

Простая подсказка: при определении применимости тех или иных документов внешнего происхождения стоит внимательно читать раздел «область применения». Например, многие разработчики СЭМ почему-то включают в реестр применимых правовых требований по экологии Постановление Правительства РФ от 21 декабря 1999 г. № 1410 «О создании и ведении Единого государственного фонда данных о состоянии окружающей природной среды, ее загрязнении» и Постановление Правительства РФ от 15 января 2001 г. № 31 «Об утверждении Положения о государственном контроле за охраной атмосферного воздуха» (с изменениями от 23 июля 2007 г.). Между тем, первое относится исключительно к компетенции Всероссийского научно-исследовательского института гидрометеорологической информации, а второе устанавливает обязанности ряда федеральных служб, а вовсе не предприятий. Да, для сведения эти документы можно иметь в организации, но числить их «применимыми» для построения и улучшения СЭМ вряд ли целесообразно.

Таким образом, разработка единой методики идентификации применимых правовых требований, в которой четко изложены принципы их идентификации, не зависящие от используемого источника, будет направлена на улучшение действующей системы менеджмента, а не на создание трудностей для персонала, работающего в системе.

Трудностей (особенно в условиях сокращения в организациях служб стандартизации и технической документации) и без того хватает. Объем записей организации часто бывает избыточным. В одних случаях записи ведутся «в честь» органов контроля и надзора, в других — по многолетней традиции, в третьих — потому, что таково требование стандарта ISO. Оказывая методическую помощь в интеграции систем организации, мы прежде всего стремимся оценить практическую ценность записей и минимизировать их состав. Обычно нам удается, проведя анализ состава записей с помощью простой квадратной матрицы (назначение записи — направление движения) значительно уменьшить объем циркулирующих в организации бумаг и повысить результативность внутренних коммуникаций.

Важным этапом интеграции является оценка пригодности собираемых данных для анализа и установление в организации единых принципов анализа данных. Если назначение собираемых данных невозможно определить «с ходу», значит, они никому не нужны. В интегрированной системе данные должны отражать достижения в управлении параметрами процессов, ха-

характеристиками продукции, условиями производственной среды. Если какие-то данные не анализируются через установленные промежутки времени и не пригодны для применения статистических инструментов (разрозненны, некомплектны и т. п.) — можно не трудиться над сбором этих данных и ведением записей.

Изложенные требования к документам и записям предполагают и более конкретный подход к документированию СМК. Вместо длинных текстов о том, «кто, куда пошел, что взял, куда понес», рекомендуется разрабатывать документы с использованием блок-схем и матриц менеджмента [6]. Их применение, по нашему опыту, имеет ряд преимуществ:

- пригодность для планирования качества продукции, поскольку они позволяют проследить процесс от входа к выходу и установить точки контроля и принятия решений по регулированию параметров процесса/характеристик продукции;
- возможность идентификации зон процесса, ответственных за экологическое воздействие/риск профессиональной безопасности;
- наглядность и простота использования, не зависящая от компетентности персонала.

Необходимо подчеркнуть, что сказанное выше справедливо только в отношении блок-схем, которые описывают реально протекающий процесс, т. е. предварительно «прорисованы вручную». Ни один вариант стандартного программного обеспечения не позволяет учитывать специфику конкретного процесса в конкретной организации. Вера в то, что существует программное обеспечение, которое само, без участия руководства организации, может описывать процессы конкретной организации, сродни вере в говорящих щук и самодвижущиеся русские печи. В лучшем случае, автоматизированные системы управления процессами и графической интерпретации процессов не будут являться для процесса «прокрустовым ложем». К использованию достижений автоматизации целесообразно переходить только после завершения проектирования сети процессов системы менеджмента.

Сочетание блок-схем процесса с матрицами менеджмента процесса позволяет реализовать системный и процессный подходы. Это достигается путем визуализации процесса, краткого описания действия в рамках определенной управленческой функции, определения документов, являющихся основанием для выполнения этих действий, установления записей и определения ответственных за выполнение каждого действия и срока его выполнения. Документ, оформленный таким образом, закрепляет за персоналом реальную ответственность за выполнение отдельных действий по процессу по принципу «совладельца» процесса, позволяя обеспечить конкретную ответственность за этот вклад.

Объективно измерить этот вклад возможно только путем сопоставления объема установленных требований (нормативные документы) и требований выполненных (записи). Так что время дебатов на тему «забюрократизированности» систем менеджмента, основанных на требованиях стандартов ISO, давно минуло. Сейчас впору «хватать за руку» разработчиков документов, не позволяя им плодить ненужные бумаги.

И системный, и процессный подходы в документировании напоминают также и о том, что «нельзя объять необъятное». Впрочем, это относится не только к документации ИСМ, но и к применимости в рамках интегрированной системы менеджмента разнообразных практик и инструментов. Этому и будет посвящена следующая статья цикла.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. ISO 9001:2000. Quality management systems — Requirements.
2. ISO 14001:2004. Environmental management systems — Requirements with guidance for use.
3. OHSAS 18001:2007. Occupational health and safety management systems — Requirements.
4. ISO 9000. Introduction and Support Package: Guidance on the Documentation Requirements of ISO 9001:2008. ISO/TC 176/SC 2/N 525R2.
5. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента: Учеб. пособие. — СПб.: ИД «МиМ», 2004.
6. Василевская С.В. TQM — основа интегральной системы менеджмента // Методы менеджмента качества. — 2005. — № 1.

**ЕЖЕДНЕВНО!**

Опыт предприятий — лидеров рынка •

Проблемы сертификации •

Деловой календарь •

Мнения экспертов и аналитиков •

Эксклюзивные материалы РИА «Стандарты и качество» •

**365 дней в году мы поставляем Вам полезную информацию!**

Для оформления подписки на ежедневную рассылку «КАЧЕСТВЕННЫЕ НОВОСТИ» Вам достаточно:

Зайти на сайт [www.ria-stk.ru](http://www.ria-stk.ru) •

На главной странице сайта [www.ria-stk.ru](http://www.ria-stk.ru) в регистрационной форме рассылки

«Качественные новости» оставить свой e-mail •

Подтвердить подписку •