

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Менеджмент качества. Качество организации

РУКОВОДСТВО ПО ДОСТИЖЕНИЮ УСТОЙЧИВОГО УСПЕХА ОРГАНИЗАЦИИ

Quality management. Quality of an organization. Guidance to achieve sustained success

ОКС 03.120.10

Дата введения 2020-10-01

Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН Ассоциацией по сертификации "Русский Регистр" (Ассоциация "Русский Регистр") на основе собственного перевода на русский язык англоязычной версии стандарта, указанного в пункте 4

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 076 "Системы менеджмента"

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ [Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 20 августа 2019 г. N 514-ст](#)

4 Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ИСО 9004:2018* "Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации" (ISO 9004:2018 "Quality management - Quality of an organization - Guidance to achieve sustained success", IDT).

* Доступ к международным и зарубежным документам, упомянутым в тексте, можно получить, обратившись в [Службу поддержки пользователей](#). - Примечание изготовителя базы данных.

При применении настоящего стандарта рекомендуется использовать вместо ссылочных международных стандартов соответствующие им национальные стандарты, сведения о которых приведены в дополнительном [приложении ДА](#)

5 ВЗАМЕН [ГОСТ Р ИСО 9004-2010](#)

6 ПЕРЕИЗДАНИЕ. Март 2020 г.

Правила применения настоящего стандарта установлены в [статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. N 162-ФЗ "О стандартизации в Российской Федерации"](#). Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе "Национальные стандарты", а официальный текст изменений и поправок - в ежемесячном информационном указателе "Национальные стандарты". В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя "Национальные стандарты". Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования - на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет (www.gost.ru)

Введение

Настоящий стандарт содержит руководство для организаций по достижению устойчивого успеха в сложной, взыскательной и постоянно меняющейся среде в соответствии с принципами менеджмента качества, приведенными в ИСО 9000:2015. При их совместном применении принципы менеджмента качества могут обеспечить объединяющую основу для ценностей и стратегий организации.

Если ИСО 9001:2015 направлен на обеспечение уверенности в продукции и услугах организации, то настоящий стандарт - на обеспечение уверенности в способности организации добиваться устойчивого успеха. Внимание высшего руководства к способности организации соответствовать потребностям и ожиданиям потребителей и других заинтересованных сторон предоставляет уверенность в достижении устойчивого успеха. Настоящий стандарт рассматривает систематическое улучшение общих результатов деятельности организации. Это включает в себя планирование, внедрение, анализ, оценку и улучшение результативности и эффективности системы менеджмента.

Факторы, влияющие на успех организации, постоянно появляются, изменяются, возрастают или снижаются в течение ряда лет, поэтому умение приспосабливаться к таким изменениям очень важно для устойчивого успеха. Примерами могут служить социальная ответственность, экологические и культурные факторы в дополнение к тем, которые рассмотрены ранее, таким как эффективность, качество и гибкость; данные факторы в совокупности являются частью среды организации. Способность достигать устойчивого успеха увеличивается при изучении и понимании руководителями на всех уровнях изменяющейся среды организации. Улучшение и инновации также способствуют достижению устойчивого успеха.

Настоящий стандарт способствует самооценке и предоставляет механизм самооценки для анализа степени, в которой в организации применены положения настоящего стандарта (см. приложение А). Структура настоящего стандарта, включающая элементы, способствующие достижению организацией устойчивого успеха, как указано в настоящем стандарте, представлена на рисунке 1.

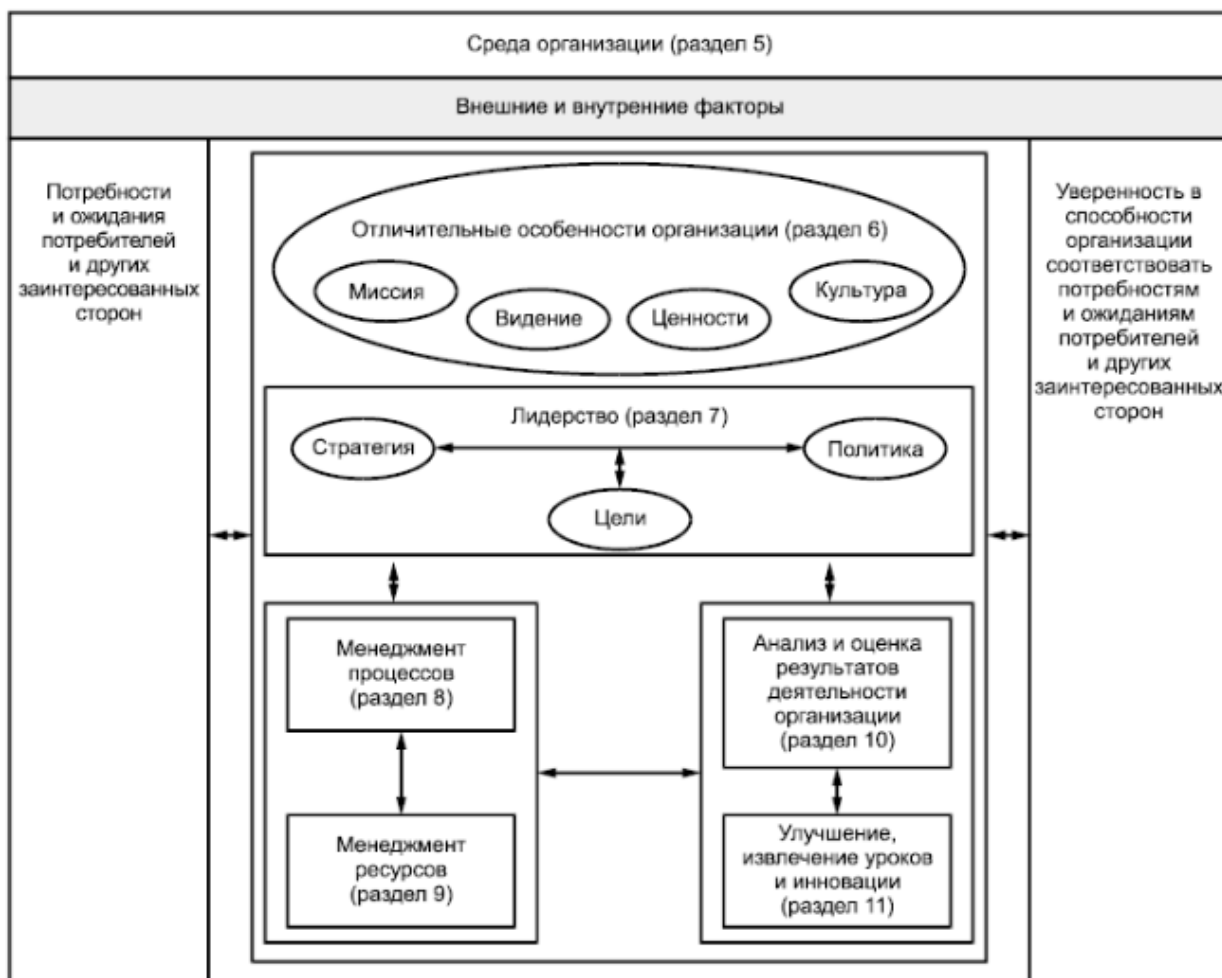


Рисунок 1 - Обзор структуры настоящего стандарта

1 Область применения

В настоящем стандарте приведено руководство по повышению способности организации достигать устойчивого успеха. Это руководство согласуется с принципами менеджмента качества, приведенными в ИСО 9000:2015.

Настоящий стандарт содержит механизм самооценки с целью анализа степени, в которой организация применила положения настоящего стандарта.

Настоящий стандарт применим к любой организации независимо от размера, типа и рода деятельности.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы нормативные ссылки на следующие стандарты. Для датированных ссылок применяют только указанное издание ссылочного стандарта. Для недатированных - последнее издание (включая любые изменения).

ISO 9000:2015, Quality management systems - Requirements (Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь)

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены термины по ИСО 9000:2015.

ИСО и МЭК поддерживают терминологические базы данных для применения в сфере стандартизации по следующим адресам:

- онлайн-платформа ИСО, которая доступна по ссылке:
<https://www.iso.org/obp>;

- "Электропедия" МЭК: <http://www.electropedia.org/>.

4 Качество организации и устойчивый успех

4.1 Качество организации

Качеством организации называют степень, с которой присущие организации характеристики удовлетворяют потребностям и ожиданиям ее потребителей и других заинтересованных сторон для достижения устойчивого успеха. Определение того, что необходимо для достижения устойчивого успеха, остается на усмотрение организации.

Примечания

1 Термин "качество организации" основан на определении качества, приведенного в ИСО 9000:2015, 3.6.2 ("степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям"), и определении требования, приведенного в ИСО 9000:2015, 3.6.4 ("потребность или ожидание, которые установлены, обычно предполагаются или являются обязательными"). Настоящий термин отличается от целей ИСО 9001, в котором внимание уделяется качеству продукции и услуг для предоставления уверенности в способности организации поставлять соответствующую продукцию и услуги и повышать удовлетворенность ее потребителей.

2 Определение "потребности и ожидания" означает "соответствующие потребности и ожидания".

3 Определение "заинтересованные стороны" означает "соответствующие заинтересованные стороны".

4 Определение "заинтересованные стороны" включает в себя потребителей.

Организации не следует ограничиваться качеством своей продукции и услуг, а также потребностями и ожиданиями своих потребителей. Для достижения устойчивого успеха организации следует уделять большое внимание опережению и соответствию потребностям и ожиданиям своих заинтересованных сторон с целью повышения их удовлетворенности и общего восприятия.

Для достижения устойчивого успеха организации следует применять все принципы менеджмента качества (см. ИСО 9000:2015). С целью соответствия различным потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон отдельное внимание необходимо уделять принципам "ориентация на потребителей" и "менеджмент взаимоотношений".

Потребности и ожидания одних заинтересованных сторон могут различаться, могут быть согласованы или противоречить потребностям и ожиданиям других заинтересованных сторон, а также быстро изменяться. Способы выражения и соответствия потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон могут принимать различные формы, такие как сотрудничество, переговоры, аутсорсинг или прекращение деятельности; соответственно при рассмотрении потребностей и ожиданий заинтересованных сторон организации необходимо учитывать взаимосвязи между ними.

Перечень заинтересованных сторон может значительно меняться с течением времени и отличаться в зависимости от организации, отрасли, культуры и страны. На рисунке 2 приведены примеры заинтересованных сторон и их потребностей и ожиданий.



После определения соответствующих заинтересованных сторон организации следует:

- идентифицировать их потребности и ожидания и определить те из них, которые должны быть рассмотрены;
- установить процессы, необходимые для удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон.

Организации следует решить, каким образом установить взаимоотношения с заинтересованными сторонами на постоянной основе для получения таких преимуществ, как улучшение результатов деятельности, общее понимание целей и ценностей и укрепление стабильности.

5.3 Внешние и внутренние факторы

5.3.1 Внешними факторами, которые могут влиять на способность организации достигать устойчивого успеха, являются следующие факторы:

- а) законодательные и нормативные требования;

- b) специфические для отрасли требования и соглашения;
- c) конкуренция;
- d) глобализация;
- e) социальные, экономические, политические и культурные факторы;
- f) инновации и достижения в технике;
- g) окружающая среда.

5.3.2 Внутренними факторами, которые могут влиять на способность организации достигать устойчивого успеха, являются следующие факторы:

- a) размер и сложность;
- b) виды деятельности и соответствующие процессы;
- c) стратегия;
- d) типы продукции и услуг;
- e) результаты деятельности;
- f) ресурсы;
- g) уровни компетентности и знания организации;
- h) зрелость;
- i) инновации.

5.3.3 При рассмотрении внешних и внутренних факторов организации следует принимать во внимание ранее полученную информацию, внутреннюю текущую ситуацию и стратегическое направление.

Организации следует определить, какие внешние и внутренние факторы могут стать угрозой для устойчивого успеха или тем возможностям, которые способствуют повышению устойчивого успеха.

На основе определения таких факторов высшему руководству следует решить, какие из рисков и возможностей необходимо рассматривать, а также инициировать установление, внедрение и поддержание в рабочем состоянии необходимых процессов.

Организации следует определить способы установления, внедрения и поддержания в рабочем состоянии процесса для мониторинга, анализа и оценки внешних и внутренних факторов, учитывая любые последствия, требующие реагирования (см. 7.2).

6 Отличительные особенности организации

6.1 Общие положения

Организацию определяют ее отличительные особенности и среда, которые определены ее характеристиками, основанными на миссии, видении, ценностях и культуре организации.

Миссия, видение, ценности и культура организации взаимосвязаны, а их взаимоотношения характеризуются как динамичные.

6.2 Миссия, видение, ценности и культура

Отличительные особенности организации включают:

- a) миссию: смысл существования организации;
- b) видение: то, какой организация стремится стать;
- c) ценности: принципы и/или модели мышления, призванные играть роль в формировании культуры организации и определения того, что важно для организации для поддержки ее миссии и видения;
- d) культуру: убеждения, история, этика, соблюдаемые правила поведения и точки зрения, взаимосвязанные с отличительными особенностями организации.

Особенно важно, чтобы культура организации была согласована с ее миссией, видением и ценностями. Высшему руководству следует учитывать, что среда организации принимается во внимание при определении ее миссии, видения и ценностей. Это включает в себя понимание существующей культуры и оценку необходимости изменения культуры. Стратегическое направление организации и ее политику следует согласовать с данными отличительными элементами.

Высшему руководству следует пересматривать миссию, видение, ценности и культуру организации через запланированные промежутки времени и при изменении среды организации. При таком пересмотре следует учитывать внешние и внутренние факторы, которые могут влиять на способность организации достигать устойчивого успеха. При внесении изменений в какие-либо из идентифицированных элементов эти изменения следует довести до сведения сотрудников в рамках организации и заинтересованных сторон, если применимо.

7 Лидерство

7.1 Общие положения

7.1.1 В рамках лидерства высшему руководству следует:

- a) точным и доступным для понимания способом содействовать утверждению миссии, видения, ценностей и культуры для достижения единства цели;

b) создавать внутреннюю среду, в которой люди вовлечены и привержены достижению целей организации;

с) поощрять и поддерживать руководителей на соответствующих уровнях в продвижении и поддержании ими единства цели и направления развития, как определено высшим руководством.

7.1.2 Для достижения устойчивого успеха высшему руководству следует демонстрировать лидерство и приверженность в рамках организации посредством:

a) определения отличительных особенностей организации (см. раздел 6);

b) продвижения культуры доверия и целостности;

c) установления и поддержания командного взаимодействия;

d) предоставления работникам необходимых ресурсов, обучения и полномочий для осуществления деятельности с соответствующей ответственностью;

e) продвижения общих ценностей, справедливости и этического поведения для их поддержания на всех уровнях организации;

f) установления и поддержания организационной структуры для повышения конкурентоспособности, где применимо;

g) индивидуального и коллективного укрепления ценностей организации;

h) внешнего и внутреннего обмена информацией о достигнутых успехах, если применимо;

i) установления основы для результативного обмена информацией с работниками организации, обсуждения вопросов общего значения, включая финансовые последствия, если применимо;

j) поддержания развития лидерства на всех уровнях организации.

7.2 Политика и стратегия

Высшему руководству следует определить намерения и направление организации в форме политики организации для оценки таких аспектов, как соответствие, качество, окружающая среда, энергия, трудоустройство, профессиональная безопасность и охрана труда, качество трудовой жизни, инновации, безопасность, личная информация, защита данных и степень удовлетворенности потребителей. В заявления о политике следует включать приверженность удовлетворению потребностей и ожиданий заинтересованных сторон и содействовать улучшениям.

При определении стратегии высшему руководству следует применять признанную и подходящую модель, доступную на рынке, или спроектировать и

внедрять индивидуальную модель, специфичную для организации. После выбора модели особенно важно поддерживать ее стабильность в качестве прочной основы и эталона для менеджмента организации.

В стратегии следует отражать отличительные особенности организации, ее среду и долгосрочные перспективы. Все кратко- или среднесрочные цели следует согласовать надлежащим образом (см. 7.3).

Высшему руководству следует принимать стратегические решения в отношении конкурентных факторов (см. таблицу 1).

Таблица 1 - Примеры мероприятий, которые должны быть рассмотрены при работе с конкурентными факторами

Конкурентные факторы	Мероприятия для рассмотрения
А Продукция и услуги	Сосредоточение внимания на имеющихся и потенциальных потребителях и потенциальных рынках для продукции и услуг; - предложение стандартной продукции и услуг или разработка - требований, специфичных для потребителя; - понимание преимуществ того, чтобы быть первым на рынке в отличие от позиции последователя; - масштабирование производства от единичного изделия до массового производства, если применимо; - работа с короткими инновационными циклами или стабильным долгосрочным потребительским спросом; - управление требованиями к качеству
В Люди	Признание демографического развития и изменения ценностей; - учет разнообразия; - культивирование образа привлекательного работодателя; - рассмотрение соответствующих подходов к найму, повышению компетентности, удержанию и управлению отпусками; - обеспечение гибких возможностей посредством заключения постоянных или срочных договоров; - рассмотрение возможности полной или частичной занятости или временного трудоустройства, а также баланса между ними
С Знания организации и техника	Применение имеющихся знаний и технологий в отношении новых возможностей; - идентификация необходимости в новых знаниях и технологиях;

	- определение времени, по истечении которого такие знания и технологии должны быть доступны, и способа их применения в рамках организации; - определение того, должны ли быть предложенные для внедрения технологии разработаны организацией или приобретены у внешних сторон; - применение имеющихся знаний и технологий в отношении новых возможностей
D Партнеры	Определение потенциальных партнеров; - содействие техническому прогрессу совместно с внешними поставщиками и конкурентами; - разработка индивидуализированной продукции и услуг совместно с потребителями; - сотрудничество с местными сообществами, научными кругами, органами государственной власти и ассоциациями
E Процессы	Решение о том, будет ли менеджмент процессов централизованным, децентрализованным, интегрированным или неинтегрированным или будет применяться смешанный подход в отношении определения, установления, поддержания, контроля и улучшения процессов, включая распределение ролей и ответственностей; - определение необходимой информации и инфраструктуры технических средств связи (ТСС) (например, коммерческие, индивидуальные или стандартные решения)
F Местоположение	Рассмотрение местного, регионального и мирового присутствия; - рассмотрение виртуального присутствия и использования социальных сетей; - рассмотрение использования виртуальных децентрализованных проектных групп
G Ценовая политика	Определение состояния цен на рынке (например, стратегии низкого или высокого ценообразования); - установление цен посредством аукциона/торгов

Такие решения в отношении политики и стратегии следует анализировать на предмет дальнейшей пригодности. Следует урегулировать действия в отношении любых изменений во внешних или внутренних факторах, а также любых новых рисков и возможностей.

Политика и стратегия организации образуют основу для установления процессов менеджмента (см. раздел 8).

7.3 Цели

Высшему руководству следует демонстрировать лидерство в организации посредством определения и поддержания целей организации на основе ее политик и стратегии, а также посредством развертывания целей в соответствующих службах, на соответствующих уровнях и в процессах.

Цели следует определять на короткий и долгий срок и сделать их доступными для понимания. При возможности, цели необходимо выразить в количественной форме. При определении целей высшему руководству следует учитывать:

а) в каком объеме организация стремится быть признанной заинтересованными сторонами в качестве:

1) лидера с точки зрения конкурентных факторов (см. 7.2), подчеркивающих возможности организации,

2) организации, оказывающей положительное влияние на окружающие ее экономические, экологические и социальные условия,

б) степень вовлечения организации и ее работников в общественные вопросы за пределами тем, связанных непосредственно с бизнесом (например, взаимоотношения с национальными и международными организациями, такими как органы государственной власти, ассоциации и органы по стандартизации).

При развертывании целей высшему руководству следует поощрять обсуждения с целью согласованности между различными функциями и на различных уровнях организации.

7.4 Обмен информацией

Эффективный обмен информацией в отношении политики и стратегии, а также соответствующих целей особенно важен для поддержания устойчивого успеха организации.

Обмен информацией должен быть осмысленным, своевременным и постоянным. В обмен информацией также следует включать механизм обратной связи и положения для активного реагирования на изменения в среде организации.

Процесс обмена информацией в рамках организации следует организовывать как вертикально, так и горизонтально и адаптировать к различным потребностям получателей информации. Например, одни и те же сведения могут передаваться разными способами работникам организации и другим заинтересованным сторонам.

8 Менеджмент процессов

8.1 Общие положения

Организации предоставляют ценность посредством деятельности, связанной с сетью процессов. Процессы часто пересекают границы служб в рамках организации. Достоверные и предсказуемые результаты достигаются более эффективно и результативно, когда сеть процессов функционирует как согласованная система.

Процессы специфичны для организации и различаются в зависимости от типа, размеров и уровня зрелости организации. Виды деятельности в рамках каждого процесса должны определяться и соответствовать размеру и отличительным особенностям организации.

Для достижения своих целей организации следует обеспечивать проактивный менеджмент всех процессов, включая процессы, переданные на аутсорсинг, для того чтобы сделать их результативными и эффективными. Важно оптимизировать баланс между различными задачами и специальными целями процессов, согласовав их с целями организации.

Этому может содействовать внедрение "процессного подхода", который включает установление процессов, взаимосвязи, ограничения и общие ресурсы.

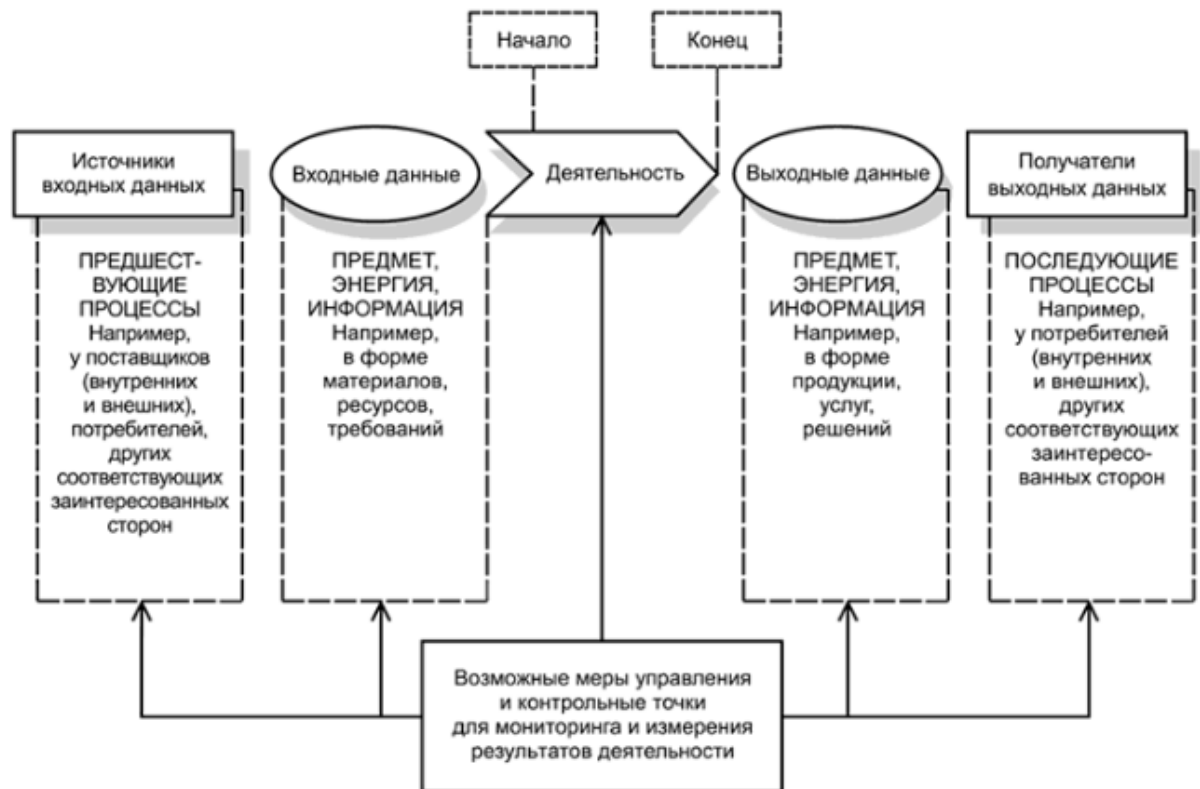
Примечание - Более подробная информация о "процессном подходе" приведена в соответствующих принципах менеджмента качества в ИСО 9001:2015 и вспомогательном документе к ИСО 9001:2008 "Руководство по концепции, содержанию и использованию процессного подхода для систем менеджмента".

8.2 Определение процессов

8.2.1 Организации следует определять процессы и их взаимосвязи, необходимые для предоставления выходных данных, постоянно соответствующих потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон. На рисунке 3 схематично представлен процесс.

Процессы и взаимосвязи между ними следует определять в соответствии с политиками, стратегией и целями организации и учитывать такие области, как:

- а) деятельность, связанная с продукцией и услугами;
- б) удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон;
- с) предоставление ресурсов;



9.2.4 Компетентность персонала

Для того чтобы помочь организации в определении, разработке, оценке и повышении компетентности работников на всех уровнях следует внедрить и поддерживать в рабочем состоянии процесс, который должен включать в себя следующие этапы:

- определение и анализ личной компетентности, требуемой организацией в соответствии с ее отличительными особенностями (миссией, видением, ценностями и культурой), стратегией, политиками и целями;
- определение имеющейся компетентности - личной и на уровне группы, а также расхождений между имеющейся и необходимой в данный момент или в будущем компетентностью;
- внедрение действий, направленных на повышение и приобретение компетентности, при необходимости;
- повышение и поддержание приобретенной компетентности;
- анализ и оценку результативности предпринятых действий для подтверждения получения требуемого уровня компетентности.

9.3 Знания организации

9.3.1 Знания организации могут иметь внешние или внутренние источники. Высшему руководству следует:

- признавать знания в качестве интеллектуальной собственности и управлять ими как элементом, крайне важным для устойчивого успеха

организации;

b) учитывать знания, необходимые для поддержания кратко- и долгосрочных потребностей организации, включая планирование преемственности;

c) оценивать то, каким образом знания организации идентифицированы, определены, проанализированы, сохранены, поддержаны и защищены.

9.3.2 При выяснении того, как определяются, поддерживаются и защищаются знания, организации следует разработать процессы, рассматривающие:

a) уроки, извлеченные как из неудачного опыта, так и успешных проектов;

b) явные и неявные знания, существующие в рамках организации, включая осведомленность, понимание и опыт работников;

c) определение потребности в приобретении знаний от заинтересованных сторон как части стратегии организации (см. 9.6);

d) подтверждение результативного распространения и понимания информации в течение жизненного(ых) цикла(ов) продукции и услуг организации;

e) управление документированной информацией и ее использованием;

f) менеджмент интеллектуальной собственности.

9.4 Технологии

Высшему руководству следует изучать как существующие, так и формирующиеся технологические разработки, которые могут оказывать значительное воздействие на деятельность организации в процессах, связанных с предоставлением продукции и услуг, на маркетинг, конкурентное преимущество, адаптивность и взаимосвязи с заинтересованными сторонами. В организации должны внедрять процессы для выявления технологических разработок и инноваций, учитывая:

a) современные уровни развития и формирующиеся тенденции технологий как в рамках, так и вне организации;

b) финансовые ресурсы, необходимые для того, чтобы принять технологические изменения или получить технологические возможности другой организации, а также преимущества данных изменений;

c) знания организации и способность адаптироваться к технологическим изменениям;

d) риски и возможности;

e) рыночную среду.

9.5 Инфраструктура и производственная среда

9.5.1 Общие положения

Инфраструктура и производственная среда служат основой результативного и эффективного функционирования всех процессов в организации. В организации должны определить необходимые ресурсы и координировать их распределение, предоставление, измерение или мониторинг, оптимизацию, поддержание и защиту.

Организации следует периодически оценивать пригодность инфраструктуры и производственной среды всех соответствующих процессов с целью достижения желаемых результатов деятельности и целей организации.

9.5.2 Инфраструктура

При управлении инфраструктурой организации следует уделять должное внимание таким факторам, как:

- а) надежность (включая рассмотрение готовности, безотказности, ремонтпригодности и технического обслуживания, если применимо, включая безопасность);
- б) элементы инфраструктуры, необходимые для предоставления процессов, продукции и услуг;
- с) результативность, функциональные возможности и требуемые инвестиции;
- д) влияние инфраструктуры.

9.5.3 Производственная среда

При определении пригодной производственной среды в организации должны уделять пристальное внимание таким факторам (или комбинациям факторов), как:

- а) физические характеристики, например температура, влажность, освещенность, подача воздуха, гигиена, чистота и уровень шума;
- б) эргономично спроектированные рабочие места и оборудование;
- с) психологические аспекты;
- д) содействие индивидуальному развитию, изучению, передаче знаний и коллективной работе;
- е) творческие методы работы и возможности для большего вовлечения с целью реализации потенциала работников организации;
- ф) правила и инструкции по технике безопасности и использованию средств индивидуальной защиты;

- g) расположение рабочего места;
- h) благоприятные условия для работников организации;
- i) оптимизация ресурсов.

Следует с помощью производственной среды стимулировать производительность труда, творческий подход и хорошее самочувствие людей, работающих в организации или посещающих организацию (например, потребителей, внешних поставщиков и партнеров). В зависимости от характера деятельности организации следует обеспечивать соответствие ее производственной среды применимым требованиям и стандартам (например, стандартам, касающимся экологического менеджмента и менеджмента охраны здоровья и безопасности труда).

9.6 Ресурсы, поставляемые внешними поставщиками

Организации приобретают ресурсы, поставляемые различными внешними поставщиками. Так как эти ресурсы могут влиять как на организацию, так и на ее заинтересованных сторон, крайне важно, чтобы отношения с внешними поставщиками и партнерами результативно управлялись. Организация, ее внешние поставщики и партнеры взаимозависимы, поэтому следует стремиться устанавливать отношения, повышающие собственные возможности и возможности ее поставщиков и партнеров для создания ценности взаимовыгодным для всех сторон образом.

Организации следует рассматривать возможность установления партнерских отношений в том случае, если внешние поставщики обладают знаниями, которые отсутствуют у сотрудников организации, или с целью разделения рисков и возможностей (а также прибыли и убытков), связанных с ее проектами. Партнерами могут выступать внешние поставщики процессов, продукции или услуг, технологические и финансовые институты, правительственные и неправительственные организации или иные заинтересованные стороны.

При управлении внешними поставщиками следует учитывать риски и возможности, связанные:

- a) с внутренним оснащением или производительностью;
- b) техническими возможностями для удовлетворения требований к продукции и услугам;
- c) доступностью соответствующих ресурсов;
- d) типом и объемом средств управления, необходимых для внешних поставщиков;
- e) непрерывностью бизнеса и аспектами цепи поставок (например, высокий уровень зависимости от одного или ограниченного количества поставщиков);

f) экологическими аспектами, устойчивостью и аспектами социальной ответственности.

Для установления взаимовыгодных отношений и повышения возможностей внешних поставщиков и партнеров с целью управления деятельностью, процессами и системами организации следует:

- информировать их о своей миссии и своем видении (и, возможно, своих ценностях и культуре);
- предоставлять необходимую поддержку в полном объеме (относительно ресурсов и знаний).

9.7 Природные ресурсы

Организации следует осознавать свою ответственность перед обществом и действовать, основываясь на этом понимании. Такая ответственность включает в себя несколько аспектов, таких как природные ресурсы и окружающую среду.

С точки зрения менеджмента ресурсов природные ресурсы, потребляемые организацией при предоставлении продукции и услуг, являются стратегическим фактором, влияющим на ее устойчивый успех. Организации следует внедрять действия, направленные на определение, получение, поддержание, защиту и использование таких важнейших ресурсов, как вода, почва, энергия и сырье.

Организации следует рассматривать как фактическое, так и планируемое использование природных ресурсов, необходимых для внедрения и функционирования ее процессов, а также влияние использования природных ресурсов, связанное с жизненным циклом ее продукции и услуг. Эти аспекты также следует согласовывать со стратегией организации.

Хорошие практики менеджмента природных ресурсов для устойчивого успеха включают в себя:

- a) рассмотрение ресурсов как стратегических деловых факторов;
- b) осведомленность о новых тенденциях и технологиях их результативного использования, а также об ожиданиях заинтересованных сторон;
- c) мониторинг их доступности и определение потенциальных рисков и возможностей их использования;
- d) идентификацию будущих рынков, продукции и услуг, а также влияния на использование ресурсов в течение жизненного цикла;
- e) внедрение лучших практик при применении и использовании ресурсов;
- f) улучшение фактического использования ресурсов и сведение к минимуму потенциального нежелательного воздействия от их использования.

10 Анализ и оценка результатов деятельности организации

10.1 Общие положения

Организации следует установить систематический подход для сбора, анализа и пересмотра имеющейся информации. На основе результатов при необходимости организации следует использовать информацию для актуализации своего понимания среды, политик, стратегии и целей, содействуя при этом улучшению, извлечению уроков и внедрению инноваций.

Доступная информация должна включать в себя данные:

- а) о результатах деятельности организации (см. 10.2-10.4);
- б) статусе внутренней деятельности и ресурсах организации, которые могут быть получены посредством внутренних аудитов или самооценки (см. 10.5 и 10.6);
- с) изменениях во внешних и внутренних факторах организации, а также о потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон.

10.2 Показатели деятельности

10.2.1 В организации должны оценивать ход выполнения своих работ в достижении запланированных результатов в соответствии со своей миссией, видением, политиками, стратегией и целями на всех уровнях и во всех соответствующих процессах и функциях. Процесс измерения и анализа следует использовать в целях мониторинга этого хода выполнения работ, сбора и предоставления информации, необходимой для оценки результатов деятельности и результативного принятия решений.

Выбор соответствующих показателей деятельности и методов мониторинга имеет большое значение для результативного измерения и анализа организации. На рисунке 4 представлены шаги для использования показателей деятельности.



Таблица А.21 - Подробная самооценка элементов подраздела 9.7

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уро- вень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
9.7 Природные ресурсы	1	Менеджмент природных ресурсов не осуществляется		
		Организация использует природные ресурсы, как того требуют ее процессы, не учитывая потенциальное воздействие на свою продукцию и услуги в будущем		
	2	Организация внедряет ряд хороших практик в свои процессы применения и использования природных ресурсов		
	3	Менеджмент природных ресурсов согласован в рамках стратегии системы менеджмента организации. В некоторой степени продемонстрированы улучшение фактического использования и минимизация потенциального воздействия использования природных ресурсов		
	4	Организация признает свою ответственность перед обществом за менеджмент природных ресурсов		
		Организация внедрила ряд лучших практик в свои процессы применения природных ресурсов		
	5	Организация признает свою ответственность перед обществом за менеджмент природных ресурсов, связанных с жизненным циклом продукции и услуг		
		Менеджмент природных ресурсов широко распространен в рамках всей организации		
		Организация учитывает как фактическое, так и будущее использование природных ресурсов, необходимых для ее процессов		
		Организация осведомлена о новых тенденциях и новых технологиях в отношении результативного использования природных ресурсов, а также потребностей и ожиданий заинтересованных сторон		

* Пункты, приведенные на уровнях 3-5, разрабатывались как последовательность мыслей, основанная на руководстве, представленном в соответствующем подразделе.

** Могут включать идентификацию аспектов, в рамках которых организация частично соответствует уровню зрелости.

Таблица А.22 - Подробная самооценка элементов подраздела 10.1

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уро- вень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
10.1 Общие положения	1	Необходимость в актуализации и понимании среды, политик, стратегии и целей организации определяется общим или специфичным образом		
	2	С целью актуализации и понимания среды, политик, стратегии и целей организации осуществляют сбор и анализ некоторой информации о результатах деятельности организации, статусе ее внутренней деятельности и ресурсов, изменениях в ее внешних и внутренних факторах, а также потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон		
	3	С целью актуализации и понимания среды, политик, стратегии и целей организации осуществляют сбор доступной информации запланированным образом		
	4	На основе всестороннего анализа и пересмотра доступной информации определяют необходимость в актуализации и понимании среды, политик, стратегии и целей организации		
	5	Определен систематический подход к сбору, анализу и пересмотру доступной информации, к определению необходимости в актуализации и пониманию среды, политик, стратегии и целей организации, а также к идентификации возможностей для улучшения, извлечения уроков и внедрения инноваций в деятельность организации, связанную с лидерством		
* Пункты, приведенные на уровнях 3-5, разрабатывались как последовательность мыслей, основанная на руководстве, представленном в соответствующем подразделе. ** Могут включать идентификацию аспектов, в рамках которых организация частично соответствует уровню зрелости.				

Таблица А.23 - Подробная самооценка элементов подраздела 10.2

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уро- вень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
10.2 Показатели результатов деятельности	1	Используют только базовые показатели деятельности (например, финансовые критерии, своевременность поставок, количество жалоб от потребителей, судебные предупреждения, штрафы)		
		Данные не всегда достоверны		
	2	Имеется ограниченное количество показателей результатов деятельности, связанных с политиками, стратегией, целями и основными процессами организации		
		Показатели результатов деятельности, в основном, основаны на использовании внутренних данных		
		Решения частично подкреплены измеримыми ключевыми показателями результатов деятельности (KPIs)		
	3	Результативность достижения запланированных результатов в сравнении с политиками, стратегией и целями соответствующих процессов и функций идентифицирована и отслеживается посредством фактических KPIs		
		При выборе измеримых KPIs учитывают потребности и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон		
		Решения адекватно подкреплены достоверными, применимыми и измеримыми показателями результатов деятельности		
	4	Измеримые KPIs систематически выбирают с целью мониторинга результативности достижения запланированных результатов в сравнении с миссией, видением, политиками, стратегией и целями на всех уровнях и во всех соответствующих процессах и функциях в организации, с целью сбора и предоставления информации, необходимой для оценки результативности и результативного принятия решений		

		Измеримые KPIs предоставляют точную, достоверную и применимую информацию для внедрения планов действий в тех случаях, когда результативность не соответствует целям или для улучшения и внедрения инноваций в результативность и эффективность процессов	
	5	Установлен процесс для мониторинга результативности достижения запланированных результатов и принятия решений с использованием измеримых KPIs	
		Измеримые KPIs способствуют принятию хороших стратегических и тактических решений	
		Информация в отношении рисков и возможностей учитывается при выборе измеримых KPIs	
* Пункты, приведенные на уровнях 3-5, разрабатывались как последовательность мыслей, основанная на руководстве, представленном в соответствующем подразделе. ** Могут включать идентификацию аспектов, в рамках которых организация частично соответствует уровню зрелости.			

Таблица А.24 - Подробная самооценка элементов подраздела 10.3

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уро- вень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
10.3 Анализ результатов деятельности	1	Анализ результатов деятельности организации осуществлен общим или специфичным образом		
	2	Осуществляют ограниченный анализ результатов деятельности организации		
		Используют некоторые базовые статистические инструменты		
	3	Анализ результатов деятельности организации осуществляют для идентификации проблем и потенциальных возможностей		
		Систематический анализ процесса поддерживают широким применением статистических инструментов		
	4	Анализ результатов деятельности организации осуществляют:		

		- для идентификации недостаточности ресурсов; - идентификации недостаточности или неэффективности компетенций, знаний организации или несоответствующего поведения; - определения необходимости в новых знаниях организации; - идентификации процессов и видов деятельности, демонстрирующих выдающиеся результаты, которые могут быть использованы в качестве модели для улучшения других процессов	
		Результативность анализа процессов повышается посредством распространения и анализа результатов с заинтересованными сторонами	
	5	Всесторонний анализ результатов деятельности организации осуществляют для идентификации потенциальных сильных сторон и их усиления в отношении лидерства организации, а также слабых сторон лидерства и деятельности организации, включая: - разработку и распространение политики; - менеджмент процессов; - менеджмент ресурсов; - улучшение, извлечение уроков и инновации	
		В целях анализа используется четкая основа, демонстрирующая взаимосвязи между лидерством, видами деятельности и их воздействием на результативность организации	
* Пункты, приведенные на уровнях 3-5, разрабатывались как последовательность мыслей, основанная на руководстве, представленном в соответствующем подразделе. ** Могут включать идентификацию аспектов, в рамках которых организация частично соответствует уровню зрелости.			

Таблица А.25 - Подробная самооценка элементов подраздела 10.4

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уро- вень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
10.4 Оценка результатов деятельности	1	Оценку результатов деятельности организации осуществляют общим или специфичным образом		
	2	Осуществляют ограниченную оценку результатов деятельности организации		
		Высшее руководство поддерживает идентификацию и распространение лучших практик		
		Осуществляют оценку и сравнение некоторой продукции основных конкурентов		
	3	Осуществляют оценку результатов деятельности организации на предмет соответствия применимым целям		
		Осуществляют оценку результатов деятельности организации с точки зрения потребностей и ожиданий потребителей		
		Оценку результатов деятельности организации осуществляют посредством сравнения для определения согласованного бенчмаркинга		
	4	При недостижении целей осуществляют расследование причин и соответствующий анализ развертывания политик, стратегии и целей организации, а также менеджмента ресурсов организации		
		Результаты оценки полностью понятны, приоритетность устранения всех идентифицированных расхождений установлена на основе их воздействия на политику, стратегии и цели организации		
		Оценку улучшения результатов деятельности организации осуществляют с точки зрения долгосрочной перспективы		
		Оценку результатов деятельности организации осуществляют с точки зрения потребностей и ожиданий		

		всех заинтересованных сторон	
	5	Бенчмаркинг систематически используют в качестве инструмента для идентификации возможностей и улучшения, извлечения уроков и инноваций	
		Организация часто получает запросы со стороны внешних организаций, выражающих желание стать партнерами по бенчмаркингу	
* Пункты, приведенные на уровнях 3-5, разрабатывались как последовательность мыслей, основанная на руководстве, представленном в соответствующем подразделе. ** Могут включать идентификацию аспектов, в рамках которых организация частично соответствует уровню зрелости.			

Таблица А.26 - Подробная самооценка элементов подраздела 10.5

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уро- вень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
10.5 Внутренний аудит	1	Внутренние аудиты проводят в связи с возникшими проблемами, жалобами потребителей и т.д.		
		Собранные данные, как правило, используют для разрешения проблем, связанных с продукцией и услугами		
	2	Регулярно проводят внутренние аудиты в отношении ключевых процессов		
		Собранные данные систематически используют для анализа менеджмента процессов		
		Собранные данные начинают использовать в целях предупреждения возникновения проблем		
	3	Внутренние аудиты проводят системно, компетентным персоналом, не участвующим в проверяемой деятельности, в соответствии с планом аудита		
		Внутренние аудиты идентифицируют проблемы, несоответствия и риски, а также результативность мониторинга при устранении ранее идентифицированных проблем, несоответствий и рисков		
	4	Идентифицированные проблемы, несоответствия и риски всесторонне		

		анализируют для выявления слабых сторон системы менеджмента	
		Основное внимание при проведении внутренних аудитов уделяют идентификации лучших практик (которые могут быть использованы в других областях деятельности организации) и возможностей для улучшения	
	5	Определен процесс для анализа проведенных отчетов по аудитам для идентификации тенденций, которые могут потребовать внедрения корректирующих действий или работы с областями для улучшения в рамках всей организации	
		Организация привлекает другие заинтересованные стороны к проведению внутренних аудитов с целью идентификации дополнительных возможностей для улучшения	
* Пункты, приведенные на уровнях 3-5, разрабатывались как последовательность мыслей, основанная на руководстве, представленном в соответствующем подразделе. ** Могут включать идентификацию аспектов, в рамках которых организация частично соответствует уровню зрелости.			

Таблица А.27 - Подробная самооценка элементов подраздела 10.6

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уро- вень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
10.6 Самооценка	1	Самооценку не осуществляют		
	2	Самооценка ограничена, осуществлена общим или специфичным образом		
	3	Самооценку осуществляют систематически, ее результаты используют для определения зрелости организации и улучшения общих результатов ее деятельности		
	4	Самооценку используют для определения сильных и слабых сторон организации, а также ее лучших практик как на уровне организации в целом, так и на уровне отдельных процессов		
		Самооценка помогает организации в		

		расстановке приоритетов, планировании и внедрении улучшений и/или инноваций	
	5	Самооценку проводят на всех уровнях	
		Элементы системы менеджмента понимаются в полном объеме на основе взаимоотношений между элементами и их воздействием на миссию, видение, ценности и культуру организации	
		Результаты самооценки доводят до сведения определенных работников организации и используют для распространения понимания деятельности организации и ее будущего направления	
* Пункты, приведенные на уровнях 3-5, разрабатывались как последовательность мыслей, основанная на руководстве, представленном в соответствующем подразделе. ** Могут включать идентификацию аспектов, в рамках которых организация частично соответствует уровню зрелости.			

Таблица А.28 - Подробная самооценка элементов подраздела 10.7

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уро- вень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
10.7 Анализ	1	Применяют специфичный подход к анализу		
		Чаще всего анализ проводят в ответ на возникшие проблемы		
	2	Анализ проводят с целью оценки результативности достижения политик, стратегии и целей, а также оценки результативности системы менеджмента организации		
		Оценку соответствующих проектов и действий по улучшению осуществляют в ходе анализа для оценки результативности в сравнении с планами и целями организации		
	3	Систематический анализ измеримых показателей результатов деятельности и соответствующих целей осуществляют регулярно через запланированные интервалы для определения тенденций, а также для оценки результативности достижения		

		организацией выбранных политик, стратегии и целей	
		При идентификации отрицательных тенденций предпринимают корректирующие действия по их устранению	
		Анализ обеспечивает принятие решений на основе свидетельств	
	4	Информацию, являющуюся результатом измерения результативности, бенчмаркинга, анализа и оценки, внутренних аудитов и самооценок, подвергают всестороннему анализу для идентификации возможностей с целью улучшения, извлечения уроков и внедрения инноваций, а также для идентификации необходимости в актуализации политик, стратегии и целей организации	
		Выходные данные анализа доводят до сведения заинтересованных сторон, что способствует сотрудничеству и извлечению уроков	
	5	Систематический анализ используют для идентификации возможностей для улучшения, извлечения уроков и внедрения инноваций в отношении лидерства организации	
* Пункты, приведенные на уровнях 3-5, разрабатывались как последовательность мыслей, основанная на руководстве, представленном в соответствующем подразделе. ** Могут включать идентификацию аспектов, в рамках которых организация частично соответствует уровню зрелости.			

Таблица А.29 - Подробная самооценка элементов подраздела 11.1

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уро- вень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
11.1 Общие положения	1	Деятельность, направленная на улучшение, осуществляют общим или специфичным образом		
	2	Основные процессы улучшения, включая коррекции и корректирующие действия, доступны, основаны на жалобах заинтересованных сторон		
	3	Деятельность, направленная на улучшение, извлечение уроков и		

	инновации, может быть продемонстрирована в отношении большей части продукции и некоторых ключевых процессов	
4	Внедрены процессы для постоянного мониторинга внешних и внутренних факторов, которые могут иметь своим результатом улучшение, извлечение уроков и инновации, согласованные со стратегическими целями организации	
5	Улучшение, извлечение уроков и инновации внедрены в качестве обычных видов деятельности на всех уровнях организации и проявляются во взаимоотношениях с заинтересованными сторонами	
* Пункты, приведенные на уровнях 3-5, разрабатывались как последовательность мыслей, основанная на руководстве, представленном в соответствующем подразделе. ** Могут включать идентификацию аспектов, в рамках которых организация частично соответствует уровню зрелости.		

Таблица А.30 - Подробная самооценка элементов подраздела 11.2

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уро- вень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
11.2 Улучшение	1	Деятельность, направленная на улучшение, осуществляют общим или специфичным образом		
		Предоставлены ресурсы, необходимые для улучшения		
	2	Установлены цели для улучшения продукции или услуг и процессов		
		Постоянно применяют структурированный подход		
	3	Направленность процессов по улучшению согласована со стратегией и целями, высшее руководство вовлечено в деятельность по улучшению		
		Разработаны схемы для наделения групп и отдельных лиц полномочиями для внедрения стратегически соответствующих улучшений		
		Процессы постоянного улучшения включают соответствующие заинтересованные стороны		

	4	Улучшения и инновации имеют своим результатом извлечение уроков и последующее улучшение	
	5	Основная цель улучшения результатов деятельности - устойчивая способность извлекать уроки, вносить изменения и достигать долгосрочного успеха	
* Пункты, приведенные на уровнях 3-5, разрабатывались как последовательность мыслей, основанная на руководстве, представленном в соответствующем подразделе. ** Могут включать идентификацию аспектов, в рамках которых организация частично соответствует уровню зрелости.			

Таблица А.31 - Подробная самооценка элементов подраздела 11.3

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уро- вень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
11.3 Извлечение уроков	1	Некоторые уроки извлекают в результате поступления жалоб		
		Извлечение уроков происходит на индивидуальной основе, без обмена знаниями		
	2	Извлечение уроков является результатом систематического анализа проблем и другой актуальной информации		
		Разработаны процессы для обмена информацией и знаниями, осуществляемые в качестве реагирования		
	3	Высшее руководство поддерживает инициативы по извлечению уроков и подает личный пример		
		Запланированы виды деятельности, события и форумы для обмена информацией		
		Внедрены процессы для определения пробелов в знаниях и предоставления необходимых ресурсов для извлечения уроков		
		Разработаны системы поощрения положительных результатов от внесенных предложений и извлеченных уроков		
	4	Извлечение уроков учтено в стратегии и политиках		
		Извлечение уроков признано		

		ключевым фактором	
		Систему связей, взаимодействие и интерактивность поддерживает высшим руководством в целях обмена знаниями	
	5	В способность организации извлекать уроки интегрированы личная компетентность и общая компетентность организации	
		Извлечение уроков является основополагающим фактором для процессов улучшения и внедрения инноваций	
		Культура организации позволяет брать на себя риски и извлекать уроки из допущенных ошибок	
		В целях извлечения уроков установлены внешние связи	
* Пункты, приведенные на уровнях 3-5, разрабатывались как последовательность мыслей, основанная на руководстве, представленном в соответствующем подразделе. ** Могут включать идентификацию аспектов, в рамках которых организация частично соответствует уровню зрелости.			

Таблица А.32 - Подробная самооценка элементов подраздела 11.4

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уро- вень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
11.4 Инновации	1	Внедрение инноваций ограничено		
		Новая продукция и услуги внедрены без планирования процесса инноваций		
	2	Деятельность по внедрению инноваций основана на данных в отношении потребностей и ожиданий заинтересованных сторон		
	3	Процессы внедрения инноваций в новую продукцию и услуги идентифицируют изменения во внешних и внутренних факторах с целью планирования инноваций		
		Учитывают риски, связанные с запланированными инновациями		
		Организация поддерживает инициативы по внедрению инноваций посредством предоставления необходимых ресурсов		

	4	Приоритетность инноваций установлена посредством адекватного рассмотрения их срочности, доступности ресурсов и стратегии организации	
		Внешние поставщики и партнеры вовлечены в процессы внедрения инноваций	
		Результативность и эффективность процессов внедрения инноваций подвергаются регулярной оценке как часть процесса извлечения уроков	
		Инновации используют для улучшения функционирования организации	
	5	Деятельность по внедрению инноваций учитывает возможные изменения в дальнейшем в среде организации	
		Планы превентивных мер разработаны для того, чтобы избежать или свести к минимуму идентифицированные риски, связанные с деятельностью по внедрению инноваций	
		Инновации применимы ко всем уровням организации посредством изменений технологий, процессов, организации, системы менеджмента и бизнес-модели организации	
* Пункты, приведенные на уровнях 3-5, разрабатывались как последовательность мыслей, основанная на руководстве, представленном в соответствующем подразделе. ** Могут включать идентификацию аспектов, в рамках которых организация частично соответствует уровню зрелости.			

Приложение ДА (справочное)

Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов национальным стандартам

Таблица ДА.1

Обозначение ссылочного международного стандарта	Степень соответствия	Обозначение и наименование соответствующего национального стандарта
ISO 9000:2015	IDT	ГОСТ Р ИСО 9000-2015 "Системы

		менеджмента качества. Основные положения и словарь"
Примечание - В настоящей таблице использовано следующее условное обозначение степени соответствия стандартов: - IDT - идентичные стандарты.		

Библиография

- [1 ISO 9001, Quality management systems - Requirements
]
- [2 ISO/TS 9002, Quality management systems - Guidelines for the application of ISO
] 9001:2015
- [3 ISO 10001, Quality management - Customer satisfaction - Guidelines for codes of
] conduct for organizations
- [4 ISO 10002, Quality management - Customer satisfaction - Guidelines for complaints
] handling in organizations
- [5 ISO 10003, Quality management - Customer satisfaction - Guidelines for dispute
] resolution external to organizations
- [6 ISO 10004, Quality management - Customer satisfaction - Guidelines for monitoring and
] measuring
- [7 ISO 10005, Quality management - Guidelines for quality plans
]
- [8 ISO 10006, Quality management - Guidelines for quality management in projects
]
- [9 ISO 10007, Quality management - Guidelines for configuration management
]
- [1 ISO 10008, Quality management - Customer satisfaction - Guidelines for business-to-
0] consumer electronic commerce transactions
- [1 ISO 10012, Measurement management systems - Requirements for measurement
1] processes and measuring equipment
- [1 ISO/TR 10013, Guidelines for quality management system documentation
2]
- [1 ISO 10014, Quality management - Guidelines for realizing financial and economic
3] benefits
- [1 ISO 10015, Quality management - Guidelines for training
4]
- [1 ISO 10018, Quality management - Guidelines on people involvement and competence
5]
- [1 ISO 10019, Guidelines for the selection of quality management system consultants and
6] use of their services

- [1 7] ISO 14001, Environmental management systems - Requirements with guidance for use
- [1 8] ISO 14040, Environmental management - Life cycle assessment - Principles and framework
- [1 9] ISO 14044, Environmental management - Life cycle assessment - Requirements and guidelines
- [2 0] ISO/TR 14047, Environmental management - Life cycle assessment - Illustrative examples on how to apply ISO 14044 to impact assessment situations
- [2 1] ISO/TS 14048, Environmental management - Life cycle assessment - Data documentation format
- [2 2] ISO/TR 14049, Environmental management - Life cycle assessment - Illustrative examples on how to apply ISO 14044 to goal and scope definition and inventory analysis
- [2 3] ISO/TR 14062, Environmental management - Integrating environmental aspects into product design and development
- [2 4] ISO 19011, Guidelines for auditing management systems
- [2 5] ISO 19600, Compliance management systems - Guidelines
- [2 6] ISO 22000, Food safety management systems - Requirements for any organization in the food chain
- [2 7] ISO 22301, Societal security - Business continuity management systems - Requirements
- [2 8] ISO 22316, Security and resilience - Organizational resilience - Principles and attributes
- [2 9] ISO 26000, Guidance on social responsibility
- [3 0] ISO 31000, Risk management - Guidelines
- [3 1] ISO 37001, Anti-bribery management systems - Requirements with guidance for use
- [3 2] ISO 39001, Road traffic safety (RTS) management systems - Requirements with guidance for use
- [3 3] ISO 45001, Occupational health and safety management systems - Requirements with guidance for use
- [3 4] ISO 50001, Energy management systems - Requirements with guidance for use
- [3 5] ISO/IEC 27000, Information technology - Security techniques - Information security management systems - Overview and vocabulary
- [3 6] ISO/IEC 27001, Information technology - Security techniques - Information security management systems - Requirements
- [3] ISO/IEC 27002, Information technology - Security techniques - Code of practice for

- 7] information security controls
- [3 ISO/IEC IEEE 24748-5, Systems and software engineering - Life cycle management -
8] Part 5: Software development planning
- [3 IEC 60300-1, Dependability management - Part 1: Dependability management systems
9]
- [4 IEC 61160, Design review
0]
- [4 ISO Handbook. ISO 9001:2015 for Small Enterprises - What to do? 2016. Available
1] at: <https://www.iso.org/publication/PUB100406.html>
- [4 ISO. Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management
2] systems. ISO/TC 176/SC 2/N 544R3, 2008. Available
at: [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/04_concept_and_use_o
f_the_process_approach_for_management_systems.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/04_concept_and_use_of_the_process_approach_for_management_systems.pdf)
- [4 ISO information and guidance on ISO 9001 and ISO 9004. Available
3] at: <https://committee.iso.org/tc176sc2>
- [4 ISO 9001 Auditing Practices Group. Various papers. Available
4] at [https://committee.iso.org/sites/tc176sc2/home/page/ISO-9001-auditing-practices-grou
.html](https://committee.iso.org/sites/tc176sc2/home/page/ISO-9001-auditing-practices-group.html)

УДК 658.562.014:006.354

ОКС 03.120.10

Ключевые слова: система менеджмента качества, требования к системе менеджмента качества, ответственность руководства, менеджмент ресурсов, процессы жизненного цикла продукции, мониторинг, измерение, устойчивый успех

Электронный текст документа
подготовлен АО "Кодекс" и сверен по:
официальное издание
М.: Стандартиформ, 2020