

УДК 658.5.011

**ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ  
ДОКУМЕНТ: ОТ ФОРМАЛЬНОГО ДЕКЛАРИРОВАНИЯ К  
ИНСТРУМЕНТУ УПРАВЛЕНИЯ**

Севастьянов С. И., Студент гр. УМК-24, II курс

Научный руководитель: Иванова И. В., канд. тех. наук, доцент.

Рыбинский государственный авиационный технический университет  
имени П. А. Соловьёва, г. Рыбинск

В современной конкурентной среде качество продукции и услуг перестает быть лишь технической характеристикой, становясь стратегическим ресурсом компании. Формальным выражением стратегических намерений руководства в этой сфере служит Политика в области качества — документ, обязательный для любой организации, внедряющей систему менеджмента качества согласно требованиям стандарта ISO 9001. Однако на практике наблюдается парадокс: будучи краеугольным камнем СМК, Политика зачастую превращается в набор правильных, но оторванных от реальности фраз, размещенных для демонстрации аудиторам. Такой формальный подход создает опасный разрыв между стратегией и ежедневными процессами, дискредитирует саму идею системного менеджмента и ведет к неэффективному использованию ресурсов.

Таким образом, актуальность данного исследования обусловлена необходимостью преодоления разрыва между декларативным и инструментальным назначением Политики. Цель статьи — разработать практико-ориентированные подходы к преобразованию этого документа из формальной декларации в рабочий инструмент управления. Для достижения поставленной цели требуется решить несколько задач: выявить системные ошибки в формулировании и применении Политики, исследовать её роль как центра связной документационной пирамиды СМК и предложить четкий механизм трансляции её принципов на уровень измеримых целей подразделений.

Теоретические аспекты и типичные ошибки при формировании Политики.

Согласно стандарту ГОСТ Р ИСО 9001-2015, Политика в области качества представляет собой направление и официальные намерения организации, сформулированные высшим руководством. Стандарт прямо требует, чтобы Политика была соотнесена со стратегическим контекстом организации, задавала рамки для постановки целей в области качества и выступала обязательством по выполнению соответствующих требований и непрерывному улучшению. Несмотря на ясность предписаний, в процессе реализации возникают характерные искажения [1].

Наиболее распространенной ошибкой является изолированность разработки документа. Когда созданием Политики занимается исключительно специалист отдела качества без активного участия топ-менеджмента и руководителей ключевых подразделений, результатом становится текст, оторванный от реальных бизнес-процессов и стратегических приоритетов компании. Такой документ не отражает специфику организации - будь то высокотехнологичный IT-стартап или металлургическое предприятие, - а использует универсальные, шаблонные формулировки.

Следующей проблемой выступает неизмеримость заявлений. Такие фразы как: «стремиться к лидерству», «гарантировать высочайшее качество» или «всегда удовлетворять клиентов» являются корректными по принципу, но не поддаются объективной оценке. Они не отвечают на вопрос, как именно организация поймет, что достигла заявленного состояния. Эта проблема напрямую связана с отсутствием привязки к общей бизнес-стратегии. Политика в области качества не существует в вакуум, она должна быть производной от миссии, видения и конкурентной стратегии компании, фокусируя и конкретизируя их применительно к вопросам качества.

Наконец, критическим упущением является неэффективная коммуникация и статичность документа. Сотрудники часто знакомятся с Политикой формально, ставя подпись в журнале инструктажа, без понимания того, как общие принципы соотносятся с их конкретными задачами. Документ, однажды разработанный, годами не пересматривается, теряя актуальность в условиях меняющегося рынка и внутренней трансформации компании. В итоге Политика превращается именно в «красивые слова в рамке», не оказывающие влияния на принятие управленческих решений и распределение ресурсов.

Чтобы преодолеть формализм, необходимо рассматривать Политику не как обособленный документ, а как стратегическое ядро, из которого логически вытекает вся архитектура системы менеджмента качества. Её разработка должна начинаться со стратегического диалога на уровне высшего руководства, где качество обсуждается как неотъемлемая часть бизнес-успеха. Итоговый текст, помимо фундаментальных принципов, должен содержать четкие стратегические ориентиры, выраженные в качественных или количественных установках. Например, установка «ориентация на клиента» может быть дополнена целью «достичь уровня лояльности NPS не менее 50 пунктов», а принцип «постоянное улучшение» — задачей «внедрить систему рационализаторских предложений с ежегодным экономическим эффектом от X рублей».

Именно здесь на первый план выходит роль документирования, которое обеспечивает структурную и содержательную связность. Политика формирует вершину иерархической пирамиды документов СМК. Из неё непосредственно выводятся стратегические цели и ключевые показатели эффективности в области качества, которые уже поддаются измерению и мониторингу. Эти цели, в свою очередь, становятся входными данными для следующего уровня

- процессной документации. Регламенты процессов, карты бизнес-процессов и процедуры должны быть разработаны или скорректированы таким образом, чтобы их выполнение гарантированно приводило к достижению установленных целей.

Например, цель «сократить цикл обработки заявки клиента» найдет свое отражение в регламенте работы отдела продаж и службы поддержки, где будут прописаны конкретные временные нормативы и точки ответственности. Наконец, на операционном уровне рабочие инструкции и чек-листы детализируют действия конкретного сотрудника, обеспечивающие выполнение требований регламентов. Таким образом, через цепочку документов создается однозначная прослеживаемость: от стратегической формулировки в Политике до конкретного действия рядового исполнителя. Связующим звеном в этой цепочке выступают матрицы распределения ответственности, которые наглядно демонстрируют, кто отвечает за достижение той или иной цели, вытекающей из Политики.

Теоретическая связность документов должна быть подкреплена практическим механизмом управления. Наиболее эффективным инструментом такой трансформации является процедура каскадирования стратегических установок Политики в систему сбалансированных показателей для подразделений [2,3].

Рассмотрим данный механизм на практическом примере. Допустим, одним из ключевых положений Политики компании-производителя является заявление: «Мы обеспечиваем надежность продукции через предупреждение дефектов на всех стадиях жизненного цикла». Первым шагом является формулировка на основе этого принципа конкретной общеорганизационной цели: «Снизить количество гарантийных случаев (рекламаций) на 15% в течение следующего финансового года».

Вторым шагом осуществляется декомпозиция этой глобальной цели на измеримые КРІ для вовлеченных отделов. При этом каждый показатель должен отражать вклад подразделения в общий результат. Так, для отдела главного конструктора таким КРІ может стать «доля новых изделий, прошедших полный цикл стендовых испытаний по усиленному профилю нагрузки». Для производственного подразделения — «снижение уровня внутреннего брака, выявленного на этапе контроля готовой продукции». Для отдела технического контроля — «эффективность входного контроля (количество инцидентов, вызванных некачественными комплектующими)». Для службы маркетинга и продаж — «полнота и корректность технической информации в руководствах пользователя и коммерческих предложениях».

В результате каждый руководитель подразделения получает ясный, измеримый показатель, который прямо увязан со стратегической установкой, закреплённой в Политике. Это превращает абстрактные «красивые слова» в основу для планирования деятельности, распределения бюджета и оценки эффективности работы конкретных команд. Регулярный анализ достижения этих КРІ становится предметом обсуждения на совещаниях высшего

руководства, что обеспечивает обратную связь и создает основания для актуализации самой Политики.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что преодоление формального подхода к Политике в области качества является ключевым условием для построения действенной и ценностно-ориентированной системы менеджмента качества. Основным выводом работы является положение о том, что Политика должна восприниматься не как обособленный манифест, а как интегрированный стратегический документ, выполняющий роль «дорожной карты» для всей организации.

Эффективность Политики определяется не художественной выразительностью её текста, а возможностью её последовательной декомпозиции вплоть до уровня конкретных операционных задач и персональных показателей сотрудников.

В качестве практических рекомендаций можно предложить ряд действий.

Во-первых, инициировать пересмотр существующей Политики через проведение стратегической сессии с участием высшего руководства и ключевых менеджеров.

Во-вторых, внедрить регулярную процедуру доведения до всего коллектива информации о том, как достигаются цели, вытекающие из Политики, и какова роль каждого подразделения в этом процессе.

В-третьих, использовать формулировки Политики в качестве фильтра при принятии важных управленческих решений, задавая вопрос: «Насколько данное решение согласуется с нашими публичными обязательствами в области качества?».

Только такой, живой и вовлекающий подход позволит Политике реализовать свой истинный потенциал в качестве фундаментального инструмента стратегического управления и непрерывного улучшения.

### **Список литературы:**

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ISO 9001:2015). «Системы менеджмента качества. Требования». – М.: Стандартинформ, 2015. – 32 с.
2. Огвоздин, В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики: учебное пособие / В.Ю. Огвоздин. – 9-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2019. – 304 с
3. Герасимов, Б.И. Управление качеством: учебное пособие / Б.И. Герасимов, В.В. Жариков, Н.В. Герасимова. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2018. – 200 с