

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И  
МЕТРОЛОГИИ (РОСТЕХРЕГУЛИРОВАНИЕ)

**ФГУП “РОССИЙСКИЙ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ЦЕНТР ИНФОРМАЦИИ ПО  
СТАНДАРТИЗАЦИИ, МЕТРОЛОГИИ И ОЦЕНКЕ СООТВЕТСТВИЯ”  
(ФГУП “СТАНДАРТИНФОРМ”)**

Рег. № 4546

Группа МКС 03.120. 10

**Менеджмент с целью достижения устойчивого успеха  
организации. Подход с позиции менеджмента качества**

*Managing for the sustained success of an organization/ A quality management approach*

**11 февраля 2005 г. создан ФГУП “Российский научно-технический центр  
информации по стандартизации, метрологии и оценке соответствия”  
(ФГУП “Стандартинформ”).**

**ФГУП “Стандартинформ” является правопреемником ФГУП  
“ВНИИКИ” по информации в области технического регулирования,  
метрологии и оценке соответствия и выполняет все его уставные  
функции.**

**ЗАРЕГИСТРИРОВАНО**  
**Федеральное агентство по**  
**техническому**  
**регулированию**  
**и метрологии**  
**ФГУП “СТАНДАРТИНФОРМ”**

Номер регистрации:**4546/ISO**  
Дата регистрации:**30.04.2010**

Страна, № стандарта

**ISO 9004:2009(R)**

Русская версия

Русская версия подготовлена:

Организация: ФГУП «Стандартинформ»

Перевод аутентичен оригиналу

Переводчик: Разумова Л.М.

Редактор: Пашков Е.В.

Дата сдачи перевода:06.04.2010

Редактирование выполнено:09.04.2010

Москва

2010 г

# МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТАНДАРТ

# ISO 9004

Третье издание  
2009-11-01

---

---

## **Менеджмент с целью достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества**

*Management for the sustained success of an organization. A quality  
management approach*

Ответственность за подготовку русской версии несёт GOST R  
(Российская Федерация) в соответствии со статьёй 18.1 Устава ISO



Ссылочный номер  
ISO 9004:2009(R)

© ISO 2009

**Отказ от ответственности при работе в PDF**

Настоящий файл PDF может содержать интегрированные шрифты. В соответствии с условиями лицензирования, принятыми фирмой Adobe, этот файл можно распечатать или смотреть на экране, но его нельзя изменить, пока не будет получена лицензия на интегрированные шрифты и они не будут установлены на компьютере, на котором ведется редактирование. В случае загрузки настоящего файла заинтересованные стороны принимают на себя ответственность за соблюдение лицензионных условий фирмы Adobe. Центральный секретариат ISO не несет никакой ответственности в этом отношении.

Adobe - торговый знак фирмы Adobe Systems Incorporated.

Подробности, относящиеся к программным продуктам, использованные для создания настоящего файла PDF, можно найти в рубрике General Info файла; параметры создания PDF были оптимизированы для печати. Были приняты во внимание все меры предосторожности с тем, чтобы обеспечить пригодность настоящего файла для использования комитетами-членами ISO. В редких случаях возникновения проблемы, связанной со сказанным выше, просьба проинформировать Центральный секретариат по адресу, приведенному ниже.



**ДОКУМЕНТ ЗАЩИЩЕН АВТОРСКИМ ПРАВОМ**

© ISO 2008

Все права сохраняются. Если не указано иное, никакую часть настоящей публикации нельзя копировать или использовать в какой-либо форме или каким-либо электронным или механическим способом, включая фотокопии и микрофильмы, без предварительного письменного согласия ISO, которое должно быть получено после запроса о разрешении, направленного по адресу, приведенному ниже, или в комитет-член ISO в стране запрашивающей стороны.

ISO copyright office  
Почтовый адрес 56 • CH-1211 Женева 20  
Тел. + 41 22 749 01 11  
Факс. + 41 22 749 09 47  
E-mail [copyright@iso.org](mailto:copyright@iso.org)  
Web [www.iso.org](http://www.iso.org)

Опубликовано в Швейцарии

## Содержание

Предисловие .....	iv
Введение .....	v
1 Область применения .....	1
2 Нормативные ссылки .....	1
3 Термины и определения .....	1
4 Менеджмент с целью достижения устойчивого успеха организации.....	1
4.1 Общие положения .....	1
4.2 Устойчивый успех .....	2
4.3 Окружение организации .....	3
4.4 Заинтересованные стороны, потребности и ожидания .....	3
5 Стратегия и политика.....	4
5.1 Общие положения .....	4
5.2 Формулировка стратегии и политики.....	4
5.3 Применение стратегии и политики .....	4
5.4 Передача данных о стратегии и политике.....	5
6 Менеджмент ресурсов .....	6
6.1 Общие положения .....	6
6.2 Финансовые ресурсы .....	6
6.3 Персонал организации .....	7
6.4 Поставщики и партнеры.....	8
6.5 Инфраструктура.....	9
6.6 Производственная среда.....	9
6.7 Знания, информация и технология.....	10
6.8 Природные ресурсы .....	11
7 Менеджмент процессов жизненного цикла продукции.....	11
7.1 Общие положения .....	11
7.2 Планирование и процессов жизненного цикла продукции и управление ими.....	12
7.3 Ответственность и полномочия применительно к процессам .....	13
8 Мониторинг, измерения, анализ и изучение .....	13
8.1 Общие положения .....	13
8.2 Мониторинг .....	13
8.3 Измерения .....	14
8.5 Изучение данных, полученных при мониторинге, измерениях и анализе .....	18
9.1 Общие положения .....	19
9.2 Улучшение.....	19
9.3 Нововведения .....	20
9.4 Обучение .....	21
Приложение А (информативное) Инструмент самооценки.....	22
Библиография.....	47

## Предисловие

Международная организация по стандартизации (ISO) является всемирной федерацией национальных организаций по стандартизации (комитетов-членов ISO). Разработка международных стандартов обычно осуществляется техническими комитетами ISO. Каждый комитет-член, заинтересованный в деятельности, для которой был создан технический комитет, имеет право быть представленным в этом комитете. Международные правительственные и неправительственные организации, имеющие связи с ISO, также принимают участие в этой работе. ISO работает в тесном сотрудничестве с Международной электротехнической комиссией (IEC) по всем вопросам стандартизации в области электротехники.

Проекты международных стандартов разрабатываются в соответствии с правилами, приведенными в Директивах ISO/IEC, Часть 2.

Основная задача технических комитетов заключается в разработке международных стандартов. Проекты международных стандартов, принятые техническими комитетами, рассылаются комитетам-членам на голосование. Их опубликование в качестве международных стандартов требует одобрения не менее 75 % комитетов-членов, принимающих участие в голосовании.

Следует иметь в виду, что, возможно, некоторые элементы настоящего документа могут быть объектом патентных прав. ISO не несет ответственности за определение некоторых или всех таких патентных прав.

ISO 9004 разработан Техническим комитетом ISO/TC 176, *Менеджмент качества и обеспечение качества*, Подкомитетом SC 2, *Системы качества*.

Настоящее третье издание отменяет и заменяет второе издание (ISO 9004:2000), в которое были внесены технические поправки.

Менеджмент с целью достижения устойчивого успеха организации является основным изменением для ISO 9004, которое влечет за собой значительные изменения в его структуре и содержании.

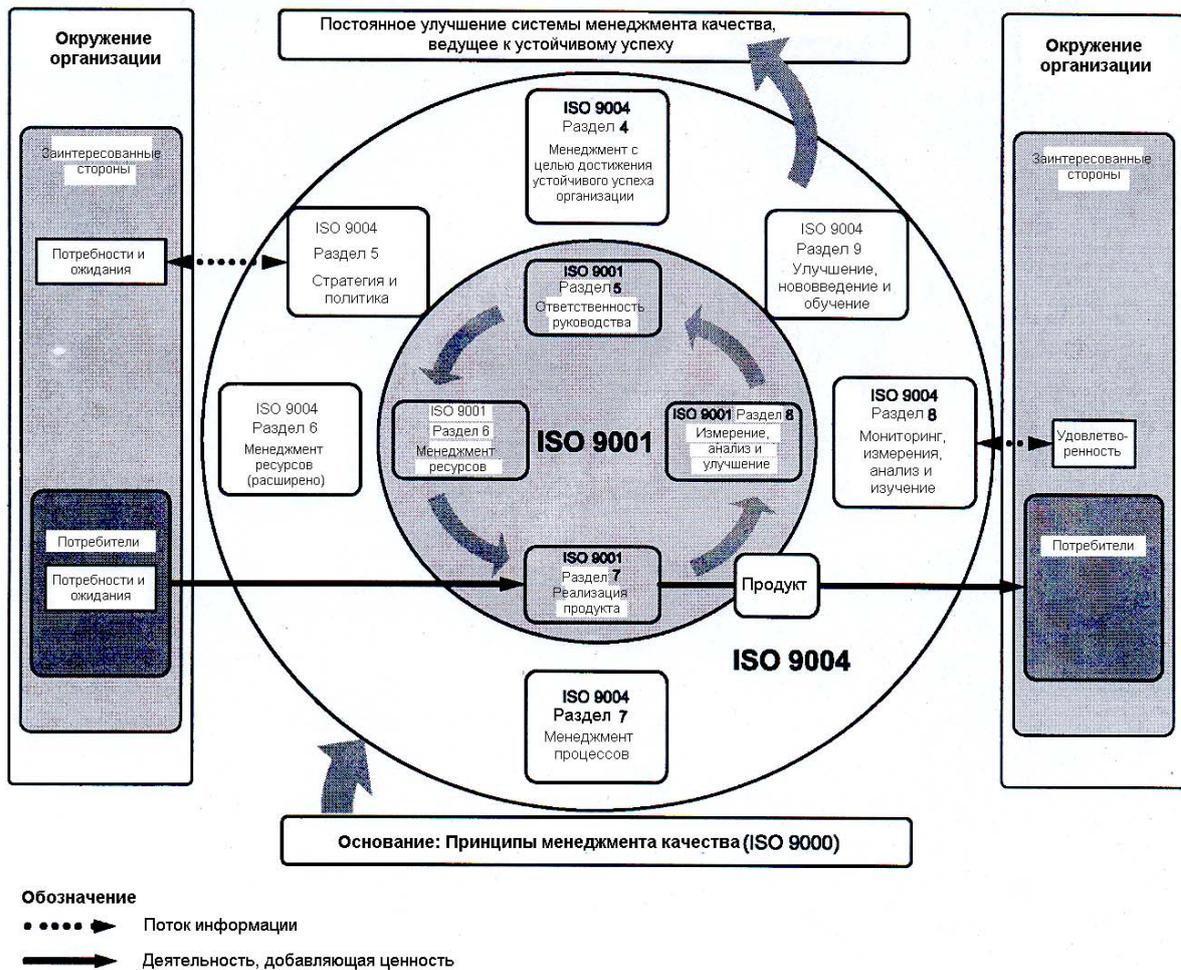
## Введение

Настоящий международный стандарт содержит руководство для организации по достижению ею устойчивого успеха в сложном, требовательном и постоянно меняющемся окружении, с помощью подхода с позиции менеджмента качества.

Устойчивый успех достигается организацией в том случае, если она способна отвечать нуждам и ожиданиям потребителей и других заинтересованных сторон в течение длительного времени и сбалансированным образом.

В этом стандарте пропагандируется самооценки как важный инструмент для проверки уровня развития организации; такой проверке подвергаются руководство, стратегия, система менеджмента, ресурсы и процессы для того, чтобы идентифицировать слабые и сильные стороны организации, возможности либо улучшений, либо нововведений, или того и другого.

Стандарт больше сосредоточен на менеджменте качества, нежели ISO 9001; здесь рассматриваются потребности и ожидания всех заинтересованных сторон и даются указания по системному постоянному улучшению общего функционирования организации. Расширенная модель основанной на процессе системы менеджмента качества, включающей в себя элементы ISO 9001 и ISO 9004, представлена на Рисунке. 1.



**Рисунок 1 — Расширенная модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе**

Этот стандарт был разработан так, чтобы сохранить согласованность с ISO 9001 и совместимость с другими стандартами на системы менеджмента. Такие стандарты дополняют друг друга, но также могут использоваться независимо.

Приложение А содержит инструмент самооценки организациями своих сильных и слабых сторон, а также для определения ими своего уровня развития и идентификации возможностей улучшения и внедрения нововведений.

Приложение В содержит описание принципов менеджмента качества, являющихся основой для стандартов на менеджмента качества, подготовленных ISO/TC 176.

Приложение С содержит соответствие между этим стандартом и стандартом ISO 9001:2008 по пунктам.

# Менеджмент с целью достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества

## 1 Область применения

Настоящий международный стандарт содержит руководство для организаций по достижению устойчивого успеха путем применения подхода с позиции менеджмента качества.

Стандарт не предназначен для использования в целях сертификации, регламентации и контрактных целях.

## 2 Нормативные ссылки

Указанные ниже ссылочные документы необходимы для применения настоящего документа. Для жестких ссылок применяется только то издание, на которое дается ссылка. Для плавающих ссылок применяется самое последнее издание нормативного ссылочного документа (включая любые изменения).

ISO 9000, *Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь*

## 3 Термины и определения

В настоящем международном стандарте применяются термины и определения, приведенные в ISO 9000, а также следующие ниже термины и определения.

### 3.1

#### **устойчивый успех**

sustained success

(организация) сочетание результат способности организации достигать и поддерживать свои цели в течение длительного времени

### 3.2

#### **окружение организации**

organization's environment

сочетание внутренних и внешних факторов и условий, которые могут повлиять на достижение организацией своих целей и ее поведение по отношению к заинтересованным сторонам

## 4 Менеджмент с целью достижения устойчивого успеха организации

### 4.1 Общие положения

Для того чтобы добиться устойчивого успеха, высшему руководству следует принять подход с позиции менеджмента качества. Систему менеджмента качества в организации следует создавать на базе принципов, описанных в Приложении В. Концепции, лежащие в основе эффективной системы менеджмента качества, определяются этими принципами. Для достижения устойчивого успеха высшему руководству следует применять их к системе менеджмента качества в организации.

Организации следует разработать систему менеджмента качества для того, чтобы обеспечить:

- результативное использование ресурсов;
- принятие решений на основе фактов; и
- сосредоточение на удовлетворенности потребителей, а также потребностях и ожиданиях других заинтересованных сторон.

**ПРИМЕЧАНИЕ** В этом международном стандарте термин «высшее руководство» относится к самому высокому уровню полномочий для принятия решений в организации, а термин «организация» охватывает всех, работающих в данной организации.

## **4.2 Устойчивый успех**

Организация может достичь устойчивого успеха, постоянно удовлетворяя потребности и ожидания заинтересованных сторон в течение длительного времени сбалансированным образом.

Окружение организации все время меняется и не остается определенным, и для того, чтобы достичь устойчивого успеха, высшему руководству следует:

- иметь долгосрочные перспективные планы;
- постоянно отслеживать и регулярно анализировать окружение организации;
- идентифицировать все соответствующие заинтересованные стороны, оценивать их отдельные потенциальные воздействия на работу организации, а также определять, как удовлетворять их потребности и ожидания сбалансированным образом;
- постоянно привлекать заинтересованные стороны и информировать их о деятельности и планах организации;
- установить взаимовыгодные отношения с поставщиками, партнерами и другими заинтересованными сторонами;
- использовать самые разные подходы, включая переговоры и посредничество, для уравнивания часто конкурирующих потребностей и ожиданий заинтересованных сторон;
- идентифицировать сопутствующие кратко- и долгосрочные риски и применять общую для организации стратегию для их снижения;
- прогнозировать будущие потребности в ресурсах (включая компетенцию, требуемую от сотрудников),
- установить процессы, подходящие для достижения стратегии организации, удостоверившись, что они способны быстро меняться согласно меняющимся обстоятельствам;
- регулярно оценивать соответствие текущим планам и процедурам и принимать соответствующие корректирующие и предупреждающие действия;
- обеспечивать сотрудникам организации возможность обучаться с выгодой и для себя, и для организации; и
- установить и поддерживать процессы внедрения нововведений и постоянного улучшения.

### 4.3 Окружение организации

Окружение организации будет постоянно изменяться независимо от ее размеров (маленькая она или большая), деятельности и продукции или типа (прибыльная или не прибыльная); следовательно, этот процесс должен отслеживаться организацией постоянно.

Высшему руководству следует принимать решения по поводу организационных изменений и нововведений своевременно, чтобы поддерживать и улучшать работу организации.

ПРИМЕЧАНИЕ Информацию по менеджменту рисков см. ISO 31000.

### 4.4 Заинтересованные стороны, потребности и ожидания

Заинтересованными сторонами являются отдельные лица и другие объекты, которые добавляют ценность организации или каким-либо другим способом заинтересованы в деятельности организации, или затронуты этой деятельностью. Удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон вносит свой вклад в достижение устойчивого успеха организации.

Помимо прочего, потребности и ожидания отдельных заинтересованных сторон различны, могут противоречить потребностям и ожиданиям других заинтересованных сторон или весьма быстро изменяться. Способы, которыми выражаются и удовлетворяются потребности и ожидания заинтересованных сторон, могут принимать самые разнообразные формы, включая совместную работу, сотрудничество, переговоры, привлечение внешних организаций или прекращение деятельности.

**Таблица 1. Примеры заинтересованных сторон и их потребностей и ожиданий**

<b>Заинтересованные стороны</b>	<b>Потребности и ожидания</b>
Потребители	Качество, цена и способ доставки продукции
Владельцы/акционеры	Устойчивая прибыльность Прозрачность
Работники организации	Благоприятная рабочая среда Безопасность работ Признание и поощрение
Поставщики и партнеры	Взаимная выгода постоянство
Общество	Защита окружающей среды, Этичное поведение Соответствие законным и регламентным требованиям

ПРИМЕЧАНИЕ Хотя большинство организаций использует похожие описания для своих заинтересованных сторон, (например, потребители, владельцы и акционеры, поставщики и партнеры, работники организации), состав этих категорий может значительно измениться со временем и между организациями, отраслями, странами и культурами.

## 5 Стратегия и политика

### 5.1 Общие положения

Для того чтобы достичь устойчивого успеха, высшему руководству следует установить и поддерживать цели, концепции и ценности своей организации. Работникам организации, а также, если приемлемо, другим заинтересованным сторонам, следует ясно представить себе все это, принять и поддерживать.

**ПРИМЕЧАНИЕ** В этом стандарте термин «цели» используется для описания того, для чего существует организация, а «концепции» - ее желаемого состояния, то есть, чем организация хочет быть и как она хочет выглядеть перед заинтересованными сторонами.

### 5.2 Формулировка стратегии и политики

Высшему руководству следует четко определить стратегию и политику, чтобы заинтересованные стороны приняли и поддержали цели, концепции и ценности организации. Окружение организации следует регулярно проверять, чтобы определить, есть ли необходимость пересмотра и (где приемлемо) изменения стратегии и политики. Для того чтобы установить, принять и поддерживать результативную стратегию и политику, организации следует иметь процессы для:

- постоянного отслеживания и регулярного анализа окружения организации, включая потребности и ожидания потребителей, конкурентную ситуацию, новые технологии, изменения в политике, экономические прогнозы и социологические факторы;
- идентификации и определения потребностей и ожиданий других заинтересованных сторон;
- оценивания текущих возможностей и ресурсов для процессов;
- идентификации будущих ресурсов и технологических потребностей;
- актуализации стратегии и политики; и
- идентификации выходных данных, необходимых для того, чтобы удовлетворять потребности и ожидания заинтересованных сторон.

Эти процессы следует устанавливать своевременно, имея необходимые планы и ресурсы для их поддержки.

При формулировании стратегии организации следует учитывать такие виды ее деятельности, как анализ требований потребителей или регламентов, ее продукцию, ее сильные и слабые стороны возможности и опасности.

Следует установить процесс для формулирования и анализа стратегии организации.

**ПРИМЕЧАНИЕ** «Стратегия» означает логически структурированный план или метод достижения целей, особенно на длительный период времени.

### 5.3 Применение стратегии и политики

#### 5.3.1 Общие положения

Для того чтобы реализовывать стратегию и политику с целью устойчивого успеха, организации следует установить и поддерживать процессы и методы, которые:

- переводят эти методы и стратегию в измеряемые цели для всех соответствующих уровней в организации;

- устанавливают временную шкалу для каждой цели и распределяют ответственность и полномочия для достижения целей;
- оценивают стратегические риски и определить адекватные меры противодействия этим рискам;
- обеспечивают требуемые ресурсы для выполнения необходимой работы; и
- действуют так, чтобы достичь поставленных целей.

### 5.3.2 Процессы и методы

Для того чтобы удостовериться в результативности и эффективности процессов и методов, организации следует вести работу с целью:

- предвидения потенциальных конфликтов из-за различий в потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон;
- оценки и понимания текущих рабочих характеристик организации и коренных причин проблем в прошлом во избежание их повторения;
- постоянного информирования заинтересованных сторон, обеспечивая их вовлеченность, их понимание достигнутого в сравнении с планом и получение обратной связи и идей, касающихся улучшения;
- проведения анализа системы менеджмента и ее процессов, а также актуализации процессов, если необходимо;
- мониторинга, измерения, анализа обзора и составления отчета;
- обеспечения всех необходимых ресурсов, включая те, что пойдут на улучшение, нововведения и обучение;
- выработки, актуализации и достижения целей, включая определение временной шкалы для их - достижения; и
- обеспечения согласованности результатов со стратегией.

### 5.3.3 Выполнение

Для того чтобы следовать стратегии и политике, организации следует идентифицировать связи между ее процессами. Описание последовательности и взаимодействия процессов могут помочь проведению анализа путем:

- представления связей между организационными структурами, системами и процессами;
- идентификации потенциальных проблем при взаимодействии процессов;
- предоставления средств определения приоритетов для улучшения и других инициатив;
- предоставления структуры для установления, регулирования и достижения целей на всех уровнях организации.

## 5.4 Передача данных о стратегии и политике

Результативный обмен данными о стратегии и политике весьма важен для устойчивого успеха организации.

Такой обмен данными должен быть значимым, своевременным и постоянным. В этот процесс следует включить механизм обратной связи и циклический анализ, а также он должен содержать положения об активном продвижении изменений в окружение организации.

Процесс обмена данными в организации должен функционировать как вертикально, так и горизонтально. Его следует приспособлять к разным потребностям принимающих его сторон. Например, одну и ту же информацию можно по-разному передать работникам организации, потребителям и другим заинтересованным сторонам.

## **6 Менеджмент ресурсов**

### **6.1 Общие положения**

Организации следует определить внутренние и внешние ресурсы, требуемые для достижения целей ее целей на короткий и длительный сроки. Политику и методы организации в области менеджмента ресурсов следует приводить в соответствие с ее стратегией.

Для обеспечения результативного и эффективного использования ресурсов (например, оборудования, помещений, материалов, энергии, знаний, финансов и персонала), необходимо иметь процессы для предоставления, распределения, отслеживания, оценивания, оптимизации, поддерживания и защиты этих ресурсов.

Чтобы обеспечить ресурсы для будущей деятельности, организации следует идентифицировать и оценить риски потенциального их истощения, а также постоянно контролировать текущее использование ресурсов с целью поиска возможностей улучшения в этой области. Параллельно следует проводить исследования в области новых ресурсов, оптимизации процессов и новых технологий.

Организации следует периодически проверять наличие и пригодность определенных ресурсов, включая ресурсы, переданные по контракту, и принимать соответствующие меры, если это необходимо.

Результаты таких проверок следует также использовать как входные данные для проверки организацией своей стратегии, целей и планов.

### **6.2 Финансовые ресурсы**

Высшему руководству следует определить финансовые потребности организации и необходимые финансовые ресурсы для текущих и будущих операций. Финансовые ресурсы могут быть в разной форме, например, наличные деньги, ценные бумаги, займы или другие финансовые инструменты.

Организации следует установить и поддерживать процессы для мониторинга, управления и отчетности в области результативного распределения и эффективного использования финансовых ресурсов, связанных с целями организации.

Отчетность по таким вопросам может предоставить средство определения неэффективности и нерезультативности деятельности и принятия соответствующих мер по ее улучшению. Финансовую отчетность о деятельности, связанной с функционированием системы менеджмента и соответствия продукции, руководству следует использовать при проведении анализа.

Улучшение результативности и эффективности системы менеджмента может положительно повлиять на финансовые результаты деятельности организации различным образом. Примерами служат:

- сокращение отказов процессов и продукции и отсутствие потерь материалов и времени внутри организации; и

- сокращение отказов продукции, стоимости компенсаций по гарантиям, ответственности производителя и другим юридическим основаниям, стоимости потерь потребителей и рынков вне организации.

ПРИМЕЧАНИЕ В ISO 14014 приведены примеры того, как организация может определить и получить экономические выгоды от применения принципов менеджмента качества согласно ISO 9000.

## 6.3 Персонал организации

### 6.2.1 Менеджмент персонала

Люди являются значительным ресурсом организации, и их полное вовлечение в работу увеличивает их способность создавать ценность для заинтересованных сторон. Высшему руководству следует, через свое лидерство, создавать и поддерживать общее видение, общие ценности и внутреннюю среду, в которой люди могут быть полностью вовлечены в достижение целей организации.

Поскольку люди являются наиболее ценным и критичным ресурсом, необходимо обеспечить такое положение, когда их рабочая среда способствует росту персонала, обучению, передаче знаний и работе в команде. Менеджмент персонала следует осуществлять с применением планового, прозрачного, этичного и социально ответственного подхода. Организации следует быть уверенной в том, что ее персонал понимает важность своего вклада и своей роли.

Организации следует установить процессы, которые дают персоналу полномочия для того, чтобы:

- переводить цели стратегии и процессов организации в цели отдельных рабочих задач и разрабатывать планы их достижения;
- идентифицировать ограничения его функций;
- брать на себя ответственность за решение проблем;
- оценивать персональные функции по целям отдельных рабочих задач;
- активно искать возможности для увеличения своей компетентности и опыта;
- способствовать работе в команде и поощрять совместную деятельность; и
- обмениваться информацией, знаниями и опытом в рамках организации.

### 6.3.2 Компетентность персонала

С целью обеспечения необходимой компетентности персонала организации следует установить и поддерживать «план развития персонала» и связанные с ним процессы; они помогут организации в определении, разработке и повышении компетентности персонала с помощью следующих шагов:

- идентификации профессиональной и персональной компетентности, которая может понадобиться организации на короткий и длительный период времени согласно ее задачам, видению, стратегии, политике и целям;
- идентификации компетентности, имеющейся в наличии в данное время в организации, и разницы между тем, что есть, и тем, что надо и может понадобиться в будущем;
- выполнения действий, направленных на улучшение и/или приобретение компетентности сотрудников, чтобы закрыть пробелы;
- анализа и оценивания результативности действий, выполненных с целью обеспечения необходимой компетентности;

- поддержания компетентности на достигнутом уровне.

ПРИМЕЧАНИЕ Дальнейшее руководство по компетентности и обучению содержится в ISO 10015.

### 6.3.3 Вовлечение и мотивация персонала

Организации следует добиваться от персонала понимания значимости и важности его обязанностей и деятельности в связи с созданием и обеспечением ценности для потребителя и других заинтересованных сторон.

Для повышения вовлеченности и усиления мотивации персонала организации следует учитывать такие виды деятельности, как;

- разработка процесса передачи знаний и использование компетентности персонала, а именно, создания плана учета идей;
- введение соответствующей системы признания и поощрений, основанной на отдельных оценках достижений персонала;
- установление квалификационной системы навыков и планирования карьерного роста с целью содействия развитию персонала;
- проведение постоянного анализа уровня удовлетворенности, а также потребностей и ожиданий сотрудников, и
- предоставление возможностей для наставничества и обучения.

ПРИМЕЧАНИЕ Дальнейшую информацию по «вовлеченности персонала» и соответствующему принципу системы менеджмента см Приложение В.

## 6.4 Поставщики и партнеры

### 6.4.1 Общие положения

Партнерами могут быть поставщики продукции, поставщики услуг, технические и финансовые организации, правительственные и неправительственные организации и другие заинтересованные стороны.

Организация и ее партнеры взаимозависимы друг от друга, и выгодная взаимосвязь увеличивает их способности создавать ценность. Организации следует рассматривать партнерство как специфическую форму отношений с поставщиками, когда поставщики могут вносить вклад в прибыль и делить потери организации.

Если организация развивает партнерство, ей следует учитывать такие факторы, как:

- предоставление партнерам информации, если уместно, с целью увеличения их вклада;
- поддержка партнеров в смысле их обеспечения ресурсами (например, информацией, знаниями, экспертизой, технологией, процессами и обучением);
- распределение среди них прибылей и потерь, и
- улучшение функционирования партнеров.

ПРИМЕЧАНИЕ Дальнейшую информацию по «взаимовыгодным отношениям» и соответствующему принципу системы менеджмента см Приложение В.

#### 6.4.2 Выбор, оценивание и улучшение способностей поставщиков и партнеров

Организации следует установить и поддерживать процессы для идентификации, выбора и оценивания поставщиков и партнеров, чтобы постоянно улучшать их возможности и обеспечивать соответствие продукции и других ресурсов, поставляемых ими, потребностям и ожиданиям организации.

При выборе и оценивании поставщиков и партнеров организации следует учитывать:

- их вклад в деятельность организации и способность создавать ценность для организации и ее заинтересованных сторон;
- потенциал для постоянного улучшения их возможностей, увеличение собственных возможностей; чего можно достичь с помощью сотрудничества с поставщиками и партнерами;
- риски, связанные с взаимодействием с поставщиками и партнерами.

Вместе с поставщиками и партнерами организации следует стремиться к постоянному улучшению качества, цены и доставки продукции, предоставляемой поставщиками и партнерами, а также к результативности их систем менеджмента, основанной на периодическом оценивании их функционирования и соответствующей обратной связи.

Организации следует постоянно анализировать и укреплять свои связи с поставщиками и партнерами, одновременно учитывая баланс между кратко- и долгосрочными целями.

#### 6.5 Инфраструктура

Организации следует планировать, обеспечивать и управлять своей инфраструктурой результативно и эффективно. Ей следует периодически оценивать пригодность инфраструктуры для соответствия целям организации. Должное внимание следует уделить:

- долговечности инфраструктуры (включая рассмотрение готовности, надежности, ремонтпригодности и поддержания в рабочем состоянии);
- безопасности и сохранности;
- элементам инфраструктуры, относящимся к продукции и процессам;
- эффективности, стоимости, объему и рабочей среде; и
- влиянию инфраструктуры на рабочую среду.

Организации следует идентифицировать и оценивать риски, связанные с инфраструктурой и принимать меры для снижения рисков, включая адекватные планы, для непредвиденных обстоятельств.

ПРИМЕЧАНИЕ Дальнейшую информацию о воздействиях на окружающую среду см. стандарт ISO 14001 и другие стандарты, подготовленные ISO/TC 207.

#### 6.6 Производственная среда

Организации следует обеспечить соответствующую производственную среду и управлять ею, чтобы достичь и поддерживать устойчивый успех организации и конкурентоспособность ее продукции. В рассмотрение соответствующей рабочей среды, как в сочетании человеческого и физического факторов, следует включить:

- методы творческой работы и возможности для последующего улучшения с целью реализации потенциала сотрудников в организации;

- правила безопасности и руководство по безопасности и использование защитного оборудования;
- эргономику;
- психологические факторы, включая рабочую нагрузку и стресс;
- размещение рабочих мест;
- помещения для персонала в организации;
- максимизацию результативности и минимизацию отходов;
- тепло, влажность, свет, воздух; и
- гигиену, чистоту, шум, вибрацию и загрязнение.

Производственная среда должна способствовать производительности, творчеству и благополучию людей, которые работают или посещают организацию (например, потребителей, поставщиков и партнеров). В то же время, организации следует удостовериться, что ее производственная среда отвечает применяемым законным и регламентным требованиям и нормам (например, нормам экологического и профессионального здоровья и менеджмента безопасности).

### **6.7 Знания, информация и технология**

#### **6.7.1 Общие положения**

Организации следует установить и поддерживать процессы управления знаниями, информацией и технологией, как важными ресурсами. Процессы должны касаться того, как идентифицировать, получать, поддерживать, защищать, использовать и оценивать необходимость в этих ресурсах. Организации следует распределять такие знания, информацию и технологию между заинтересованными сторонами, как уместно.

#### **6.7.2 Знания, информация и технология**

Высшему руководству следует оценить, как текущая база знаний организации идентифицируется и защищается. Высшему руководству также следует учесть, как получить знания, необходимые для того, чтобы отвечать настоящим и будущим потребностям организации, из внутренних и внешних источников, например, академических и профессиональных организаций. При определении способов идентификации, поддержки и защиты знаний надо рассмотреть много вопросов, например:

- извлечение урока из отказов, едва не случившихся ситуаций или успехов;
- получение знаний и опыта при общении с сотрудниками;
- получение знаний при общении с потребителями, поставщиками и партнерами;
- получение недокументированных знаний (подразумеваемых и явных), которые накоплены в организации;
- обеспечение эффективной передачи содержания важной информации (особенно на каждом интерфейсе цепи поставок и производства); и
- управление данными и записями.

### 6.7.3 Информация

Организации следует установить и поддерживать процессы для сбора надежной и полезной информации данных и для преобразования в данные, необходимые для принятия решений.

Сюда входят процессы, требуемые для хранения, безопасности, защиты, передачи и распространения информации и данных для всех соответствующих сторон. Системы информации и связи в организации должны быть надежными и доступными, чтобы обеспечивались их мощности. Организации следует обеспечить целостность, конфиденциальность и наличие данных, относящихся к ее функционированию, улучшению процессов и поступательному движению к достижению устойчивого успеха.

### 6.7.4 Технология

Высшему руководству следует рассмотреть технологические варианты улучшения функционирования организации в таких областях, как реализация продукции, маркетинг, установление контрольных точек, взаимодействие с потребителем, связи с поставщиком, и субдоговорные процессы. Организации следует установить процессы для оценки:

- текущих уровней технологии внутри и вне организации, включая проявляющиеся тенденции;
- экономических расходов и доходов;
- определения рисков, связанных с изменениями в технологии;
- конкурентного окружения; и
- ее скорость и способность быстро реагировать на требования потребителя, чтобы удостовериться в конкурентоспособности организации.

**ПРИМЕЧАНИЕ** Дальнейшую информацию о том, как защитить информацию, см. стандарт ISO/IEC 27000 и другие стандарты, подготовленные ISO/JTC 1/SC 27.

## 6.8 Природные ресурсы

Наличие природных ресурсов является одним из факторов, которые могут повлиять на устойчивый успех организации и способность соответствовать требованиям потребителей и других заинтересованных сторон. Организации следует рассмотреть риски и возможности, связанные с кратко- и долгосрочным наличием и использованием энергетических и природных ресурсов.

Организации следует обратить соответствующее внимание на интегрирование аспектов охраны окружающей среды в проектирование и разработку продукции, а также на разработку процессов для снижения определенных рисков.

Организации следует найти пути к минимизации воздействия факторов окружающей среды на протяжении всего жизненного цикла продукции и ее инфраструктуру, начиная от изготовления или поставки услуги и до распределения, использования и утилизации продукции.

**ПРИМЕЧАНИЕ** Дальнейшую информацию см. стандарт ISO 14001 и другие стандарты, подготовленные ISO/TC 207 на экологический менеджмент.

## 7 Менеджмент процессов жизненного цикла продукции

### 7.1 Общие положения

Процессы жизненного цикла специфичны для организации и меняются в зависимости от типа, величины и уровня развития организации. Деятельность в рамках каждого процесса следует определить и приспособить к величине и характерным чертам организации.

Организации следует обеспечить активный менеджмент всех процессов, включая процессы, порученные по контракту другим организациям, а также их результативность и эффективность, чтобы достичь своих целей. Этому можно способствовать, приняв «процессный подход», который включает установленные процессы, взаимозависимости, ограничения и распределенные ресурсы.

Процессы и их взаимозависимости следует регулярно анализировать и принимать соответствующие меры для их улучшения.

Процессами жизненного цикла следует управлять как системой, создавая и осознавая сети процессов, их последовательности и взаимодействия. Согласованное функционирование такой системы часто называют системным подходом к менеджменту. Сеть можно описать как картограмму процессов и их взаимодействий.

**ПРИМЕЧАНИЕ** Дальнейшую информацию по процессному подходу см. принцип менеджмента качества в Приложении В этого стандарта, а также ISO 9000 и документ во Введении пакете поддержки ISO 9000 *Руководство по концепции и использованию процессного подхода для систем менеджмента*. [34].

### 7.2 Планирование и процессов жизненного цикла продукции и управление ими

Организации следует определять и планировать процессы и описывать функции, необходимые для обеспечения продукции, которая может и далее, на долгосрочной основе, отвечать потребностям и ожиданиям потребителей и других заинтересованных сторон. Планирование процессов жизненного цикла продукции и управление ими следует согласовывать со стратегией организации и видами деятельности по менеджменту, обеспечению ресурсами, реализации продукции, мониторингу, измерениям и проведению анализа.

При планировании и управлении процессами следует уделить внимание:

- проведению анализа окружения организации;
- кратко- и долгосрочному прогнозированию развития рынка;
- потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон;
- поставленным целям;
- законным и регламентным требованиям;
- потенциальным финансовым и другим рискам;
- входам в процессы и выходам из них;
- взаимодействия с другими процессами;
- ресурсам и информации;
- видам деятельности и методам;
- записям, которые нужны или желательны;
- измерениям, мониторингу и анализу;
- корректирующим и предупреждающим мерам; и
- деятельности по улучшению и/или нововведениям

В планирование процессов жизненного цикла следует включать рассмотрение определенных потребностей, чтобы организация разрабатывала или приобретала новые технологии, или разрабатывала новую продукцию или характеристики продукции с целью добавления ценности..

### 7.3 Ответственность и полномочия применительно к процессам

Для каждого процесса организации следует назначать менеджера процесса (часто называемого «владельцем процесса») с определенными полномочиями и ответственностью устанавливать, поддерживать, контролировать и улучшать процесс и его взаимодействие с другими процессами. Менеджером процесса может быть отдельное лицо или группа, в зависимости от характера процесса и развития организации.

Организации следует удостовериться в том, что ответственность, обязанности и полномочия менеджеров процессов признаны всюду в организации и что люди, связанные с отдельными процессами, достаточно компетентны для выполнения порученных им задач видов деятельности.

## 8 Мониторинг, измерения, анализ и изучение

### 8.1 Общие положения

Для того чтобы достичь устойчивого успеха в постоянно изменяющемся и неопределенном окружении, организация должна применять процессы мониторинга, измерения, анализа и изучения своих характеристик.

### 8.2 Мониторинг

Высшему руководству следует установить и поддерживать процессы для мониторинга окружения организации, а также сбора информации, которая необходима для:

- идентификации и осознания настоящих и будущих потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон;
- оценки сильных слабых сторон организации, ее возможностей и рисков;
- определения необходимости предложения альтернативной, конкурентной или новой продукции;
- оценивания текущих и развивающихся рынков и технологий;
- принятия текущих и предвидения ожидаемых изменений законных и регламентных требований;
- понимания событий на рынке труда и его влияния на лояльность работников организации;
- понимания социальных, экономических, экологических тенденций и местных культурных аспектов, связанных с деятельностью организации;
- определения необходимости природных ресурсов и их защиты в течение длительного времени;
- оценивания текущих мощностей организации и процессов жизненного цикла продукции (см. Приложение А); и
- управления этой информацией.

ПРИМЕЧАНИЕ Дальнейшую информацию, касающуюся «фокусирования на потребителя», см. Соответствующий принцип менеджмента качества в Приложении В.

## 8.3 Измерения

### 8.3.1 Общие положения

Высшему руководству следует оценивать прогресс в достижении запланированных результатов в сравнении с задачами, видением, политикой, стратегией и целями на всех уровнях и во всех соответствующих процессах и службах в организации. Процесс измерений и анализа следует использовать для мониторинга этого прогресса, сбора и предоставления информации, необходимой при выполнении оценок эффективного принятия решений.

Для сбора информации с учетом показателей ключевых характеристик следует использовать методы практичные и пригодные для данной организации. Типичными примерами являются:

- оценки и управление рисками;
- интервьюирование, анкетирование и наблюдение за удовлетворенностью потребителей и других заинтересованных сторон;
- установление контрольных точек;
- анализ функционирования, включая поставщиков и партнеров; и
- мониторинги записи переменных процесса и характеристик продукции.

### 8.3.2 Ключевые показатели функционирования

Факторы, которые находятся под контролем организации и являются критичными для устойчивого успеха, следует измерять и идентифицировать как ключевые показатели функционирования (KPIs). KPIs должны быть измеряемыми и способствовать организации устанавливать измеряемые цели, идентифицировать, контролировать и предсказывать тенденции, а также принимать корректирующие, предупреждающие и улучшающие меры, если необходимо. Высшему руководству следует выбирать KPIs в качестве основы для принятия стратегических и тактических решений. В свою очередь, KPIs должны последовательно включаться как показатели функционирования в соответствующих службах и на соответствующих уровнях в организации, как поддержка достижению целей высокого уровня.

KPIs должны соответствовать характеру и величине организации и ее продукции, процессам и видам деятельности. Необходимо также, чтобы они соответствовали стратегии и политике (см. 5.2). При выборе KPIs следует рассмотреть специальную информацию, связанную с рисками и возможностями.

При выборе KPIs организации следует удостовериться, что они дают измеряемую, точную и надежную информацию, которая применима для корректирующих действий, если функционирование не соответствует целям, или для улучшения результативности и эффективности процесса. Такая информация должна обращать внимание на:

- потребности и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон;
- важность отдельной продукции для организации, как в настоящее время, так и в будущем;
- результативность и эффективность процессов;
- результативное и эффективное использование ресурсов;
- прибыльность и финансовые характеристики; и
- законные и регламентные требования, если уместно.

### 8.3.3 Внутренний аудит

Внутренние аудиты являются эффективным инструментом, который помогает определять уровни соответствия системы менеджмента организации данным критериям и обеспечивать ценную информацию для понимания, анализа и постоянного улучшения функционирования организации. Аудиты следует проводить персоналу, не занимающемуся проверяемой деятельностью, чтобы представить независимое мнение по поводу функционирования.

Во время проведения внутренних аудитов следует оценивать реализацию и результативность системы менеджмента. В них можно включать проверки по нескольким стандартам на системы менеджмента, например, ISO 9001 (менеджмент качества) и ISO14001 (экологический менеджмент), а также по специальным требованиям, относящимся к потребителям, продукции, процессам или конкретным вопросам.

Для того чтобы быть результативными, внутренние аудиты следует проводить компетентному персоналу, согласованно, в соответствии с планом.

Внутренние аудиты являются эффективным инструментом для идентификации проблем, рисков и несоответствий, а также для мониторинга прогресса в устранении ранее идентифицированных несоответствий (которые следует выявлять с помощью анализа коренных причин и разработки и реализации планов корректирующих и предупреждающих действий). Подтверждение тому, что предпринятые действия были результативными, можно получить с помощью оценки улучшенной способности организации достигать своих целей. Внутренний аудит можно также сосредоточить на идентификации общепринятой практики (считается, что ее можно использовать на других участках работы организации) на возможностях для улучшения.

Выходные данные внутренних аудитов являются полезным источником информации для:

- рассмотрения проблем и несоответствий;
- установления контрольных точек;
- продвижения общепринятой практики в организации; и
- улучшения понимания взаимодействий между процессами.

Результаты внутренних аудитов обычно представляют в форме аудиторских заключений, содержащих информацию о соответствии данным критериям, о несоответствиях и о возможностях для улучшений. Аудиторские заключения представляют собой важные входные данные для анализа со стороны руководства. Высшему руководству следует установить процесс для анализа всех аудиторских заключений, чтобы выявить тенденции, которые могут потребовать корректирующих и предупреждающих действий в масштабе организации.

Организации следует также брать результаты других аудитов, например, аудитов, проведенных второй и третьей стороной, в качестве обратной связи для корректирующих и предупреждающих действий.

ПРИМЕЧАНИЕ Дальнейшее руководство по аудитам см. ISO 19011.

### 8.3.4 Самооценка

Самооценка является всесторонним и системным анализом деятельности организации и ее функционирования, связанными со степенью ее развития (см. Приложение А).

Самооценку следует использовать для определения сильных и слабых сторон организации с точки зрения ее функционирования и применяемой ею лучшей практики, оба на общем уровне и на уровне отдельных процессов. Самооценка может помочь организации в расстановке приоритетов, планировании и внедрении улучшений и/или нововведений, если уместно.

Результаты самооценки поддерживают:

- постоянное улучшение общего функционирования организации;
- прогресс в направлении достижения и поддержания устойчивого успеха организации;
- нововведения в процессы, продукцию и структуру организации, если уместно;
- признание лучшей практики; и
- идентификацию дальнейших возможностей для улучшения.

Результаты самооценки следует сообщить соответствующему персоналу в организации. Их следует использовать для повышения понимания о самой организации и будущего направления ее деятельности. Результаты следует использовать в качестве входной информации для анализа со стороны руководства.

ПРИМЕЧАНИЕ 1 ISO 10014 содержит инструмент самооценки, конкретно направленный на финансовые и экономические выгоды системы менеджмента качества для организации.

ПРИМЕЧАНИЕ 2 Дальнейшую организацию по самооценке см. Приложение А.

### 8.3.5 Установление контрольных точек

Установление контрольных точек представляет собой методологию измерения и анализа, которую организация может использовать для поиска общепринятой практики вне и внутри организации с целью улучшения своего функционирования. Установление контрольных точек можно применить к стратегии и политике, операциям, процессам, продукции и организационной структуре.

- a) Есть несколько типов установления контрольных точек, например:
- внутреннее установление контрольных точек для деятельности внутри организации;
  - конкурентное установление контрольных точек вместе с конкурентами для функций или процессов;
  - общее установление контрольных точек; для сравнения стратегий, операций или процессов с несвязанными организациями.
- b) Успешное установление контрольных точек зависит от таких факторов, как:
- поддержка со стороны высшего руководства (так как она включает взаимный обмен знаниями между организацией и ее партнерами по установлению контрольных точек);
  - методология, используемая для их применения;
  - определение выгод в сравнении со стоимостью; и
  - понимание характеристик исследуемого объекта, чтобы сравнение было правильным применительно к ситуации в организации.
- c) Организации следует установить и поддерживать методологию установления контрольных точек, которая определяет правила для таких вопросов, как, например:
- определение области применения предмета для установления контрольных точек;

- процесс выбора партнера по установлению контрольных точек, а также необходимая политика в области передачи информации и конфиденциальности;
- определение показателей характеристик, подлежащих сравнению, и используемая методология сбора данных;
- сбор и анализ данных;
- идентификация недостатков в функционировании и указание на области потенциального улучшения;
- установление и мониторинг согласованных планов улучшений;
- включение накопленного опыта в базу знаний организации и учебный процесс (см. 6 7).

#### 8.4 Анализ

Высшему руководству следует анализировать данные, собранные при мониторинге окружения организации, идентифицировать риски и возможности и разрабатывать планы управления ими. Организации следует проводить мониторинг и сохранять соответствующую информацию, а также анализировать потенциальное влияние на ее стратегию и политику.

Анализ собранных данных позволит принимать основанные на фактах решения, касающиеся таких вопросов стратегии и политики, как:

- потенциальные изменения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон за длительный период времени;
- те существующие продукты и виды деятельности, которые в настоящее время обеспечивают большую ценность для заинтересованных в них сторон;
- новые продукты и процессы, необходимые для того, чтобы удовлетворять изменяющимся потребностям и ожиданиям заинтересованных в них сторон;
- возникающий спрос на продукты организации за длительный период времени;
- влияние появляющихся технологий на организацию;
- новые специальности, которые могут понадобиться; и
- изменения, которых можно ожидать в законных и регламентных требованиях или рынках труда и других ресурсов и которые затронут организацию.

Анализ со стороны руководства следует использовать для оценивания достигнутых результатов в сравнении с применимыми целями.

Анализ следует выполнять через запланированные и периодические интервалы, чтобы выявлять тенденции, а также оценивать прогресс организации в достижении ее целей. Его следует использовать и в целях идентификации возможностей улучшения, нововведений и обучения. Анализ следует направлять на оценку и определение деятельности по улучшению, достигнутому ранее, включая аспекты применимости, гибкости и сохранения активного состояния в связи с видением и целями организации.

Эффективный анализ данных может помочь в достижении запланированных результатов.

Выходные данные анализа можно использовать для установления контрольных точек внутри организации между видами деятельности и процессами и для того, чтобы показать тенденции на какой-то период времени; их можно применить вне организации к результатам, достигнутым другими организациями в таком же или другом секторе.

Выходные данные анализа могут указывать на адекватность предоставленных ресурсов и на то, как эффективно использовались ресурсы для достижения целей организации.

Выходные данные анализа следует представлять в формате, который может способствовать реализации деятельности по улучшению.

### **8.5 Изучение данных, полученных при мониторинге, измерениях и анализе**

Высшему руководству следует использовать системный подход к анализу наличной информации и уверенности в том, что она используется для принятия решений (см. 4.2).

Данные можно собирать из разных источников, например:

- мониторинга окружения организации;
- измерений характеристик функционирования организации;
- оценок целостности и действенности процессов измерения;
- результатов внутреннего аудита, самооценки и установления контрольных точек;
- оценки риска; и
- обратной связи от потребителей и других заинтересованных сторон

Анализ со стороны руководства следует использовать для оценивания достигнутых результатов в сравнении с применимыми целями.

Анализ следует выполнять через запланированные и периодические интервалы, чтобы выявлять тенденции, а также оценивать прогресс организации в достижении ее целей. Его следует использовать и в целях идентификации возможностей улучшения, нововведений и обучения. Анализ следует направлять на оценку и определение деятельности по улучшению, достигнутому ранее, включая аспекты применимости, гибкости и сохранения активного состояния в связи с видением и целями организации.

Эффективный анализ данных может помочь в достижении запланированных результатов.

Выходные данные анализа можно использовать для установления контрольных точек внутри организации между видами деятельности и процессами и для того, чтобы показать тенденции на какой-то период времени; их можно применить вне организации к результатам, достигнутым другими организациями в таком же или другом секторе.

Выходные данные анализа могут указывать на адекватность предоставленных ресурсов и на то, как эффективно использовались ресурсы для достижения целей организации.

Выходные данные анализа следует представлять в формате, который может способствовать деятельности по улучшению процессов

## 9 Улучшение, нововведения и обучения

### 9.1 Общие положения

В зависимости от окружения организации для устойчивого успеха могут понадобиться улучшение (ее текущей продукции, процессов и т.д.) и нововведения (для разработки новой продукции, процессов и т.д.). Обучение обеспечивает основу для результативного и эффективного улучшения и нововведения.

Улучшение, нововведение и обучение можно применить к:

- продукции;
- процессам и их сопряжениям;
- организационным структурам;
- анализу системам менеджмента;
- человеческим аспектам и культуре;
- инфраструктуре, рабочей среде и технологиям, и
- связям с соответствующими заинтересованными партиями.

Важным для результативного и эффективного улучшения и нововведений является способность персонала и получение возможности для него высказывать информированные суждения на основе анализа данных и полученных уроков.

### 9.2 Улучшение

Деятельность по улучшению может варьироваться от пошаговых небольших постоянных улучшений на рабочем месте до существенных улучшений во всей организации.

Организации следует определить цели улучшения своей продукции, процессов, организационной структуры и системы менеджмента с помощью анализа данных.

К процессам улучшения следует применить структурный подход, например, методологию «Планировать – Делать – Проверять – Действовать (PDCA)». Эту методологию следует применять для всех процессов в сочетании с процессным подходом.

Организации следует обеспечить укоренение постоянного улучшения как части культуры организации с помощью:

- предоставления возможностей для персонала организации участвовать в деятельности по улучшению путем предоставления им определенных полномочий;
- предоставления необходимых ресурсов;
- установления систем признания и поощрения за улучшения; и
- постоянного улучшения результативности и эффективности самого процесса улучшения.

**ПРИМЕЧАНИЕ** Дальнейшую информацию по постоянному улучшению см. соответствующие принципы менеджмента качества в Приложении В.

### 9.3 Нововведения

#### 9.3.1 Общие положения

Изменения в окружении организации могут вызвать необходимость нововведений для того, чтобы отвечать потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон. Организации следует:

- идентифицировать необходимость нововведений;
- установить и поддерживать результативный эффективный процесс нововведений,
- обеспечить соответствующие ресурсы.

#### 9.3.2 Применение

Нововведения можно применять на всех уровнях путем изменений в:

- технологии или продукции (то есть, нововведения, которые не только отвечают меняющимся потребностям ожиданиям потребителей или других заинтересованных сторон, но и будут соответствовать потенциальным изменениям в окружении организации и жизненном цикле продукции);
- процессах (то есть, нововведение в методах реализации продукции, или внедряемое с целью улучшения стабильности процесса и уменьшения изменчивости);
- организации (то есть, нововведение в ее составе и структуре); и
- системе менеджмента организации (то есть, обеспечение поддержки конкурентного преимущества и использования новых возможностей, когда происходят изменения в окружении организации).

#### 9.3.3 Согласование по времени

Согласование нововведения по времени обычно представляет собой баланс между срочностью, с которой его нужно ввести, и ресурсами, выделенными на его разработку. Организации следует использовать процесс, который согласуется со стратегией планирования и установления приоритета нововведений. Организации следует поддерживать инициативы в этом вопросе необходимыми ресурсами.

#### 9.3.4 Процесс

На установление, ведение и менеджмент процессов для нововведений внутри организации могут повлиять:

- срочная необходимость введения;
- цели нововведения и их воздействие на продукцию, процессы и организационные структуры;
- приверженность организации к нововведениям;
- желание персонала изменить состояние «статус кво»; и
- наличие или появление новых технологий.

### 9.3.5 Риски

Организации следует оценить риски, связанные с плановой деятельностью в области нововведений, включая рассмотрение потенциального воздействия на нее изменений, и подготовить предупреждающие действия для снижения таких рисков, в том числе планы борьбы с последствиями, если необходимо.

## 9.4 Обучение

Организации следует поощрять введение улучшений и нововведений с помощью обучения.

Для того, чтобы организации достичь устойчивого успеха, необходимо принять «обучение как организацию» и «обучение, которое интегрирует возможности отдельных лиц в возможности организации».

a) «Обучение как организация» включает рассмотрение:

- сбора информации от различных внутренних и внешних событий и источников, включая историю успехов и неудач; и
- приобретения способности проникать вглубь собранной информации при ее анализе.

b) «Обучение, которое интегрирует возможности отдельных лиц в возможности организации» достигается при сочетании знаний, образа мыслей и поведения людей с ценностями организации.

Это включает рассмотрение:

- ценностей организации, основанных на ее задачах, видении и стратегии;
- поддержки инициатив, касающихся обучения, и демонстрация лидерства с помощью поведения высшего руководства;
- стимулирования создания сетей, связанности, интерактивности и распределение знаний как внутри, так и вне организации;
- поддерживания систем обучения и распределения знаний;
- признания, поддержки и поощрения повышения компетентности персонала с помощью процессов обучения и распределения знаний; и
- признания творчества, поддержки разнообразия мнений разных сотрудников в организации.

Быстрый доступ к таким знаниям и их использование могут увеличить способность организации управлять ее устойчивым успехом и поддерживать его.

## Приложение А (информативное)

### Инструмент самооценки

#### А.1 Общие положения

Самооценка является полным и системным анализом деятельности организации и результатов этой деятельности согласно выбранному стандарту.

Самооценка может показать общую картину функционирования организации и степень развития системы менеджмента. Она может также помочь в идентификации областей для улучшения и/или нововведений и определить приоритеты последующих действий.

Организации следует использовать самооценку для идентификации возможностей, улучшения и нововведений, установления приоритетов и разработки планов действий с целью устойчивого успеха. Результат самооценки должен показать сильные и слабые стороны организации, уровень ее развития и, в случае повторения самооценки, прогресс организации за прошедший период. Результаты самооценки организации могут быть ценными входными данными для анализа со стороны руководства. Самооценка также может стать инструментом для обучения, который обеспечит более четкое видение организации и будет способствовать вовлечению заинтересованных сторон.

Инструмент самооценки, содержащийся в этом приложении, основан на руководстве, представленном в этом международном стандарте, и включает отдельные таблицы ключевых элементов и подробностей для самооценки.

Таблицы ключевых элементов и подробностей для самооценки можно использовать в том виде, в котором они есть, или их можно подогнать к особенностям организации.

**ПРИМЕЧАНИЕ** По контрасту с самооценкой аудиты используются для определения степени, в которой выполнены требования к системе менеджмента. Выводы аудита используются для оценки результативности системы менеджмента и идентификации возможностей для улучшения.

#### А.2 Модель высокого уровня развития

Организация с высоким уровнем развития результативно и эффективно работает и достигает устойчивого успеха путем:

- понимания и удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон;
- мониторинга изменений в окружении организации;
- идентификации возможных областей для улучшения и нововведений;
- определения и применения стратегии и политики;
- управления ее процессами и ресурсами;
- демонстрацией доверия к ее работникам, вызывающего усиление мотивации, вовлеченности и приверженности;
- установления взаимовыгодных отношений с поставщиком и другими партнерами.

Инструмент самооценки использует пять уровней развития, которые могут расширяться и включить дополнительные уровни или модифицироваться другим образом.

На рисунке А.1 в табличной форме представлен общий пример того, как критерии функционирования могут быть связаны с уровнями развития.

Организации следует проанализировать свое функционирование по определенным критериям идентифицировать текущие уровни развития, и определить свои сильные и слабые стороны. Критерии, приведенные для более высоких уровней, могут помочь организации в понимании тех вопросов, которые она должна рассмотреть, и определить улучшения, необходимые для достижения более высоких уровней развития. В таблицах от А.1 до А.7 даны примеры законченных таблиц, основанных на этом международном стандарте.

Ключевой элемент	Уровень развития для достижения устойчивого успеха				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Элемент 1	Критерий 1 Базовый уровень				Критерий 1 Наилучшая практика
Элемент 2	Критерий 2 Базовый уровень				Критерий 2 Наилучшая практика
Элемент 3	Критерий 3 Базовый уровень				Критерий 3 Наилучшая практика

**Рисунок А.1 – Общая модель для элементов самооценки и критерии, связанные с уровнями развития**

### **А.3 Самооценка ключевых элементов**

Высшему руководству следует выполнять эту самооценку периодически для того, чтобы получить общую картину организации и ее текущего функционирования (см. таблицу А.1).

### **А.4 Самооценка подробных элементов**

Эту самооценку проводит оперативное руководство менеджеры процессов с целью получения подробную картину организации и ее текущего функционирования.

Элементы этой самооценки содержатся в таблицах от А.2 до А.7, и привязаны к разделам этого международного стандарта. Однако организация может выбрать дополнительный или другой критерий для своих конкретных целей. Если уместно, самооценку можно ограничить любой из отдельных таблиц.

### **А.5 Использование инструментов самооценки**

Пошаговая методика проведения организацией самооценки заключается в том, чтобы:

- а) определить область применения самооценки с точки зрения тех частей организации, которые подлежат оценке, и тип оценки, например,
  - самооценка ключевых элементов,
  - самооценка подробных элементов на основе этого стандарта, или
  - самооценка подробных элементов на основе этого стандарта с дополнительными или новыми критериями или уровнями.

- b) идентифицировать, кто должен нести ответственность за самооценку и когда ее проводить;
- c) определить, будет ли проводить самооценку группа (с перекрестными функциями, или другая соответствующая группа), или отдельные лица. Назначение носителя функций, облегчающих выполнение проекта, может помочь процессу.
- d) идентифицировать уровень развития для каждого из отдельных процессов в организации. Это следует делать методом сравнения состояния организации в настоящее время с примерами в таблицах и обозначением элементов, уже используемых организацией. Начать надо с уровня 1 и идя далее к более высоким уровням. Текущий уровень развития будет самым высоким уровнем, достигнутым без предыдущего отставания до настоящего момента.
- e) свести результаты в отчет. Это обеспечит запись о прогрессе с течением времени и сможет способствовать распространению информации как внутри, так и вне организации. Использование графиков в отчете может помочь в распространении результатов (см. пример на Рисунке А.2).
- f) оценить текущее функционирование процессов в организации и идентифицировать области для улучшения и нововведений. Эти возможности следует идентифицировать через процесс и разработать план действий в результате оценки.

Организация может быть на различных уровнях развития относительно различных элементов. Анализ отставаний может помочь высшему руководству в планировании и установлении приоритетов для улучшения и/или нововведений, необходимых для перемещения отдельных элементов на более высокий уровень.

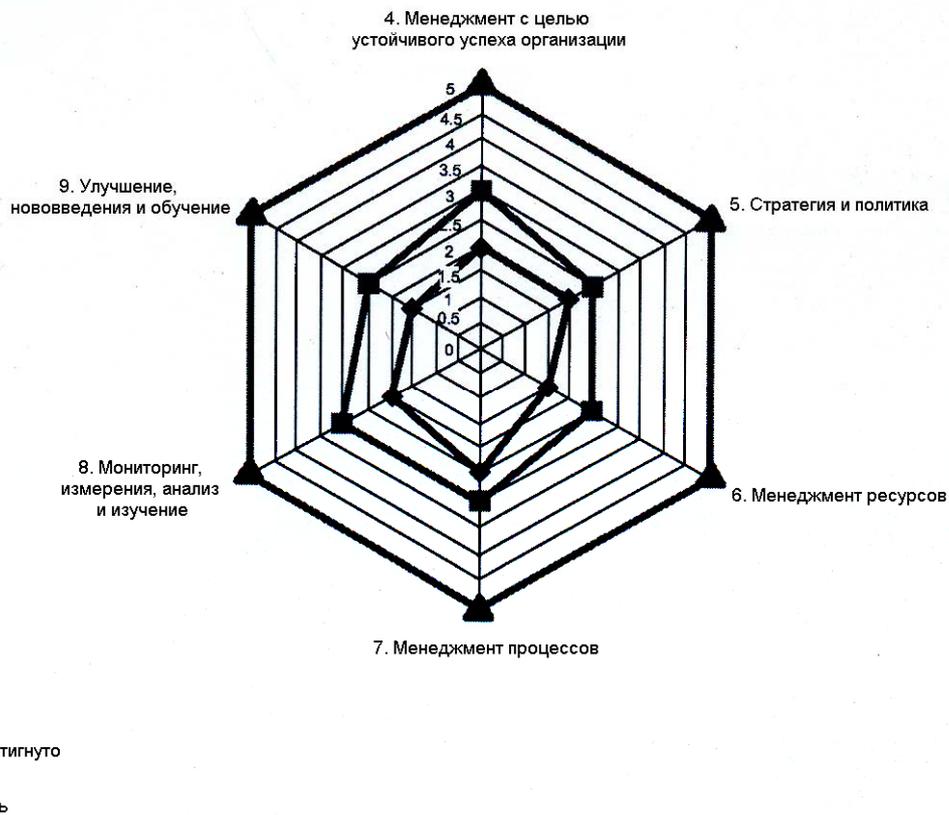


Рисунок А.2 – Пример результатов самооценки

## **A.6 Результаты самооценки и планирование улучшений и нововведений**

В завершение самооценки следует составить план действий по улучшению и нововведению, который следует использовать как входные данные для высшего руководства с целью планирования и анализа на основе элементов этого стандарта.

Информацию, собранную в процессе самооценки, следует также использовать для того, чтобы:

- стимулировать сравнения и обучение во всей организации (сравнения могут проводить между процессами организации и, если применимо, между ее отдельными подразделениями);
- установить контрольные точки для сравнения с другими организациями;
- контролировать прогресс организации с течением времени, проводя периодические самооценки, и
- идентифицировать и устанавливать приоритетные области для улучшения.

На этой стадии организации следует назначить ответственных лиц за выбранные действия, определить и обеспечить необходимые ресурсы и идентифицировать ожидаемые выгоды и все предвидимые риски, связанные с ними.

Таблица А.1 – Самооценка ключевых элементов. Корреляция между ключевыми элементами и уровнями развития организации

Ключевой элемент	Уровень развития				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
<p><b>На чем фокусируется высшее руководство?</b></p> <p>(Управление)</p>	В фокусе продукция, акционеры и некоторые потребители, и, по случаю, реакции на изменения, проблемы и возможности.	В фокусе потребители, и законные/регламентные требования, и некоторой структурированной реакцией на проблемы и возможности.	В фокусе работники и некоторые дополнительные заинтересованные стороны.  Процессы определены и внедрены для реагирования на проблемы и возможности.	В фокусе баланс потребностей идентифицированных сторон.  Подчеркивается постоянное улучшение как часть фокуса организации.	В фокусе баланс потребностей новых заинтересованных сторон.  Наилучшее функционирование в классе берется в качестве первой цели.
<p><b>Какой подход у лидеров?</b></p> <p>(Управление)</p>	Подход реагирующий, основанный на спускаемых сверху инструкциях.	Подход реагирующий, основанный на решениях, принятых менеджерами на разных уровнях.	Подход активный, и полномочия для принятия решений даны.	Подход активный, с высокой степенью вовлечения работников организации в принятие решений.	Подход активный, ориентированный на обучение, с полномочиями у всех работников на всех уровнях.
<p><b>Как решить, что важно?</b></p> <p>(Стратегия и политика)</p>	Решения основаны на неофициальных данных рынка и других источников.	Решения основаны на потребностях и ожиданиях потребителей.	Решения основаны на стратегии и связаны с потребностями и ожиданиями заинтересованных сторон.	Решения основаны на включении стратегии в оперативные нужды и процессы.	Решения основаны на необходимости гибкости, скорости и устойчивом функционировании.
<p><b>Что надо для получения результата?</b></p> <p>(Ресурсы)</p>	Ресурсами управляют конкретными способами по мере необходимости.	Ресурсами управляют результативно.	Ресурсами управляют эффективно.	Ресурсами управляют эффективно с учетом отдельной надобности в них.	Управление и использование планируются, эффективно распределяются и удовлетворяют заинтересованные стороны.

Таблица А.1 (продолжение)

Ключевой элемент	Уровень развития				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
<p><b>Как организована деятельность?</b></p> <p>(Процессы)</p>	Подход к организации деятельности не системный, в наличии только некоторые основные рабочие процедуры или инструкции.	Деятельность организована по функциям, имеется базовая система менеджмента качества.	Деятельность организована по процессной результативной и эффективной системе менеджмента качества, которая позволяет практиковать гибкость.	В наличии результативная и эффективная система менеджмента качества, с хорошим взаимодействием процессов, позволяющая поддерживать быстроту и улучшения. Процессы направлены на потребности определенных заинтересованных сторон.	В наличии система менеджмента качества, которая поддерживает нововведения и установление контрольных точек, а также направлена на потребности и ожидания новых и известных заинтересованных сторон.
<p><b>Как контролируются результаты?</b></p> <p>(Мониторинг и измерения)</p>	Разработаны показатели производительности, а также финансовые и коммерческие показатели.	Проводится мониторинг ключевых процессов реализации и удовлетворенности потребителей, а также функционирования поставщиков.	Проводится мониторинг удовлетворенности работников организации и заинтересованных в ней сторон.	Ключевые показатели функционирования согласованы со стратегией организации и используются для мониторинга.	Ключевые показатели функционирования интегрированы в процесс мониторинга в реальном масштабе времени и о функционировании сообщается соответствующим заинтересованным сторонам.
<p><b>Как решается вопрос приоритетности улучшений?</b></p> <p>(Улучшение, нововведение и обучение)</p>	Приоритет улучшений основан на ошибках, жалобах или финансовых критериях.	Приоритет улучшений основан на данных об удовлетворенности потребителей или корректирующих или предупреждающих действиях.	Приоритет улучшений основан на потребностях и ожиданиях некоторых заинтересованных сторон, а также поставщиков и работников организации.	Приоритет улучшений основан на тенденциях и входных данных от других заинтересованных сторон, а также анализе социальных, экологических и экономических изменений.	Приоритет улучшений основан на входных данных от новых заинтересованных сторон

Таблица А.1 (продолжение)

Ключевой элемент	Уровень развития				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
<p><b>Как проводится обучение?</b> <b>(Улучшение, нововведение и обучение)</b></p>	Обучение проводится от случая к случаю на индивидуальной основе.	Систематическое обучение исходя из случаев успехов или неудач организации.	В организации внедрен процесс систематического и распределенного обучения.	В организации существует культура обучения и распределения, с целью постоянного улучшения.	Процессы обучения в организации проходят совместно с соответствующими заинтересованными сторонами и поддерживают творчество и нововведения.
<p>ПРИМЕЧАНИЕ Текущий уровень развития отдельных элементов в организации является высшим достигнутым уровнем без пропусков критериев.</p>					

Таблица А.2 — Самооценка подробных элементов Раздела 4. Менеджмент с целью устойчивого успеха организации

Подпункты	Уровень развития				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
<b>4.1</b> <b>(Менеджмент с целью устойчивого успеха организации)</b> <b>Общие положения</b>	Система менеджмента качества функционально ориентирована, основана на процедурах.	Система менеджмента качества ориентирована на процессы.	Система менеджмента качества распространена на всю организацию и основана на 8 принципах менеджмента качества.	Система менеджмента организации расширена и включает другие дисциплины, например, экологический менеджмент, менеджмент гигиены труда и безопасности.	Система менеджмента достигла полного включения в политику организации.
<b>4.2</b> <b>Устойчивый успех</b>	Функционирование организации в данное время сравнивается с бюджетом в годовом анализе со стороны руководства.	Делаются периодические обзоры функционирования по бизнес-плану.	Результаты показывают постоянные улучшения функционирования за последние несколько лет.	Устойчивое улучшение функционирования в прошлом со свидетельством планирования на краткосрочный период.	Устойчивое улучшение функционирования в прошлом со свидетельством планирования на долгосрочный период (например, последующие пять лет).
<b>4.3</b> <b>Окружение организации</b>	Организация реагирует на влияющие на нее изменения.	Разработаны планы уменьшения вероятности повторений прошлых проблем.	Периодически оцениваются риски, чтобы учесть потенциальные воздействия на организацию.	Существуют планы действий в непредвиденных обстоятельствах для снижения всех идентифицированных рисков для организации.	Оценка рисков и планирование являются постоянными процессами в организации, чтобы снижать все риски.
<b>4.4</b> <b>Заинтересованные стороны, потребности и ожидания</b>	Первостепенной целью организации является годовая прибыль.	Организацией двигают потребности и ожидания потребителя.	Потребности и ожидания заинтересованных сторон удовлетворяются, если это выполнимо.	Потребности и ожидания заинтересованных сторон являются входом для принятия решений высшим руководством.	Потребности и ожидания всех заинтересованных сторон удовлетворены за последние несколько лет (например, 3 года).
ПРИМЕЧАНИЕ Текущий уровень развития отдельных элементов в организации является высшим достигнутым уровнем без пропусков критериев					

Таблица А.3 — Самооценка подробных элементов Раздела 5. Стратегия и политика

Подпункты	Уровень развития				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
<p><b>5.1</b> <b>(Стратегия и политика)</b> <b>Общие положения</b></p> <p><b>5.2</b> <b>Формулирование</b> <b>стратегии и политики</b></p>	<p>Процесс планирования используется от случая к случаю.</p> <p>Стратегия, политика и цели определены частично.</p> <p>Входы для политики и формулировка стратегии определяются по конкретному случаю, и только продукция и финансово связанные аспекты формулируются.</p>	<p>Есть структурированный процесс для формулирования стратегии и политики.</p> <p>В процесс формулирования стратегии и политики включен анализ потребностей и ожиданий потребителей вместе с анализом законных и регламентных требований.</p>	<p>Разработан процесс формулирования стратегии и политики, который включает анализ потребностей и ожиданий большого количества заинтересованных сторон. После оценки потребностей и ожиданий соответствующих сторон составлены планы.</p> <p>Процесс планирования включает в себя учет изменяющихся внешних тенденций и потребностей заинтересованных сторон; при необходимости, это требует перенастройки.</p>	<p>Стратегия, политика и цели сформулированы структурировано. Они охватывают аспекты, относящиеся к соответствующим заинтересованным сторонам.</p> <p>Результаты процессов организации для формулирования стратегии и политики согласованы с потребностями и ожиданиями заинтересованных сторон. Недостаток, возможности и наличие ресурсов оцениваются и учитываются перед составлением планов.</p> <p>Делается структурированный периодический анализ планирования процессов.</p>	<p>Можно продемонстрировать, что стратегия и политика привели к достижению целей организации и оптимизации потребностей заинтересованных сторон.</p> <p>Заинтересованные стороны заняты и вносят свой вклад в успех организации; есть уверенность, что уровень их вклада поддерживается. Есть также уверенность, что успех будет устойчивым.</p> <p>Есть эффективные механизмы мониторинга и отчетности, включая обратную связь от сторон для планирования процесса.</p>

Таблица А.3 (продолжение)

Подпункты	Уровень развития				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
<b>5.4</b> <b>Передача стратегии и политики</b>	Передача сведений происходит только в ответ.	Определен и внедрен процесс внешней и внутренней передачи сведений.	Есть эффективные системы передачи изменений в политике заинтересованным сторонам и всем уровням в организации.	Изменения в политике передаются соответствующим сторонам и всем уровням в организации.	Эффективность процессов передачи периодически анализируется.  Есть свидетельства, что процессы передачи сведений отвечают потребностям заинтересованных сторон
ПРИМЕЧАНИЕ Текущий уровень развития отдельных элементов в организации является высшим достигнутым уровнем без пропусков критериев.					

Таблица А.4 – Самооценка подробных элементов Раздела 6. Менеджмент ресурсов

Подпункты	Уровень развития				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
<b>6.1 (Менеджмент ресурсов) Общие положения</b>	Ресурсы определяются и распределяются от случая к случаю.	Внедрен процесс планирования ресурсов, включая их идентификацию, обеспечение и мониторинг.	Выполняется периодический анализ наличия и пригодности ресурсов.  Планирование ресурсов включает кратко- и долгосрочные цели.	Оцениваются риски потенциальной нехватки ресурсов.  Подходы организации к управлению ресурсами результативны и эффективны, как доказано.	Возможности планирования улучшений изыскиваются с помощью установления контрольных точек
<b>6.2 Финансовые ресурсы</b>	Ресурсы определяются и распределяются от случая к случаю.  Используются краткосрочное финансовое планирование.	Внедрен процесс прогнозирования, мониторинга и контроля финансовых ресурсов.  Финансовое управление систематически структурируется.	Проводится периодический анализ результативности использования финансовых ресурсов.  Идентифицируются финансовые риски.	Финансовые риски снижены.  Прогнозируются и планируются будущие финансовые потребности.	Распределение финансовых ресурсов содействует достижению целей организации.  Применяется процесс постоянной переоценки распределения.
<b>6.3 Персонал организации</b>	Персонал считается ресурсом, но только несколько его задач связаны со стратегией организации.  Обучение происходит от случая к случаю, по большей части по просьбе отдельных работников. В некоторых случаях проверяется компетентность работников.	Персонал считается ресурсом с определенными задачами, связанными со стратегией организации.  Имеется программа проверки компетентности. Компетентность повышается как часть общего плана, связанного со стратегией организации. Собираются идеи улучшений.	Работники несут четко определенную ответственность за процессы и плановые цели, и знают, как они связаны с организацией.  Установлена квалификационная система мастерства работников с ученичеством и тренировкой.	Внутреннее сетевое общение широко распространено в организации, что обеспечивает распространение коллективных знаний в организации.  Предоставляется обучение для развития творческих способностей.  Люди знают свои возможности и где их применять для улучшения в организации.  Хорошо развито планирование карьерного роста.	Внешнее сетевое общение охватывает персонал всей организации. Он участвует в разработке новых процессов  Признана наилучшая практика работы.

Таблица А.4 (продолжение)

Подпункты	Уровень развития				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
<b>6.4</b> Партнеры и поставщики	Связь с поставщиками ограничена тендерами, размещением заказов или решением проблем.	Есть процессы, позволяющие связаться с поставщиками, выбрать их, оценить, переоценить и ранжировать.	Поставщики и партнеры идентифицируются согласно стратегическим потребностям или рискам.  Есть процессы для развития и управления отношениями с поставщиками и партнерами.	Открыта линия связи с партнерами по поводу потребностей и стратегии.	Данные показывают, что партнеры принимают участие и вносят свой вклад в успехи организации.
<b>6.5</b> Инфраструктура	Есть базовая инфраструктура	Инфраструктура организации планируется и управляется.  Учитываются законные и регламентные требования.	Инфраструктуру и связанные с ней процессы периодически анализируют с прицелом на будущее.	Риски идентифицируют и предпринимают предупреждающие действия.	База эффективности и стоимости инфраструктуры организации выигрывает при сравнении с такой же базой других организаций.
<b>6.6</b> Производственная среда	Обеспечены базовые положения, касающиеся производственной среды.	Есть процесс, обеспечивающий соответствие производственной среды всем применяемым законным и регламентным требованиям.	Выполняется периодически анализ результативности и эффективности производственной среды.	Данные показывают, что производственная среда способствует производительности, творчеству и благополучию персонала.	Процессы, внедренные для развития производственной среды, поддерживают конкурентоспособность, и выдерживают сравнение с другими организациями.
<b>6.7</b> Знания, информация и технологии	Есть основные подходы и системы, связанные с знаниями, информацией, и технологиями.	Внедрен процесс для идентификации, получения, использования и оценивания знаний, информации и технологий.  Внедрена базовая система передачи информации.	Знания, информация и технологии распространяются по организации, выполняется их периодический анализ.  Критические технологии контролируются с помощью патентов и вторичного подряда, если надо.	Информацией, знаниями и технологиями делятся с партнерами и другими заинтересованными сторонами.	Результаты, достигнутые применительно к информации, менеджменту информации, знаний и технологий, выигрывают при сравнении с результатами других организаций.

Таблица А.4 (продолжение)

Подпункты	Уровень развития				
	Уровень 1		Уровень 1		Уровень 1
6.8 Природные ресурсы	Использованием природных ресурсов управляют очень ограниченно.	Есть процесс для определения и контроля использования природных ресурсов, необходимых организации.	Процессы включены в измерения степени результативности использования природных ресурсов.  Оцениваются риски недостаточности природных ресурсов, принимаются меры для защиты постоянства поставок в будущем.	Есть процессы для оптимизации использования природных ресурсов и рассмотрения вопроса о применении альтернативных ресурсов.  У организации есть процессы выявления необходимости экологической защиты на протяжении жизненного цикла ее продукции.	Организация может показать, что ее подход к использованию природных ресурсов отвечает потребностям в настоящем с учетом потребностей будущих поколений в обществе.  Есть связь с внешними организациями и установление контрольных точек для сравнения с ними и заинтересованными сторонами относительно использования природных ресурсов.
ПРИМЕЧАНИЕ Текущий уровень развития отдельных элементов в организации является высшим достигнутым уровнем без пропусков критериев.					

Таблица А.5 – Самооценка подробных элементов Раздела 7. Менеджмент процессов

Подпункты	Уровень развития				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
<p><b>7.1</b> (Менеджмент процессов) <b>Общие положения</b></p> <p><b>7.2</b> <b>Планирование и контроль процессов</b></p>	<p>Процессы планируются и управляются не оформленным официально образом, от случая к случаю.</p>	<p>Определены и находятся под управлением ключевые процессы, например, те процессы, которые связаны с удовлетворенностью потребителя и реализацией продукции.</p> <p>Определено и находится под управлением взаимодействие между процессами.</p> <p>Результативность процессов регулярно измеряется, и предпринимаются соответствующие действия.</p>	<p>Планирование процессов интегрировано в применение стратегии.</p> <p>Потребности и ожидания идентифицированных заинтересованных сторон используются как входные данные для планирования процессов</p> <p>Могут быть представлены улучшения эффективности процессов.</p> <p>Процессы дают предсказуемые результаты.</p> <p>Эффективность и результативность процессов организации анализируются.</p>	<p>Могут быть показаны улучшения в скорости, гибкости и нововведениях в процессах.</p> <p>В процессе планирования учитываются все соответствующие заинтересованные стороны.</p> <p>Конфликты при взаимодействии процессов идентифицированы и эффективно разрешены.</p>	<p>Функционирование процессов сравнивается с другими организациями, и результаты используются как вход в планирование процессов.</p> <p>Результаты ключевых процессов выше средних по сектору в организации.</p>
<p><b>7.3</b> <b>Ответственность и полномочия, касательно процессов</b></p>	<p>Ответственность за процессы распределяется от случая к случаю.</p>	<p>Четко определены полномочия и ответственность за менеджмент процессов (например, для владельцев процессов).</p>	<p>Есть политика избегать потенциальных споров и решать их согласно менеджменту процессов.</p>	<p>Компетенция владельцев процессов постоянно улучшается.</p>	<p>Обучение охватывает владельцев процессов и заинтересованные стороны.</p>
<p>ПРИМЕЧАНИЕ Текущий уровень развития отдельных элементов в организации является высшим достигнутым уровнем без пропусков критериев.</p>					

Таблица А.6 – Самооценка подробных элементов Раздела 8. Мониторинг, измерения, анализ и изучение

Подпункты	Уровень развития				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
<p><b>8.1</b> (Мониторинг, измерения, анализ и изучение) <b>Общие положения</b></p> <p><b>8.2</b> <b>Мониторинг</b></p>	<p>Мониторинг выполняется на спорадической основе, процессов нет. Мониторинг сфокусирован на продукции. Действие запускается проблемами с продукцией или с менеджментом (например, кризисные ситуации).</p> <p>Тогда как информация о применяемых законных и регламентных требованиях собирается, вопрос об этих изменениях решается от случая к случаю.</p>	<p>Процесс мониторинга выполняется периодически. Мониторинг сфокусирован на потребителе.</p> <p>Потребности и ожидания потребителя подлежат систематическому мониторингу</p> <p>Изменения законных и регламентных требований систематически отслеживаются с помощью официально принятых механизмов.</p>	<p>Процесс мониторинга регулярно оценивается с целью повышения его результативности. Мониторинг сфокусирован на поставщиках и, в некоторой степени, на персонале и других заинтересованных сторонах.</p> <p>Обратная связь от основных поставщиков и партнеров собирается в плановом порядке, а от персонала по умолчанию.</p> <p>Проводится мониторинг текущего процесса. Процессы отслеживания законных и регламентных требований результативны и эффективны.</p>	<p>Процесс мониторинга выполняется систематическим и плановым образом. Он включает перекрестные проверки с использованием внешних источников данных. Требования к ресурсам оцениваются систематически и планово за определенный период.</p> <p>Обратная связь от персонала и потребителей собирается с помощью профессиональных наблюдений и других механизмов, например, специальными группами.</p>	<p>Процесс мониторинга показывает надежные данные и тенденции. Мониторинг сфокусирован на тенденциях в рамках деятельности организации, технологий, и ситуации с трудовыми ресурсами, с оптимизацией использования и развития ресурсов</p> <p>Текущие или ожидаемые изменения в экономической политике, спроса на продукцию, технологиях, защите окружающей среды или социальных и культурных вопросах, которые могут повлиять на функционирование организации, подлежат мониторингу на плановой основе.</p>
<p><b>8.3.1</b> (<b>Измерения</b>) <b>Общие положения</b></p> <p><b>8.3.2</b> <b>Ключевые показатели функционирования</b></p>	<p>Для поддержки принятия решений руководством и отслеживания хода предпринятых действий имеется слишком мало данных измерений и оценок. Используются Базовые показатели (например, финансовые критерии, своевременные поставки, число жалоб потребителей, законные предупреждения и штрафы).</p> <p>Данные не всегда надежны.</p>	<p>Есть официальный комплект определений для ключевых показателей, связанный со стратегией и ключевыми процессами организации.</p> <p>Показатели, в основном, основаны на использовании внутренних данных. Решения руководства поддерживаются результатами анализов, проводимых в системе менеджмента качества и дополнительными ключевыми показателями функционирования.</p>	<p>Цели на уровне процессов связаны с ключевыми показателями функционирования. Есть данные показывающие, как функционирование организации сравнивается с функционированием других организаций.</p> <p>Идентифицированы и отслеживаются с помощью пригодных практических показателей основные условия успеха.</p> <p>Решения руководства адекватно поддерживаются надежными данными системы измерений.</p>	<p>Есть данные, показывающие, развитие ключевых показателей со временем. Внедрение стратегии и целей подвергается мониторингу.</p> <p>Показатели функционирования установлены, широко распространены и используются для стратегических решений, касающихся тенденций и долгосрочного планирования. Системный анализ данных позволяет прогнозировать дальнейшее функционирование.</p>	<p>Систематический анализ полных данных позволяет с уверенностью прогнозировать функционирование. Показатели способствуют принимать нужные стратегические решения.</p> <p>Показатели выбраны и меры принимаются так, чтобы обеспечивалась надежная информация для прогноза тенденций и принятия стратегических решений. Выполняется анализ рисков как инструмент улучшения выбора приоритетов.</p>
<p>ПРИМЕЧАНИЕ Текущий уровень развития отдельных элементов в организации является высшим достигнутым уровнем без пропусков критериев.</p>					

Таблица А.6 (продолжение)

Подпункты	Уровень развития				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
<p><b>8.3.3</b> <b>Внутренний аудит</b></p> <p><b>8.34</b> <b>Самооценка</b></p>	<p>Некоторые данные собраны, но принятого подхода нет.</p> <p>Аудиты проводятся как ответ на проблемы, жалобы и т.д.</p> <p>Собранные данные, в основном, используются для решения проблем с продукцией.</p>	<p>Некоторые данные от ключевых процессов собраны на регулярной основе.</p> <p>Данные аудита регулярно используются для анализа системы менеджмента.</p> <p>Самооценка ограничена.</p> <p>Данные и результаты оценок начинают использоваться превентивным способом.</p>	<p>Собранные данные включены в структурированный процесс.</p> <p>Если необходимо, проводятся квалифицированные исследования для проверки данных, особенно когда данные основаны на суждениях, мнениях и т.д.</p> <p>Аудиты обеспечивают точность данных и результативность системы менеджмента.</p> <p>Проводятся самооценки, и результаты используются для определения уровня развития организации и улучшения общего функционирования.</p>	<p>Процессы сбора данных постоянно оцениваются, а их результативность и эффективность улучшаются.</p> <p>Результаты самооценки интегрируются в процесс стратегического планирования.</p> <p>Идентифицированные пропуски более высоких уровней развития сравниваются с видением и стратегией, и организация принимает меры, чтобы закрыть их плановым способом.</p>	<p>Организация включает заинтересованные стороны в аудиты, чтобы помочь идентификации дополнительных возможностей улучшения.</p> <p>Самооценка выполняется в организации на всех уровнях.</p>
<p><b>8.3.5</b> <b>Установление контрольных точек</b></p>	<p>Взаимообмен наилучшей практикой в рамках организации эпизодичен. Иногда продукция сравнивается с аналогичной продукцией на рынке.</p>	<p>Высшее руководство поддерживает идентификацию и продвижение наилучшей практики.</p>	<p>Некоторая внешняя деятельность по установлению контрольных точек поддерживается руководством организации (например, относительно продукции, процессов и операций).</p>	<p>Разработана методология установления контрольных точек.</p> <p>Ключевые измерения функционирования проводятся с внутренними и внешними контрольными точками структурированными методами.</p>	<p>Контрольные точки устанавливаются систематически как инструмент идентификации возможностей для улучшения, нововведений и обучения.</p> <p>Организация часто выбирается внешними организациями как партнер по установлению контрольных точек.</p>

Таблица А.6 (продолжение)

Подпункты	Уровень развития				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
<b>8.4 Анализ</b>	Используются эпизодические примеры анализа данных.  Как исходные данные для анализа определены только экономические и финансовые цели.  Жалобы потребителей анализируются ограничено.	Анализ соответствующей внешней и внутренней информации выполняется периодически. Используются некоторые базовые статистические инструменты.  Оценки используются для определения уровня удовлетворения потребностей и ожиданий потребителей. На таких анализах основаны улучшения продукции.  Периодически анализируется влияние изменений законных и регламентных требований на процессы и продукцию	Процесс систематического анализа поддерживается широким использованием статистических методов.  Результаты анализов используются для идентификации потребностей и ожиданий заинтересованных сторон.  Эффективные решения и действия основаны на анализе информации.	Процесс анализа используется для оценивания новых ресурсов, материалов и технологий.  Результативность процесса анализа увеличивается распространением его результатов среди партнеров и других источников знаний.  Идентифицируются отличительные черты продукции, и добавляется ценность к продукции для заинтересованных сторон на основе входной информации от анализа данных.	Анализируются и используются политические, экологические, социальные, технологические и сравнительные данные.  Идентифицируются и анализируются риски и возможности, которые могут повлиять на достижение кратко- и долгосрочных целей.  Стратегические и политические решения основаны на информации, собранной и проанализированной плановым способом.
<b>8.5 Изучение информации от мониторинга, измерений и анализа</b>	Подход к изучению спорадический.  Если оно проводится, это часто является реакцией на что-либо.	Проводятся периодические изучения для оценки прогресса в достижении целей качества и функционирования системы менеджмента качества.  Все действующие проекты и действия по улучшению оцениваются в процессе изучения, чтобы оценить прогресс в сравнении с планами и целями.	Регулярно предпринимаются систематические изучения ключевых показателей функционирования и связанных с ними целей.  Если обнаруживаются отрицательные тенденции, к ним принимаются соответствующие меры.  Изучения показывают, были ли обеспечены соответствующие ресурсы.	Результаты изучений распространяются среди заинтересованных сторон как способ содействия сотрудничеству и обучению.  Проводятся сравнения внутри организации для идентификации и распространения наилучшей практики.	Различные источники информации указывают на хорошее функционирование во всех стратегических и оперативных областях деятельности организации.  Результаты изучений распространяются среди партнеров и используются как вход для улучшения продукции и процессов, которые могут повлиять на уровень функционирования и удовлетворенности.
ПРИМЕЧАНИЕ Текущий уровень развития отдельных элементов в организации является высшим достигнутым уровнем без пропусков критериев.					

Таблица А.7 – Самооценка подробных элементов Раздела 9. Улучшение, нововведения и обучение

Подпункты	Уровень развития				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
<p><b>9.1</b> (Улучшение, нововведения и обучение) Общие положения</p> <p><b>9.2</b> Улучшения</p>	<p>Деятельность по улучшению ведется от случая к случаю, и основана на жалобах потребителей или регламентирующих органов.</p>	<p>Есть основные процессы для улучшений на основе корректирующих и предупреждающих действий.</p> <p>Организация обеспечивает подготовку по постоянному улучшению</p>	<p>Усилия по улучшению можно показать на большей части продукции и ключевых процессов организации.</p> <p>Фокус процессов улучшения согласуется со стратегией и целями.</p> <p>Есть системы признания для групп и отдельных лиц, которые вводят стратегически важные улучшения.</p> <p>Процессы постоянного улучшения работают на нескольких уровнях организации, а также с поставщиками и партнерами.</p>	<p>Результаты процессов улучшения положительно сказываются на функционировании организации.</p> <p>Процессы улучшения периодически анализируются.</p> <p>Улучшения применяются к продукции, процессам, структуре организации, оперативным моделям и системе менеджмента качества.</p>	<p>Есть свидетельство прочной связи между деятельностью по улучшению и достижением выше средних по сектору по сектору результатов для организации.</p> <p>Улучшение внедрено как обычная деятельность по всей организации, а также для ее поставщиков и партнеров.</p> <p>Фокус направлен на улучшение функционирования организации, включая ее способность к обучению и изменениям.</p>
<b>9.3 Нововведения</b>	<p>Нововведения ограничены.</p> <p>Новая продукция вводится на случайной основе, без планирования нововведений.</p>	<p>Деятельность по нововведениям основана на данных, касающихся потребностей и ожиданий потребителей..</p>	<p>Процесс нововведений для новой продукции и процессов способствует идентификации изменений в окружении организации с целью планирования нововведений.</p>	<p>Нововведения получают приоритеты на основе баланса между их срочностью, наличием ресурсов, и стратегии организации.</p> <p>Поставщики и партнеры принимают участие в процессах нововведений.</p> <p>Результативность и эффективность процессов нововведений оцениваются регулярно как часть процесса обучения.</p> <p>Нововведения используются для совершенствования методов работы организации.</p>	<p>Деятельность по нововведениям предполагает возможные изменения в окружении организации.</p> <p>Разработаны превентивные планы для того, чтобы избежать или минимизировать известные риски, сопровождающие нововведения.</p> <p>Нововведения применимы к продукции, процессам, структуре организации, рабочей модели и системе менеджмента организации.</p>

Таблица А.7 (продолжение)

Подпункты	Уровень развития				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
<p><b>9.4</b></p> <p><b>Обучение</b></p>	<p>Некоторые уроки воспринимаются только в результате жалоб.</p> <p>Обучение происходит на индивидуальной основе, без распространения знаний.</p>	<p>Обучение начинается как ответ на результаты систематического анализа проблем и других данных.</p> <p>Есть процессы для распространения информации и знаний.</p>	<p>Проводятся плановые работы, встречи и форумы с целью распространения информации.</p> <p>Есть система признания положительных результатов от предложений или обучения.</p> <p>Обучение включено в стратегию и политику.</p>	<p>Обучение признано ключевым вопросом. Высшее руководство стимулирует сетевую работу, связи и взаимодействия с целью обучения. Оно также поддерживает инициативы и примеры в области обучения.</p> <p>Способность организации к обучению включает компетентность лиц и организации. Обучение важно для процессов улучшения и нововведения.</p>	<p>Культура обучения позволяет рисковать испытывать неудачи, при условии, что это приводит к учебе на ошибках и возможности улучшения.</p> <p>В целях обучения изыскиваются внешние источники.</p>
<p>ПРИМЕЧАНИЕ Текущий уровень развития отдельных элементов в организации является высшим достигнутым уровнем без предыдущих пропусков критериев.</p>					

## Приложение В (информативное)

### Принципы менеджмента качества

#### В.1 Общие положения

В этом приложении описаны восемь принципов менеджмента качества, которые создают основу стандартов на менеджмент качества, подготовленных ISO TC 176. Эти принципы высшее руководство может использовать как план улучшения функционирования его организаций.

Приложение содержит стандартные описания этих принципов. Кроме того, оно обеспечивает примеры преимуществ, которые вытекают из их использования, и действий, которые обычно предпринимают менеджеры при применении этих принципов для улучшения функционирования своей организации.

#### В.2 Принцип 1: Ориентация на потребителя

Организации зависят от своих потребителей, и поэтому им следует понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

##### а) Основные преимущества:

- увеличение дохода и доли на рынке благодаря гибкости и быстрому реагированию на рыночную конъюнктуру;
- повышение результативности при использовании ресурсов организации для повышения удовлетворенности потребителей;
- повышение лояльности потребителей, что приводит к повторным заказам.

##### б) Применение принципа ориентации на потребителя обычно ведет к:

- изучению и пониманию потребностей и ожиданий потребителей;
- обеспечению связи между целями организации и потребностями и ожиданиями потребителей;
- передаче сведений о потребностях и ожиданиях потребителей всей организации;
- измерению удовлетворенности потребителей и действиям согласно полученным данным;
- систематическому управлению связями с потребителями;
- обеспечению сбалансированного подхода к удовлетворению запросов потребителей и других заинтересованных сторон (например, владельцев, служащих, поставщиков, финансистов, местных жителей и общества в целом).

#### В.3 Принцип 2: Лидерство руководителя

Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации.

##### а) Основные преимущества:

- работники поймут и получают мотивировку для достижения целей и решения задач организации;
- работа оценивается, регулируется и выполняется унифицированным способом;

- некорректная связь между разными уровнями организации сведена к минимуму.

в) Применение принципа лидерства руководителя обычно приводит к:

- рассмотрению потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, включая потребителей, владельцев, работников, поставщиков, финансистов, местные сообщества и общество в целом;
- установлению четкого видения будущего организации;
- разработке стимулирующих стратегических и плановых целей;
- созданию и поддержанию общих ценностей, честности, образцов этического отношения на всех уровнях организации;
- установлению доверия и устранению страха;
- обеспечению работников требуемыми ресурсами, подготовкой, и свободой действий ответственно и подотчетно;
- стимулированию, поощрению и признанию вклада работников.

#### **В.4 Принцип 3: Вовлечение работников**

Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности.

а) Основные преимущества:

- мотивированные, приверженные и вовлеченные работники;
- нововведения и творчество в достижении целей организации;
- работники, отвечающие за свои функции;
- работники, с желанием участвующие в постоянном улучшении и вносящие в это свой вклад.

в) Применение принципа вовлечения работников обычно приводит к тому, что:

- работники понимают важность своего вклада и своей роли в организации;
- работники идентифицируют ограничения своих функций;
- работники берут на себя ответственность за проблемы и их решение;
- работники оценивают свою работу в сравнении со своими личными целями и задачами;
- работники активно ищут возможности повысить свою компетенцию, знания и опыт;
- работники свободно делятся своими знаниями и опытом;
- работники открыто обсуждают проблемы и вопросы.

#### **В.5 Принцип 4: Процессный подход**

Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

а) Основные преимущества:

- более низкие расходы и более короткие сроки циклов эффективного использования ресурсов;
- улучшенные, последовательные и предсказуемые результаты;
- сфокусированные, имеющие приоритеты возможности для улучшения;

в) Применение принципа процессного подхода обычно приводит к:

- систематическому определению деятельности, необходимой для получения желаемого результата;
- установлению четкой ответственности и подотчетности за управление основной деятельностью;
- анализу и измерению производительности этой деятельности;

- идентификации интерфейсов этой деятельности в рамках служб организации и между ними;
- фокусированию на факторах, таких как ресурсы, методы и материалы, которые улучшат основную деятельность организации;
- оцениванию рисков, последствий и воздействий деятельности на потребителей, поставщиков и других заинтересованных сторон.

#### **В.6 Принцип 5: Системный подход к менеджменту**

Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы способствуют результативности и эффективности организации в достижении ее целей.

##### **а) Основные преимущества:**

- интегрирование и совмещение процессов, которые должны быстрее достичь желаемых результатов;
- способность фокусировать усилия на основных процессах;
- обеспечение уверенности у заинтересованных сторон в согласованности, результативности и эффективности организации;

##### **в) Применение принципа системного подхода обычно приводит к:**

- структурированию системы для достижения целей организации наиболее результативным и эффективным способом;
- пониманию взаимозависимостей между процессами системы;
- структурированным подходам, гармонизирующим и интегрирующим процессы;
- обеспечению лучшего понимания роли и ответственности, необходимых для достижения общих целей и, тем самым, сокращения служебных барьеров;
- пониманию возможностей организации и установлению ограничений ресурсов до каких-либо действий;
- установлению плановых целей и определению того, как в рамках системы следует вести конкретные операции;
- постоянному улучшению системы путем измерений и оценок.

#### **В.7 Принцип 6: Постоянное улучшение**

Постоянное улучшение всей деятельности организации следует рассматривать как ее неизменную цель.

##### **а) Основные преимущества:**

- преимущество функционирования при улучшенных возможностях организации;
- согласование деятельности по улучшению на всех уровнях со стратегическим намерением организации;
- обеспечение уверенности у заинтересованных сторон в согласованности, результативности и эффективности организации;

##### **в) Применение принципа системного подхода обычно приводит к:**

- структурированию системы для достижения целей организации наиболее результативным и эффективным способом;
- пониманию взаимозависимостей между процессами системы;
- структурированным подходам, гармонизирующим и интегрирующим процессы;
- обеспечению лучшего понимания роли и ответственности, необходимых для достижения общих целей и, тем самым, сокращения служебных барьеров;

- пониманию возможностей организации и установлению ограничений ресурсов до каких-либо действий;
  - установлению плановых целей и определению того, как в рамках системы следует вести конкретные операции;
- постоянному улучшению системы путем измерений и оценок.

**В.8 Принцип 7:Основанный на фактах подход к принятию решений**

Эффективные решения основаны на анализе информации и данных.

- а) Основные преимущества:
- информированные решения;
  - повышенная возможность продемонстрировать результативность более ранних решений ссылкой на фактические записи;
  - повышенная возможность изучения, принятия ответственности и изменения мнения и решения.
- в) Применение принципа основанного на фактах подхода к принятию решений обычно приводит к:
- обеспечению достаточной точности и надежности информации и данных;
  - обеспечению доступа к данным для тех, кому это надо;
  - анализу данных и информации с использованием действующих методов;
  - принятию решений и выполнению действий на основе анализа фактов и баланса опыта и интуиции.

**В.9 Принцип 8:Взаимовыгодные отношения с поставщиками**

Организация и ее поставщики зависят друг от друга, и взаимовыгодные отношения между ними повышают способность обеих сторон создавать ценность.

- а) Основные преимущества:
- повышенная способность создавать ценность для обеих сторон;
  - гибкость и быстрота совместной реакции на изменения рынка или потребностей и ожиданий потребителей;
  - оптимизация расходов и ресурсов.
- в) Применение принципа взаимовыгодных отношений с поставщиками обычно приводит к:
- установлению отношений, которые уравнивают краткосрочные выгоды с долгосрочными соображениями;
  - слиянию опыта и ресурсов организации с опытом и ресурсами партнеров;
  - идентификации и выбору основных поставщиков;
  - четкой и открытой связи;
  - распределению информации и будущих планов;
  - организации общего развития и деятельности по улучшению;
  - стимулированию, поощрению и признанию улучшений и достижений поставщиками.

## Приложение С (информативное)

### Соответствие между ISO 9004:2009 и ISO 9001:2008

В таблице С.1 установлено соответствие между стандартом ISO 9001:2008 и этим международным стандартом и показано, как эти два международных стандарта дополняют друг друга.

В ISO 9001 описаны требования к системе менеджмента качества, которые можно использовать внутри организации или для сертификации, или для контрактных целей. Стандарт сфокусирован на результативности системы менеджмента качества при удовлетворении требований потребителя.

Этот международный стандарт содержит инструкции для организаций, высшее руководство которых хочет выйти за рамки требований ISO 9001 и обратиться к потребностям и ожиданиям всех заинтересованных сторон и их удовлетворенности, для чего необходимо систематически и постоянно улучшать функционирование организации.

**Таблица С.1 — Соответствие между ISO 9004:2009 и ISO 9001:2008**

Подпункт в ISO 9004:2009	Подпункт в ISO 9001:2008
4.1 (Менеджмент для устойчивого успеха организации) Общие положения	4.1 (Система менеджмента качества) Общие требования 5.1 Обязательства руководства
-	4.2 Требования к документации
4.2 Устойчивый успех	-
4.3 Окружение организации	7.2 Процессы, связанные с потребителем
4.4 Заинтересованные стороны, потребности и ожидания	5.2 Ориентация на потребителя
5.1 (Стратегия и политика) Общие положения	5.3 Политика в области качества
5.2 Формулирование стратегии и политики	5.3 Политика в области качества
5.3 Применение стратегии и политики	5.4 Планирование
5.4 Передача данных о стратегии и политике	5.5.3 Внутренний обмен информацией 7.2.3 Связь с потребителями
6.1 (Менеджмент ресурсов) Общие положения	6.1 Обеспечение ресурсами
6.2 Финансовые ресурсы	-
6.3 Персонал организации	6.2 Людские ресурсы
6.3.1 Менеджмент персонала	
6.3.2 Компетентность персонала	6.2.2 Компетентность, подготовка и осведомленность
6.3.3 Вовлечение и мотивация персонала	-
6.4 Поставщики и партнеры	7.4.1 Процесс закупки
6.4.1 Общие положения	
6.4.2 Выбор, оценивание и улучшение возможностей поставщиков и партнеров	7.4.1 Процесс закупки
6.5 Инфраструктура	6.3 Инфраструктура
6.6 Производственная среда	6.4 Производственная среда
6.7 Знания, информация и технологии	-
6.8 Природные ресурсы	-
7.1 (Менеджмент процессов) Общие положения	4.1 (Система менеджмента качества) Общие

	требования
--	------------

**Таблица С.1 (продолжение)**

7.2 Планирование и контроль процессов	7.1 Планирование процессов жизненного цикла продукции 7.5 Обеспечение производства и обслуживания
7.3 Ответственность и полномочия применительно к процессам	5.5.1 Ответственность, полномочия и обмен информацией
8.1 (Мониторинг, измерения, анализ и изучение) Общие положения	8.1 Общие положения 7.6 Управление оборудованием для мониторинга и измерений
8.2 Мониторинг	8.2.3 Мониторинг и измерения процессов 8.2.4 Мониторинг и измерения продукции
8.3.1 (Измерения) Общие положения	8.2 Мониторинг и измерения 8.2.1 Удовлетворенность потребителя
8.3.2 Ключевые показатели функционирования	8.2.3 Мониторинг и измерения процессов
8.3.3 Внутренний аудит	8.2.2 Внутренний аудит
8.3.4 Самооценка	-
8.3.5 Установление контрольных точек	-
8.4 Анализ	8.4 Анализ данных
8.5 Изучение данных, полученных при мониторинге, измерениях и анализе	5.6 Анализ со стороны руководства
9.1 (Улучшение, нововведения и обучение) Общие положения	8.5 Улучшение
9.2 Улучшение	8.5 Улучшение
9.3 Нововведения	7.3 Проектирование и разработка
9.4 Обучение	-

## Библиография

- [1] ISO 9001:2008, *Системы менеджмента качества. Требования*
- [2] ISO 10001, *Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителя. Руководящие указания по кодексу поведения для организаций*
- [3] ISO 10002, *Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителя. Руководство по работе с претензиями в организациях*
- [4] ISO 10003, *Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителя. Руководящие указания по разрешению спорных вопросов внешними для организаций сторонами*
- [5] ISO 10004<sup>1 2</sup>, *Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителя. Руководящие указания по мониторингу и измерениям*
- [6] ISO 10005, *Системы менеджмента качества. Руководящие указания по планам качества*
- [7] ISO 10006, *Системы менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту качества проектов*
- [8] ISO 10007, *Системы менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту конфигурации*
- [9] ISO 10012, *Системы менеджмента измерений. Требования к измерительным процессам и измерительному оборудованию*
- [10] ISO/TR 10013, *Руководящие указания по документированию систем менеджмента качества*
- [11] ISO 10014, *Менеджмент качества. Руководящие указания по реализации финансовых и экономических выгод*
- [12] ISO 10015, *Менеджмент качества. Руководящие указания по обучению*
- [13] ISO/TR 10017, *Руководство по статистическим методам применительно к ISO 9001:2000*
- [14] ISO 10019, *Руководящие указания по выбору консультантов по системе менеджмента качества и использованию их услуг*
- [15] ISO 14001, *Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению*
- [16] ISO 14040, *Экологический менеджмент. Оценка жизненного цикла. Принципы и структура*
- [17] ISO 14044, *Экологический менеджмент. Оценка жизненного цикла. Требования и руководящие указания*
- [18] ISO/TR 14047, *Экологический менеджмент. Оценка воздействия жизненного цикла. Примеры применения ISO 14042<sup>2</sup>*
- [19] ISO/TS 14048, *Экологический менеджмент. Оценка жизненного цикла. Формат документирования данных*
- [20] ISO/TR 14049, *Экологический менеджмент. Оценка жизненного цикла. Примеры применения ISO 14001 для определения цели области применения и инвентарного анализа<sup>2)</sup>*
- [21] ISO/TR 14062, *Экологический менеджмент. Интегрирование экологических аспектов в проектирование и разработку продукции*
- [22] ISO 19011, *Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или экологического менеджмента*

---

<sup>1</sup> На стадии подготовки

<sup>2</sup> ISO 14041:1998 и ISO 14042:2000 вместе отменены и заменены на ISO 14040:2006 и ISO 14044:2006.

- [23] ISO 26000, *Руководящие указания по страховой ответственности*<sup>1)</sup>
- [24] ISO/IEC 27000, *Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Системы менеджмента информационной безопасности. Обзор и словарь*
- [25] ISO/IEC 27000, *Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Системы менеджмента информационной безопасности. Требования*
- [26] ISO 31000, *Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания*
- [27] ISO/IEC 90003:2004, *Техника программного обеспечения. Рекомендации по применению ISO 9001:2000 к компьютерному программному обеспечению*
- [28] IEC 60300-1, *Менеджмент надёжности. Часть 1. Системы менеджмента надёжности*
- [29] IEC 61160, *Анализ проекта*
- [30] OHSAS 18001, *Системы менеджмента профессиональной гигиены и безопасности. Требования*
- [31] OHSAS 18002, *Системы менеджмента профессиональной гигиены и безопасности. Руководящие указания по внедрению OHSAS 18001*
- [32] *Принципы менеджмента качества*<sup>3</sup>, ISO, 2001
- [33] *ISO 9000 — Выбор и применение*<sup>3)</sup>, ISO, 2008
- [34] *Руководящие указания к документу Концепция и использование процессного подхода для систем менеджмента*<sup>4</sup>
- [35] *ISO 9001 для малого бизнеса. Что делать; Рекомендации от ISO/TC 176*<sup>5</sup>, ISO, 2002
- [36] *Интегрированное применение стандартов на системы менеджмента*, ISO, 2008
- [37] *Системы менеджмента ISO*<sup>6</sup>
- [38] Ссылка на веб сайты:  
<http://www.iso.org>  
<http://www.tc176.org>  
<http://www.iso.org/tc176/sc2>  
<http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup>

---

<sup>3</sup> Доступен на веб-сайтах: <http://www.iso.org> or <http://www.iso.org/tc176/sc2>

<sup>4</sup> Доступен на веб-сайте: <http://www.iso.org/tc176/sc2>

<sup>5</sup> Будет актуализирован и приведен в соответствие ISO 9001:2008.

<sup>6</sup> Издание, выходящее раз в два месяца, содержит полный перечень международных разработок, касающихся стандартов ISO на системы менеджмента, включая новости по их внедрению различными организациями во всем мире. Можно получить в Центральном Секретариате ([sales@iso.org](mailto:sales@iso.org)).



