

# МЕНЕДЖМЕНТ: ГОРИЗОНТЫ ИСО

ВНИИС  
VNIIS



**ИСО/ТК 176  
на службе госсектора**

**Лидерство  
и менеджмент качества**

**Новый ИСО 14001  
представлен  
общественности**

**Документы ИСО и  
ИСО МЭК на системы  
менеджмента  
отраслевого  
применения**

**ИСО 9001  
в местных органах власти**



3

2014



## В следующем номере журнала:

---

Применение ИСО 9001 в избирательных  
организациях: ИСО/ТУ 17582

---

Жизнеспособность сообществ:  
ИСО 37101

---

«Озеленение» предприятий  
на основе оценки жизненного цикла

---

Системы менеджмента:  
путь к устойчивости организации



# КАЧЕСТВО В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

Всем знакомо просиживание часами в длинных очередях в государственных или медицинских учреждениях в ожидании приема чиновника или врача для оказания неотложной услуги. Долгие очереди за водительскими правами, езда по разбитым дорогам, перепрыгивание через выбоины на тротуарах, плохие больницы, переполненные или неукомплектованные школы, неорганизованные процессы голосования, несоблюдение сроков оглашения результатов выборов — и так далее, и тому подобное. Все это вгоняет в тоску и раздражает общество: ведь деньги добросовестных налогоплательщиков уходят на оказание услуг, которые в итоге предоставляются без должного результата или попросту представляют собой выброшенные на ветер средства.

Как все-таки оценивает население государственные услуги? В 2013 году американская исследовательская фирма ETC Institute обнародовала результаты национального опроса в части отношения граждан к своим местным правительствам. Статистика оказалась довольно пугающей. Только 47 % респондентов были «удовлетворены» или «очень довольны» работой общественного транспорта, и только 48 % положительно оценили состояние дорог и транспортной системы.

В любой стране мира государственный сектор является крупнейшим поставщиком услуг. Внесение малейших изменений в регламент предоставления таких услуг оказывает ощутимое влияние на миллионы людей. Более того, в кризисные времена жесткая экономия со стороны правительства сказывается на всей стране. Вывод — в условиях недостатка средств на оказание полного спектра государственных услуг необходимо эффективное управление имеющимися в наличии ресурсами и процессами, а также совместная работа в рамках системы всех заинтересованных сторон.

Решение проблемы во многом можно найти во внедрении стандарта ИСО 9001, хотя кому-то покажет-

ся сомнительным его применение в качестве средства инноваций, особенно в госсекторе. Однако ИСО 9001 обладает большим потенциалом в части смягчения бюрократизма в органах власти, наглядно показав, как органы власти могут (и должны!) сокращать расходы и сроки предоставления услуг, максимально используя преимущества системы менеджмента качества.

Сегодня стандарт ИСО 9001 являет собой наиболее распространенную систему качества, уже внедренную полутора миллионами организаций в 191 стране. Цифры впечатляют и являются одной из главных причин, привлекающих внимание госсектора к этому стандарту.

Как результат, недавно ИСО опубликовала два новых документа, содержащих руководящие указания по качеству для органов власти: ИСО 18091 для местных органов власти и ИСО/ТУ 17582 для органов, ответственных за организацию выборов. В этом выпуске журнала представлены названные документы и мнения экспертов о том, какие преимущества получают органы власти от их применения. Укажем лишь восемь:

- улучшение показателей деятельности и их измерения;
- поддержка достижения стратегических целей;
- подход к принятию решений на основе фактов;
- снижение случаев дублирования операций;
- повышение результативности;
- повышение качества оказания услуг;
- создание условий для постоянного улучшения;
- повышение удовлетворенности граждан, потребителей и заинтересованных лиц.

Следует учитывать тот важный аспект, что коммерческий сектор поднял планку качества оказания потребительских услуг и удовлетворяет своих клиентов не в пример лучше госсектора. Поэтому неудивительно, что граждане ожидают того же от правительств и хотят, чтобы государственные организации перенимали опыт частного сектора.

Выпуск подготовлен по официальным документам ИСО, материалам журналов: ISOfocus\_104 и ISOfocus\_105, 2014 и информации сайтов <http://www.iso.org>; [asq.org/sixsigma](http://asq.org/sixsigma); [www.eoq.org/eoq\\_quality\\_congress\\_proceeding](http://www.eoq.org/eoq_quality_congress_proceeding).

# СОДЕРЖАНИЕ

менеджмент:  
горизонты  
ИСО

Ежеквартальное приложение  
к журналу «Сертификация»

Основано в феврале 2001 г.

Учредитель:  
ВНИИС

Главный редактор  
И.И. Чайка

Заместитель главного редактора  
Н.В. Гуняева

Редакционная коллегия  
Е.В. Белов  
В.Г. Версан  
В.И. Галеев

Редакция  
Составитель:  
Н.В. Гуняева  
Редактор:  
Г.Б. Эпова

Переводчики:  
О.А. Кротова  
Н.В. Гуняева

#### Подписка

Тел./факс: (499) 253 6954  
E-mail: [magazine@gost.ru](mailto:magazine@gost.ru)  
[Http://www.vniis.ru](http://www.vniis.ru)

#### Адрес редакции:

123557, Москва,  
Электрический пер.,  
д. 3/10, стр. 1, ВНИИС  
Тел.: (499) 253 6954

#### Верстка

ООО «Вива-Стар»

Подписано в печать 01.09.2014  
Формат бум. 60×90 1/8  
Объем 4,0 п. л.  
Заказ № XXXXXX

Опечатано в типографии «Вива-Стар»

3  
2014

## ТЕМА НОМЕРА

1 Качество в государственном секторе

## НОВОСТИ

### О мероприятиях

3 Стандарты выравнивают игровое поле!

### О документах

4 Новый ИСО 14001 представлен общественности

5 Вода – «голубое золото»

6 Межфункциональный менеджмент вспомогательных процессов

7 Документы ИСО и ИСО МЭК на системы менеджмента отраслевого применения

## МАГИСТРАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

12 ИСО/ТК 176 на службе госсектора

15 Лидерство и менеджмент качества

## РАЗВИТИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

20 Применение ИСО 9001 в местных органах власти

28 Руководящие указания по применению ИСО 22000

## ОПЫТ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

30 Мастерство управления записями в школе Барселоны

## ИНТЕРВЬЮ

32 Счастливые дни в «Африканском сафари»

## БЕЗ КОММЕНТАРИЕВ

4, 14, 19, 31, 33 Хосин Канри (Hoshin Kanri)

# О МЕРОПРИЯТИЯХ

## СТАНДАРТЫ ВЫРАВНИВАЮТ ИГРОВОЕ ПОЛЕ!



Dr. Junji Nomura  
(Ж. Номура)  
Президент МЭК



Terry Hill  
(Т. Хилл)  
Президент ИСО



Dr. Hamadoun I. TOURÉ  
(Х. Туре)  
Генеральный секретарь МСТ

14 октября 2014 года будет проводиться ежегодный Всемирный день стандартов (ВДС), организуемый Всемирным сотрудничеством по стандартам (*World Standards Cooperation – WSC*), в которое входят три организации: Международная электротехническая комиссия (*International Electrotechnical Commission*), Международная организация по стандартизации (*International Organization for Standardization*) и Международный союз по телекоммуникации (*International Telecommunication Union*).

По этому случаю ИСО традиционно публикует приветственное слово представителей этих организаций. ВДС-2014 будет проходить под девизом «Стандарты выравнивают игровое поле», и в приветственном слове подчеркивается значимость международных стандартов в сбалансированном развитии мировой экономики.

Мы живем в мире, подверженном глубоким преобразованиям на всех уровнях. Экономика никогда не была столь зависимой. Сегодня ни на одном рынке нет товаров, которые производятся только в одной стране: они изготавливаются по всему миру. До поступления к конечному потребителю продукция проходит через

многие страны, где рабочая сила приносит добавленную стоимость в готовый продукт.

Тем малым и средним предприятиям, которые пользуются международными стандартами, легче пройти сертификацию своей продукции и продать ее в любой точке мира. Благодаря международным стандартам такие компании имеют возможность участвовать в глобальной цепи ценностей и получать преимущества от обмена технологиями.

Страны, которые в своей политике и нормативах рассматривают стандарты как основополагающий фактор, способны сделать население более защищенным и предоставить ему выбор более качественных продуктов.

В многополярном мире, где влияние и экономический вес развивающихся экономик изменяет баланс сил, международные стандарты стимулируют развитие торговли, содействуют преодолению торговых барьеров и помогают выровнять игровое поле. Таким образом, отдельные компании, отрасли промышленности и экономики в целом становятся более конкурентоспособными, приспособленными к экспорту и диверсификации на национальном и международном уровне.

# О ДОКУМЕНТАХ

## НОВЫЙ ИСО 14001 ПРЕДСТАВЛЕН ОБЩЕСТВЕННОСТИ



Стандарт ИСО 14001, пересмотр которого доведен до стадии проекта международного стандарта (*DIS*), открыт для голосования. Генеральный секретарь ИСО Р. Стил (*Rob Steel*) поясняет, что на этой стадии все, будь то представители промышленных или научных кругов, регулирующих органов или потребительских организаций, могут высказаться относительно пересмотра данного стандарта.

В настоящее время ИСО 14001 – один из наиболее влиятельных стандартов, считает Р. Стил, и очень важно, что эксперты комитета ИСО/ТК 201 «Экологический менеджмент», проделав огромную работу, смогли

довести стандарт до стадии *DIS*, когда его можно представить на суд общественности.

Руководитель экспертной группы, осуществляющей пересмотр стандарта, С. Бриггс (*Susan Briggs*) подчеркивает, что в новой версии подробно раскрываются обязательства относительно экологической политики, начиная от предотвращения загрязнений до более активной предупредительной и позитивной позиции по охране окружающей среды, а также сделан акцент на роли высшего руководства организации.

Разработчики уверены, что стандарт не утратит после пересмотра своей полезности для бизнеса и других организаций.

## ХОСИН КАНРИ (XOSHIN KANRI)

## БЕЗ КОММЕНТАРИЕВ

### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПОСТОЯННЫМ УЛУЧШЕНИЯМ\*



**«СДЕЛАТЬ КАЧЕСТВО  
ЦЕНТРОМ В ОРГАНИЗАЦИИ  
И ЛЮДЕЙ ЦЕНТРОМ  
КАЧЕСТВА»**

\*По докладу Д. Хатчинса (*David Hutchins*) на 55-м Конгрессе ЕОК.

Продолжение на страницах 14, 19, 31 и 33

**ВОДА – «ГОЛУБОЕ ЗОЛОТО»**


Опубликован новый стандарт ИСО 14046 «Экологический менеджмент. Водный след. Принципы, требования и руководящие указания» (*Environmental management – Water footprint – Principles, requirements and guidelines*). В его разработке приняли участие эксперты, можно сказать, всех стран мира.

Применение стандарта всеми видами организаций, включая промышленные предприятия, правительственные учреждения и неправительственные организации, позволит измерять водный след, а также возможные последствия от использования воды и воздействия загрязнений.

Стандарт основан на оценке жизненного цикла и позволяет:

- определить размеры потенциального воздействия на окружающую среду, связанного с водой;

- выявить способы снижения этого воздействия;
- способствовать более эффективному расходу воды и оптимизации управления ее потреблением при производстве продукции, в процессах и на организационном уровне;
- обеспечить научный подход и надежную информацию при подготовке отчетов по результатам водного следа.

Кроме того, в стандарте рассмотрены географические и временные аспекты и определены количество использованной воды и изменения ее качества.

Устойчивость является приоритетом в деятельности правительства и бизнеса, и способность оценить водный след является жизненно важным шагом в достижении этой цели.

## МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ

Президент Ассоциации Sandholm, профессор Стокгольмского королевского технологического института (Швеция) Л. Сорквист (Lars Sorqvist) предлагает методику межфункционального менеджмента вспомогательных процессов, открывающую новые возможности для улучшения управления компаний.

Многие современные компании внимательно относятся к изучению своих процессов, их разработке и улучшению. Ориентация на процессы лежит в основе большинства моделей качества и совершенства, таких как TQM (Total Quality Management), ИСО 9000, «Шесть сигма» и бережливое производство. Процессы основной деятельности организации обычно четко определены и представлены графически схемами межфункционального взаимодействия. За работу схем отвечают владельцы процессов, руководствующиеся поставленными целями и действующими системами управления. Сегодня уровень ориентации на главные или ключевые процессы можно считать достаточно зрелым.

При изучении административного управления и внутренней поддержки в организациях картина в большинстве случаев рисуется совершенно иная. Уровень ориентации на процессы оказывается гораздо ниже. Зачастую, процессы в принципе не определены и не представлены в графической форме. Если схемы все же имеются, то их межфункциональность в большинстве случаев оставляет желать лучшего. Роли владельцев процессов, цели и средства измерения определены нечетко и находятся в зачаточном состоянии.

При анализе мероприятий и работ, в общем случае выполняемых вспомогательными подразделениями, такими как службы управления персоналом и финансами, менеджмента качества, информационных технологий, экологического менеджмента, информационного обеспечения и др., между ними обнаруживается много общего. Однако степень взаимодействия и межфункционального взаимопонимания крайне мала. Если, например, сравнить работу отдела качества с обязанностями отделов информационных технологий или охраны окружающей среды, то можно увидеть, что ими движет ориентация на постоянное совершенствование, контроль и повышение квалификации. Это сходство затем можно учесть при разработке новых общих межфункциональных вспомогательных процессов, что создаст новые возможности для кооперации и взаимопонимания и повысит производительность. В качестве примера можно привести процессы управления бизнесом, постоянного улучшения и повышения квалификации.



Методика предлагает способы определения, установления, графического изображения и управления такими межфункциональными вспомогательными процессами. Интересны новые возможности для управления компанией, которые открывает этот вид менеджмента. Несколько организаций решились дать межфункциональному менеджменту «зеленый свет». Вместо традиционного управления вспомогательными функциями через финансового менеджера, менеджера отдела кадров, менеджера по качеству и т.д., контроль за этими функциями можно возложить на менеджера по развитию бизнеса, менеджера по повышению квалификации и др. По мнению автора, преимущества нового подхода весьма широки, поскольку создается устойчивая площадка для взаимодействия функций и выравниваются зависимости между вспомогательными процессами. Другой плюс методики заключается в существенном упрощении поддержки основной деятельности, когда вспомогательные работы ориентированы на внутреннего потребителя.

Данная работа основана на исследовании Стокгольмского королевского технологического института, многолетнем опыте работы автора с сотнями организаций в сфере управления процессами, а также на обзоре состояния менеджмента процессов в шведских компаниях. Выявленные примеры нескольких компаний отражают результаты, показывающие высокий уровень межфункционального менеджмента вспомогательных процессов.





## ДОКУМЕНТЫ ИСО И ИСО/МЭК НА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ОТРАСЛЕВОГО ПРИМЕНЕНИЯ

Обозначение	Название	Перевод*	Российский аналог
<b>Автомобильная промышленность</b>			
ISO/TS 16949:2009	Quality management systems – Particular requirements for the application of ISO 9001:2008 for automotive production and relevant service part organizations	Системы менеджмента качества. Особые требования по применению ИСО 9001:2008 в автомобильной промышленности и организациях, производящих соответствующие запасные части	ГОСТ Р ИСО/ТУ 16949-2009
<b>Нефтяная и газодобывающая промышленность</b>			
ISO/TS 29001:2010	Petroleum, petrochemical and natural gas industries – Sector-specific quality management systems – Requirements for product and service supply organizations	Нефтяная, нефтехимическая и газодобывающая промышленность. Отраслевые системы менеджмента качества. Требования к организациям – поставщикам продукции и услуг	ГОСТ Р ИСО/ТУ 29001-2007
<b>Медицинская промышленность</b>			
ISO 13485:2003	Medical devices – Quality management systems – Requirements for regulatory purposes	Изделия медицинские. Системы менеджмента качества. Требования для целей регулирования	ГОСТ ISO 13485-2011
ISO/DIS 13485	Medical devices – Quality management systems – Requirements for regulatory purposes	Изделия медицинские. Системы менеджмента качества. Требования для целей регулирования	
ISO/TR 14969:2004	Medical devices – Quality management systems – Guidance on the application of ISO 13485:2003	Изделия медицинские. Системы менеджмента качества. Руководство по применению ИСО 13485:2003	ГОСТ Р ИСО/ТО 14969-2007
ISO 15225:2010	Medical devices – Quality management – Medical device nomenclature data structure	Изделия медицинские. Менеджмент качества. Структура данных номенклатуры медицинских изделий	ГОСТ ISO 15225-2011
ISO/AWI 15225	Medical devices – Quality management – Medical device nomenclature data structure	Изделия медицинские. Менеджмент качества. Структура данных номенклатуры медицинских изделий	
ISO 15378:2011	Primary packaging materials for medicinal products – Particular requirements for the application of ISO 9001:2008, with reference to Good Manufacturing Practice (GMP)	Основные упаковочные материалы для медицинских изделий. Особые требования по применению ИСО 9001:2008 с учетом надлежащей производственной практики (GMP)	ГОСТ Р 53699-2009
ISO/DIS 15378	Primary packaging materials for medicinal products – Particular requirements for the application of ISO 9001:2008, with reference to Good Manufacturing Practice (GMP)	Основные упаковочные материалы для медицинских изделий. Особые требования по применению ИСО 9001:2008 с учетом надлежащей производственной практики (GMP)	
ISO 15189:2012	Medical laboratories – Requirements for quality and competence	Медицинские лаборатории. Требования к качеству и компетентности	ГОСТ Р ИСО 15189-2009
ISO 50001:2011	Energy management systems – Requirements with guidance for use	Системы энергетического менеджмента. Требования и руководство по применению	ГОСТ Р ИСО 50001-2012
<b>Упаковка и транспортировка</b>			
ISO 16106:2006	Packaging – Transport packages for dangerous goods – Dangerous goods packaging, intermediate bulk containers (IBCs) and large packaging – Guidelines for the application of ISO 9001	Упаковка. Упаковка для перевозки опасных продуктов. Упаковка опасных продуктов, промежуточные контейнеры для сыпучих продуктов и объемная упаковка. Руководящие указания по применению ИСО 9001	ГОСТ Р 55274-2012
<b>Пищевая промышленность</b>			
ISO 22000:2005	Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain	Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования для любой организации, работающей в цепочке создания пищевой продукции	ГОСТ Р ИСО 22000-2007
ISO/NP 22000	Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain	Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования для любой организации, работающей в цепочке создания пищевой продукции	
ISO/TS 22002-1:2009	Prerequisite programmes on food safety – Part 1: Food manufacturing	Программы предварительных условий по безопасности пищевой продукции. Часть 1. Производство пищевой продукции	ГОСТ Р 54762-2011
ISO/TS 22002-2:2013	Prerequisite programmes on food safety – Part 2: Catering	Программы предварительных условий по безопасности пищевой продукции. Часть 2. Общественное питание	
ISO/TS 22002-3:2011	Prerequisite programmes on food safety – Part 3: Farming	Программы предварительных условий по безопасности пищевой продукции. Часть 3. Сельское хозяйство	
ISO/TS 22002-4:2013	Prerequisite programmes on food safety – Part 4: Food packaging manufacturing	Программы предварительных условий по безопасности пищевой продукции. Часть 4. Производство упаковки для пищевой продукции	
ISO/WD TS 22002-5	Prerequisite programmes on food safety – Part 5: Transport and storage	Программы предварительных условий по безопасности пищевой продукции. Часть 5. Транспортировка и хранение	

\* При наличии ГОСТ или ГОСТ Р приводится название документа Таможенного союза или российского документа.



ISO/TS 22003:2013	Food safety management systems – Requirements for bodies providing audit and certification of food safety management systems	Системы менеджмента безопасности пищевых продуктов. Требования к органам, осуществляющим аудит и сертификацию систем менеджмента безопасности пищевых продуктов	ГОСТ Р 53755-2009
ISO/TS 22004:2014	Food safety management systems – Guidance on the application of ISO 22000:2005	Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Руководство по применению ИСО 22000:2005	ГОСТ Р ИСО/ТУ 22004-2008
ISO 22005:2007	Traceability in the feed and food chain – General principles and basic requirements for system design and implementation	Прослеживаемость в цепочке создания пищевой продукции и кормов. Общие принципы и основные требования к проектированию и применению системы	ГОСТ Р ИСО 22005-2009
ISO 22006:2009	Guidelines on the application of ISO 9001:2008 for crop production	Руководящие указания по применению ИСО 9001:2008 в растениеводстве	ГОСТ Р ИСО 22006-2012
<b>Информационные технологии</b>			
ISO/IEC 27000:2014	Information technology – Information security management systems – Fundamentals and vocabulary	Информационные технологии. Системы менеджмента информационной безопасности. Основные положения и словарь	ГОСТ Р ИСО/МЭК 27000-2012
ISO/IEC 27001:2013	Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements	Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Системы менеджмента информационной безопасности. Требования	ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001-2006
ISO/IEC 27002:2013	Information technology – Security techniques – Code of practice for information security management	Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Свод правил по менеджменту информационной безопасности	ГОСТ Р ИСО/МЭК 27002-2012
ISO/IEC 27003:2010	Information technology – Security techniques – Information security management system implementation guidance	Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Руководство по применению системы менеджмента информационной безопасности	ГОСТ Р ИСО/МЭК 27003-1-2012
ISO/IEC WD 27003	Information technology – Security techniques – Information security management system implementation guidance	Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Руководство по применению системы менеджмента информационной безопасности	
ISO/IEC 27004:2009	Information technology – Security techniques – Information security management - Measurement	Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Менеджмент информационной безопасности. Измерения	ГОСТ Р ИСО/МЭК 27004-2011
ISO/IEC WD 27004	Information technology – Security techniques – Information security management – Measurement	Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Менеджмент информационной безопасности. Измерения	
ISO/IEC 27005:2011	Information technology – Security techniques – Information security risk management	Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Менеджмент рисков информационной безопасности	ГОСТ Р ИСО/МЭК 27005-2010
ISO/IEC WD 27005	Information technology – Security techniques – Information security risk management	Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Менеджмент рисков информационной безопасности	
ISO/IEC 27006:2011	Information technology – Security techniques – Requirements for bodies providing audit and certification of information security management systems	Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Требования к органам, выполняющим аудит и сертификацию систем менеджмента информационной безопасности	ГОСТ Р ИСО 27006-2008
ISO/IEC CD 27006	Information technology – Security techniques – Requirements for bodies providing audit and certification of information security management systems	Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Требования к органам, выполняющим аудит и сертификацию систем менеджмента информационной безопасности	
ISO/IEC TS 27008:2011	Information technology – Security techniques – Guidelines for auditors on information security controls	Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Руководящие указания для аудиторов по управлению информационной безопасностью	
ISO/IEC CD 27009	The use and application of ISO/IEC 27001 for sector/service-specific third-party accredited certifications	Использование и применение ИСО/МЭК 27001 при сертификации в секторе услуг аккредитованной третьей стороной	
ISO/IEC 27010:2012	Information technology – Security techniques – Information security management for inter-sector and inter-organizational communications	Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Менеджмент информационной безопасности при взаимодействии секторов и организаций	
ISO/IEC 27011:2008	Information technology – Security techniques – Information security management guidelines for telecommunications organizations based on ISO/IEC 27002	Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Руководящие указания по менеджменту информационной безопасности на основе ИСО/МЭК 27002 для организаций телекоммуникационного сектора	ГОСТ Р ИСО/МЭК 27011-2012
ISO/IEC CD 27011	Information technology – Security techniques – Information security management guidelines for telecommunications organizations based on ISO/IEC 27002	Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Руководящие указания по менеджменту информационной безопасности на основе ИСО/МЭК 27002 для организаций телекоммуникационного сектора	



ISO/IEC 27013:2012	Information technology – Security techniques – Guidelines on the integrated implementation of ISO/IEC 27001 and ISO/IEC 20000-1	Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Руководящие указания по комплексному применению ИСО/МЭК 27001 и ИСО/МЭК 20000-1	
ISO/IEC CD 27013	Information technology – Security techniques – Guidance on the integrated implementation of ISO/IEC 27001 and ISO/IEC 20000-1	Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Руководство по комплексному применению ИСО/МЭК 27001 и ИСО/МЭК 20000-1	
ISO/IEC TR 27015:2012	Information technology – Security techniques – Information security management guidelines for financial services	Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Руководящие указания по менеджменту информационной безопасности для сферы финансовых услуг	
ISO/IEC CD 27017	Information technology – Security techniques – Code of practice for information security controls for cloud computing services based on ISO/IEC 27002	Информационные технологии. Методы и средства обеспечения безопасности. Свод правил по управлению информационной безопасностью для использования услуг «облачных» вычислительных сред на основе ИСО/МЭК 27002	
ISO/IEC 27018:2014	Information technology – Security techniques – Code of practice for protection of personally identifiable information (PII) in public clouds acting as PII processors	Информационные технологии. Методы и средства обеспечения безопасности. Свод правил по защите персональных данных в публичных «облачных» вычислительных средах, осуществляющих обработку таких данных	
ISO/IEC TS 27019:2013	Information technology – Security techniques – Information security management guidelines based on ISO/IEC 27002 for process control systems specific to the energy industry	Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Руководящие указания по менеджменту информационной безопасности, основанные на ИСО/МЭК 27002, для специальных систем контроля процессов в энергетике	
ISO/IEC DTR 27023	Information technology – Security techniques – Mapping the revised editions of ISO/IEC 27001 and ISO/IEC 27002	Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Составление карты пересмотренных редакций ИСО/МЭК 27001 и ИСО/МЭК 27002	
ISO/IEC 27031:2011	Information technology – Security techniques – Guidelines for information and communication technology readiness for business continuity	Информационные технологии. Методы обеспечения защиты. Руководящие указания по готовности информационно-коммуникационных технологий для непрерывного ведения бизнеса	ГОСТ Р ИСО/МЭК 27031-2012
ISO/IEC 27035:2011	Information technology – Security techniques – Information security incident management	Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Менеджмент инцидентов, связанных с информационной безопасностью	
ISO/IEC CD 27035-1	Information technology – Security techniques – Information security incident management – Part 1: Principles of incident management	Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Часть 1. Принципы менеджмента инцидентов, связанного с информационной безопасностью	
ISO/IEC CD 27035-2	Information technology – Security techniques – Information security incident management – Part 2: Guidelines to plan and prepare for incident	Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Часть 2. Руководящие указания по планированию и подготовке к инцидентам	
ISO/IEC CD 27035-3	Information technology – Security techniques – Information security incident management – Part 3: Guidelines for CSIRT operations	Информационные технологии. Методы и средства обеспечения безопасности. Управление инцидентами в сфере информационной безопасности. Часть 3. Руководство для группы реагирования на инциденты, связанные с компьютерной безопасностью	
ISO/IEC 27036-3:2013	Information technology – Security techniques – Information security for supplier relationships – Part 3: Guidelines for information and communication technology supply chain security	Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Информационная безопасность отношений с поставщиками. Часть 3. Руководящие указания, касающиеся обеспечения безопасности цепи поставок информационно-коммуникационных технологий	
ISO 27799:2008	Health informatics – Information security management in health using ISO/IEC 27002	Информатика в здравоохранении. Менеджмент информационной безопасности по стандарту ИСО/МЭК 27002	
ISO/DIS 27799	Health informatics – Information security management in health using ISO/IEC 27002	Информатика в здравоохранении. Менеджмент информационной безопасности по стандарту ИСО/МЭК 27002	
ISO/IEC 15459-4:2008	Information technology – Unique identifiers – Part 4: Unique identifiers for supply chain management	Информационные технологии. Уникальные идентификаторы Часть 4. Уникальные идентификаторы для менеджмента цепочки поставок	ГОСТ Р ИСО/МЭК 15459-4-2007
ISO/IEC FDIS 15459-4	Information technology – Automatic identification and data capture techniques – Unique identification – Part 4: Individual products and product packages	Информационные технологии. Технологии автоматической идентификация и сбора данных. Уникальная идентификация. Часть 4. Индивидуальные продукты и пакеты	
ISO/IEC 20000-1:2011	Information technology – Service management – Part 1: Service management system requirements	Информационные технологии. Менеджмент услуг. Часть 1. Требования к системе менеджмента услуг	ГОСТ Р ИСО/МЭК 20000-1-2013
ISO/IEC 20000-2:2012	Information technology – Service management – Part 2: Code of practice	Информационные технологии. Менеджмент услуг. Часть 2. Кодекс установившейся практики	ГОСТ Р ИСО/МЭК 20000-2-2010



ISO/IEC TR 20000-3:2012	Information technology – Service management – Part 3: Guidance for the scoping and applicability of ISO/IEC 20000-1	Информационные технологии. Менеджмент услуг. Часть 3. Руководство по области действия и применению ИСО/МЭК 20000-1	ГОСТ Р ИСО/МЭК 20000-3-2014
ISO/IEC TR 20000-4:2010	Information technology – Service management – Process reference model	Информационные технологии. Менеджмент услуг. Модель процесса справочных данных	
ISO/IEC TR 20000-5:2013	Information technology – Service management – Part 5: Incremental conformity based on ISO/IEC 20000-1	Информационные технологии. Менеджмент услуг. Часть 5. Увеличение соответствия на основе ИСО/МЭК 20000-1	
ISO/IEC PDTR 20000-5	Information technology – Service management – Part 5: Exemplar implementation plan for ISO/IEC 20000-1	Информационные технологии. Менеджмент услуг. Пример плана внедрения ИСО/МЭК 20000-1	
ISO/IEC 20000-10:2013	Information technology – Service management – Part 10: Concepts and terminology	Информационные технологии. Менеджмент услуг. Часть 10. Концепции и терминология	
<b>Программное обеспечение</b>			
ISO/IEC 19770-1:2012	Information technology – Software asset management – Part 1: Processes	Информационные технологии. Менеджмент активов программного обеспечения. Часть 1. Процессы	
ISO/IEC 19770-2:2009	Information technology – Software asset management – Part 2: Software identification tag	Информационные технологии. Менеджмент активов программного обеспечения. Часть 2. Идентификационные теги программного обеспечения	
ISO/IEC CD 19770-2	Information technology – Software asset management – Part 2: Software identification tag	Информационные технологии. Менеджмент активов программного обеспечения. Часть 2. Идентификационные теги программного обеспечения	
ISO/IEC CD 19770-3	Information technology – Software asset management – Part 3: Software entitlement tag	Информационные технологии. Менеджмент активов программного обеспечения. Часть 3. Теги, предоставляющие права программного обеспечения	
ISO/IEC 90003:2004	Software engineering – Guidelines for the application of ISO 9001:2000 to computer software	Разработка программных продуктов. Руководящие указания по применению ИСО 9001:2000 при разработке программных продуктов	
ISO/IEC FDIS 90003	Software engineering – Guidelines for the application of ISO 9001:2008 to computer software	Разработка программных продуктов. Руководящие указания по применению ИСО 9001:2008 при разработке программных продуктов	
ISO/IEC TR 90005:2008	Systems engineering – Guidelines for the application of ISO 9001 to system life cycle processes	Разработка систем. Руководящие указания по применению ИСО 9001 в системе процессов жизненного цикла	
ISO/IEC 90006:2013	Information technology – Guidelines for the application of ISO 9001:2008 to IT service management and its integration with ISO/IEC 20000-1:2011	Руководящие указания по применению ИСО 9001:2008 в менеджменте IT-услуг и интеграция с ИСО/МЭК 20000-1:2011	
<b>Судоостроение</b>			
ISO 30000:2009	Ships and marine technology – Ship recycling management systems – Specifications for management systems for safe and environmentally sound ship recycling facilities	Суда и морские технологии. Системы менеджмента утилизации судов. Технические требования к системам менеджмента предприятий по безопасной и экологически рациональной утилизации судов	ГОСТ Р ИСО 30000-2013
ISO 30002 :2012	Ships and marine technology – Ship recycling management systems – Guidelines for selection of ship recyclers (and pro forma contract)	Суда и морские технологии. Системы менеджмента утилизации судов. Руководящие указания по выбору утилизации судов (и примерный контракт)	
ISO 30003:2009	Ships and marine technology – Ship recycling management systems – Requirements for bodies providing audit and certification of ship recycling management	Суда и морские технологии. Системы менеджмента утилизации судов. Требования к органам, выполняющим аудит и сертификацию менеджмента утилизации судов	
ISO 30004:2012	Ships and marine technology – Ship recycling management systems – Guidelines for implementing ISO 30000	Суда и морские технологии. Системы менеджмента утилизации судов. Руководящие указания по внедрению ИСО 30000	
ISO 30005:2012	Ships and marine technology – Ship recycling management systems – Information control for hazardous materials in the manufacturing chain of shipbuilding and ship operation	Суда и морские технологии. Системы менеджмента утилизации судов. Управление информацией об опасных материалах в производственной цепочке при строительстве и эксплуатации судов	
ISO 30006:2010	Ships and marine technology – Ship recycling management systems – Diagrams to show the location of hazardous materials onboard ships	Суда и морские технологии. Системы менеджмента утилизации судов. Диаграмма, показывающая размещение опасных материалов на борту судна	
ISO 30007:2010	Ships and marine technology – Guideline for measures to prevent asbestos emission and exposure at ships recycling	Суда и морские технологии. Руководящие указания по измерению эмиссии асбеста и внешних воздействий при утилизации судов	
<b>Услуги водоснабжения</b>			
ISO 24510:2007	Activities relating to drinking water and wastewater services – Guidelines for the assessment and for the improvement of the service to users	Деятельность, связанная с услугами питьевого водоснабжения и удаления сточных вод. Руководящие указания по оценке и улучшению услуги, оказываемой потребителям	ГОСТ Р ИСО 24510-2009

ISO 24511:2007	Activities relating to drinking water and wastewater services – Guidelines for the management of wastewater utilities and for the assessment of wastewater services	Деятельность, связанная с услугами питьевого водоснабжения и удаления сточных вод. Руководящие указания по менеджменту коммунальных предприятий и оценке услуг удаления сточных вод	ГОСТ Р ИСО 24511-2009
ISO/DIS 24518	Activities relating to drinking water and wastewater services – Crisis management of water utilities	Деятельность, связанная с услугами питьевого водоснабжения и удаления сточных вод. Антикризисный менеджмент коммунальных служб	
IWA 6:2008	Guidelines for the management of drinking water utilities under crisis conditions	Руководящие указания ИСО по менеджменту поставки питьевой воды в условиях кризиса	
<b>Общественный транспорт и дорожное движение</b>			
ISO 24014-1:2007	Public transport – Interoperable fare management system – Part 1: Architecture	Общественный транспорт. Система управления тарифами, совместимая с другими системами. Часть 1. Архитектура	
ISO/DIS 24014-1	Public transport – Interoperable fare management system – Part 1: Architecture	Общественный транспорт. Система управления тарифами, совместимая с другими системами. Часть 1. Архитектура	
ISO/TR 24014-2:2013	Public transport – Interoperable fare management system – Part 2: Business practices	Общественный транспорт. Система управления тарифами, совместимая с другими системами. Часть 2. Практика ведения бизнеса	
ISO/TR 24014-3:2013	Public transport – Interoperable fare management system – Part 3: Complementary concepts to Part 1 for multi-application media	Общественный транспорт. Система управления тарифами, совместимая с другими системами. Часть 3. Концепции, дополняющие Часть 1 для многоцелевых средств распространения информации	
ISO 39001:2012	Road-traffic safety (RTS) management systems – Requirements with guidance for use	Системы менеджмента безопасности дорожного движения. Требования с руководством по применению	
<b>Образование</b>			
ISO/NP 21001	Quality management systems – Requirements for the application of ISO 9001:2008 educational organizations	Системы менеджмента качества. Руководящие указания по применению ИСО 9001:2008 в организациях образования	
<b>Выборы в органы власти</b>			
ISO/TS 17582:2014	Quality management systems – Particular requirements for the application of ISO 9001:2008 for electoral organizations at all levels of government	Системы менеджмента качества. Особые требования по применению ИСО 9001:2008 в избирательных организациях при выборах в органы власти всех уровней	
<b>Местные органы власти</b>			
ISO 18091:2014	Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2008 in local government	Системы менеджмента качества. Руководящие указания по применению ИСО 9001:2008 в местных органах власти	

Сокращения:

- TS – технические условия;
- DIS – проект международного стандарта;
- TR – технический отчет;
- AWI – принятая рабочая тема;
- NP – новое предложение;
- WD – рабочий проект;
- CD – проект комитета;
- DTR – проект технического отчета;
- FDIS – окончательный проект международного стандарта;
- PDTR – предложение по проекту технического отчета;
- IWA – международное соглашение.



# ИСО/ТК 176 НА СЛУЖБЕ ГОССЕКТОРА

Во всем мире органы власти любого уровня испытывают все возрастающее давление со стороны общества с требованием предъявить значимые результаты своей деятельности часто в условиях жестко ограниченных ресурсов. Именно поэтому государственный сектор берет на вооружение опыт частных предпринимателей и внедряет ИСО 9001 на менеджмент качества.

По мнению К. Гадсдена (Carlos Gadsden), руководителя группы технического комитета ИСО/ТК 176, разработавшей новый стандарт ИСО 18091, данный документ станет превосходным инструментом для местных органов власти и позволит им обеспечить результативное и надежное оказание услуг, от которых зависят жизни множества людей.

В обществе сложилось устойчивое мнение, что организации государственного сектора, несмотря на свою главенствующую роль в цивилизованном обществе, имеет не самую лучшую репутацию. Представители власти и управленцы сталкиваются с проблемой преодоления недоверия общественности к деятельности органов власти всех уровней. В последние годы ситуация осложняется сокращением бюджета и урезанием расходов, выделяемых на общественные нужды.

Что же можно сделать для улучшения имиджа государственного сектора? В правительственных кругах существует убежденность, что нужны креативные решения, и именно на них делают ставку многие чиновники, возлагая на себя ответственность за достижение общественно значимых результатов посредством оказания результативных, надежных и качественных услуг. Ответ на поставленный вопрос видят в применении ИСО 9001, широко известного стандарта на менеджмент качества, который регламентирует внедрение системы управления процессами и деятельностью организации.

ИСО 9001 может помочь органам власти выйти на передовые позиции, как он уже делает это в отношении крупных предприятий. Стандартом вводится административный контроль различных видов деятельности за счет установления приоритетных целей и четкого, прозрачного их измерения, что позволяет интегрировать процессы для улучшения качества оказываемых услуг и повышения удовлетворенности потребителей.

### ЦЕЛИ МЕСТНОЙ ВЛАСТИ

В 21 веке работа правительства должна регламентироваться тем же базовым «подходом на основе качества», которому следует бизнес. И в государственном, и в частном секторе при отсутствии потребителей или при наличии недовольных потребителей и других заинтересованных сторон организация ставит себя в весьма опасное положение.

Местные органы власти — предмет большей части споров об эффективности управления. В каждой стране они являются главными поставщиками услуг населению, и от надежности и результативности их деятельности зависит благосостояние общества. Для принятия решения, направленного на создание уверенности граждан в том, что их потребности и ожидания поняты в полном объеме и выполняются последовательно и своевременно, необходимо начать рассмотрение возможностей внедрения ИСО 9001. Именно в этом может помочь новый стандарт ИСО 18091 «Системы менеджмента качества. Руководящие указания по применению ИСО 9001:2008 в местных органах власти» (*Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2008 in local government*).

Этот стандарт, опубликованный в начале 2014 года, стал первым детищем ИСО, предназначенным для государственного сектора и содержащим руководящие указания по внедрению ИСО 9001 в местных органах власти. Имея надежную систему менеджмента качества, орган власти может сосредоточить усилия на удовлетворении потребностей и ожиданий общества.

Местным органам власти необходимо подходить к оказанию услуг соответственно запросам населения, непрерывно выявляя то, что требует улучшения. Цели этой деятельности должны быть направлены на:

- объединение усилий граждан и органов власти;
- обеспечение не только результативности, но и законности;
- обеспечение взаимопонимания между политиками и техническими специалистами, а также установление взаимопонимания в масштабах страны и между другими органами местной власти;
- оказание услуг местному населению путем придания политической значимости обязательным мероприятиям;



- создание полезного инструмента для реализации целей и задач «Тысячелетия ООН» ради создания устойчивого мира и «умных» городов;
- воспроизводство надежности — жизненно необходимого условия благополучия для общества.

Укрепляя целостность действий местных органов власти, страны создают условия для становления более сильных властных структур на региональном и национальном уровнях и поддержки усилий международного сообщества.

### УСТОЙЧИВЫЕ И «УМНЫЕ» ГОРОДА

Местным органам власти отведена важная роль в создании устойчивых сообществ, где оказание качественных, рентабельных, унифицированных государственных услуг означает устойчивое экономическое процветание и социальную справедливость. Действительно, на сегодняшнем этапе развития местное правительство способно обеспечить стабильность и надлежащее управление в случаях, когда на региональном и национальном уровнях это делается недостаточно эффективно. Взять, например, надежные города. Многие из реализуемых проектов, включая CityNext от Microsoft, позволяют повысить эффективность потребления ресурсов и качество жизни населения, что ведет к созданию здоровых, зеленых, процветающих городов будущего.

Технический директор Microsoft по госсектору Азиатско-Тихоокеанского региона Э. Стивенс (*Erick Stephens*) считает появление стандарта ИСО 18091 огромным преимуществом для создания надежных городов. Данный документ предоставляет любому городу, независимо от его размера или характера, возможность всесторонне оценить реальные задачи постоянного улучшения.

Стремительно растущие города становятся экономическими и культурными центрами — движущими силами глобальной экономики и изменений экологической направленности. Современным городам приходится решать беспрецедентные задачи: справляться с нарастающей урбанизацией населения, отвечать за модернизацию и делать все это в рамках государственной политики строжайшей экономии.

Microsoft CityNext и ИСО 18091, по словам Э. Стивенса, помогают городам совершить прыжок в новую эру инноваций, ставшую возможной благодаря правильному балансу государственной политики и технологий — облачных сервисов, мобильных устройств, анализа данных и социальных сетей. Все это позволяет городским властям достигать значимых результатов, используя подход, ориентированный, в первую очередь, на человека.

### СВОБОДНЫЕ И ЧЕСТНЫЕ ВЫБОРЫ

Граждане стран с продвинутой демократией высоко ценят свободные и честные выборы, являющиеся фундаментом демократии. Приходится признать, что в некоторых странах выборы проводятся с вопиющей небрежностью. Есть способы с этим бороться — хорошие и не очень, и один из них наверняка будет связан с внедрением ИСО/ТУ 17582 и менеджментом качества в избирательных органах.

Представитель Организации американских государств (*Organization of American States — OAS*) уверен, что новые технические условия ИСО/ТУ 17582 позволяют внедрить проверенную временем систему менеджмента качества (СМК) по ИСО 9001 в узкоспециализированном избирательном контексте. В рамках данного документа вырабатывается инфраструктура СМК, благодаря которой избирательные органы будут оказывать более надежные и прозрачные услуги по организации и проведению выборов.

Цель ИСО/ТУ 17582 состоит в укреплении доверия к выборам через обеспечение прозрачности, планирования и эффективности избирательных процессов, каждый из которых является основополагающим для любого голосования. В этой связи новый документ представляет особый интерес для избирательных органов стран с зарождающейся демократией, где поддержание вновь обретенного доверия к системе выборов способно повлиять на успех голосования.

OAS выступила с инициативой создания международного сертификационного стандарта выборов. Новые технические условия, разработанные совместно с представителями избирательных органов отдельных регионов, регламентируют первоочередность мероприятий по развитию институционального потенциала и повышению профессионализма избирательных органов.

Избирательные органы, решившие внедрить ИСО/ТУ 17582, получают много преимуществ. Документ устанавливает высокий уровень организации, результативности и менеджмента всего избирательного цикла. Он позволяет сформировать гибкую структуру, которая даст возможность избирательным органам непрерывно совершенствоваться, чтобы адекватно реагировать на разнообразные задачи управления избирательным процессом. Более того, пройдя сертификацию по ИСО/ТУ 17582, избирательный орган публично заявляет о своих обязательствах в отношении прозрачности процессов, повышая тем самым доверие общественности к оказываемым им услугам.

Итак, перечислим некоторые преимущества избирательных органов, внедривших стандарты менеджмента качества ИСО.



- *Управление прозрачными и заслуживающими доверия избирательными процессами.* Национальная комиссия по выборам Перу (*National Electoral Board of Peru*) сделала вывод о том, что внедрить ИСО/ТУ 17582 означает признать свои обязательства по непрерывному улучшению процессов, добиться услуг высшего качества, одобрения со стороны населения и понять, что усилия не напрасны.
- *Обеспечение объективных результатов выборов.* Российское ведомство, внедрившее стандарт качества, утверждает, что внедрение ИСО/ТУ 17582 в избирательных органах России существенно повысит доверие граждан к итогам выборов. Это важный аспект политической стабильности страны. Распространено и такое мнение, что следование данному стандарту позволит существенно уменьшить разногласия в избирательной сфере.
- *Укрепление демократии.* Внедрять систему менеджмента качества в рамках ИСО/ТУ 17582 нужно, утверждает полномочный государственный орган Эквадора. Национальный совет по выборам (*National Electoral Council*) страны возложил на себя обязательства по внедрению системы, обеспечивающей наличие интерак-

тивной, беспристрастной, доступной для всех социальных групп, межкультурной, свободной, демократичной и справедливой избирательной службы. Ставка на качество как модель для формирования правительственной службы — ключ к ее непрерывному совершенствованию.

### НЕ КАЧЕСТВОМ ЕДИНЫМ

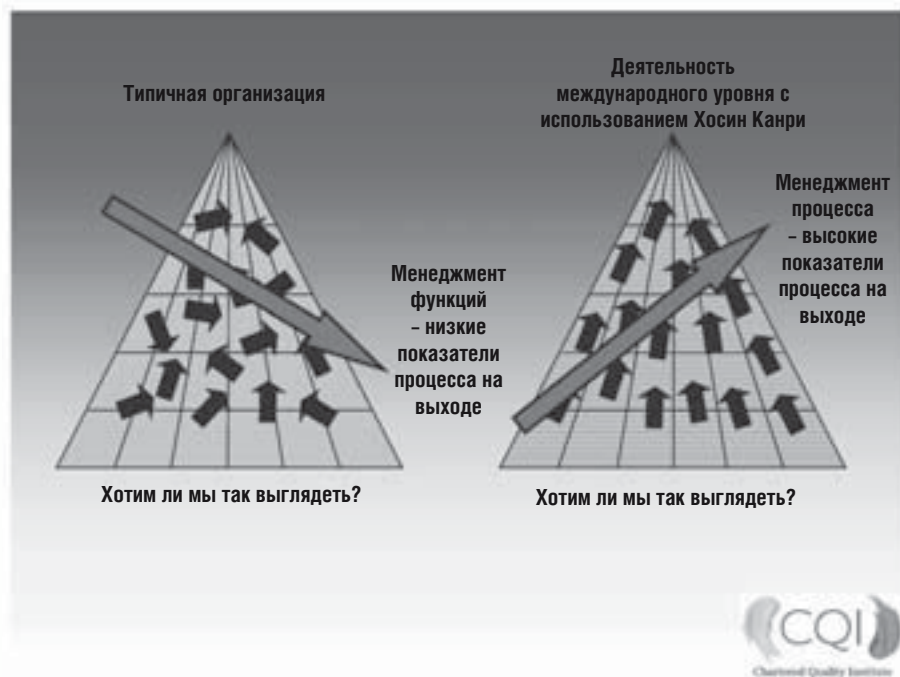
Вне всякого сомнения, ИСО 9001 является самой авторитетной системой качества в мире. В настоящее время ее внедрили более полутора миллионов организаций в 191 стране. Эти впечатляющие цифры — одна из основополагающих причин проявления интереса к данной системе со стороны государственного сектора.

Для достижения целей органов власти в области надежности, ответственности и прозрачности сертификация не нужна. Не стоит также рассматривать ее как панацею. Орган власти поставляет конечный товар, вследствие чего для поддержания своего авторитета и высоких стандартов ему следует выходить за рамки простого соответствия показателям. Переосмысление качества в органах власти поможет, но все таки не поднимет планку их конкурентоспособности на уровень 21 века. Для этого органам власти нужно полностью перестроиться и позиционировать себя согласно вызовам нового века.

### ХОСИН КАНРИ (XOSHIN KANRI)

### БЕЗ КОММЕНТАРИЕВ

#### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПОСТОЯННЫМ УЛУЧШЕНИЯМ<sup>1</sup>.







# ЛИДЕРСТВО И МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА

По мнению профессора Норвежского университета науки и технологий А. Ауне (Asbjorn Aune), лидерство — это и наука, и искусство, поэтому оно не может основываться только на информации и знаниях. Менеджмент, напротив, строится главным образом на фактах и данных, и может в значительной степени считаться наукой. Сочетание лидерства и менеджмента качества подразумевает приоритетность качества.

## ВСЕОБЩИЕ ПАРАМЕТРЫ КАЧЕСТВА

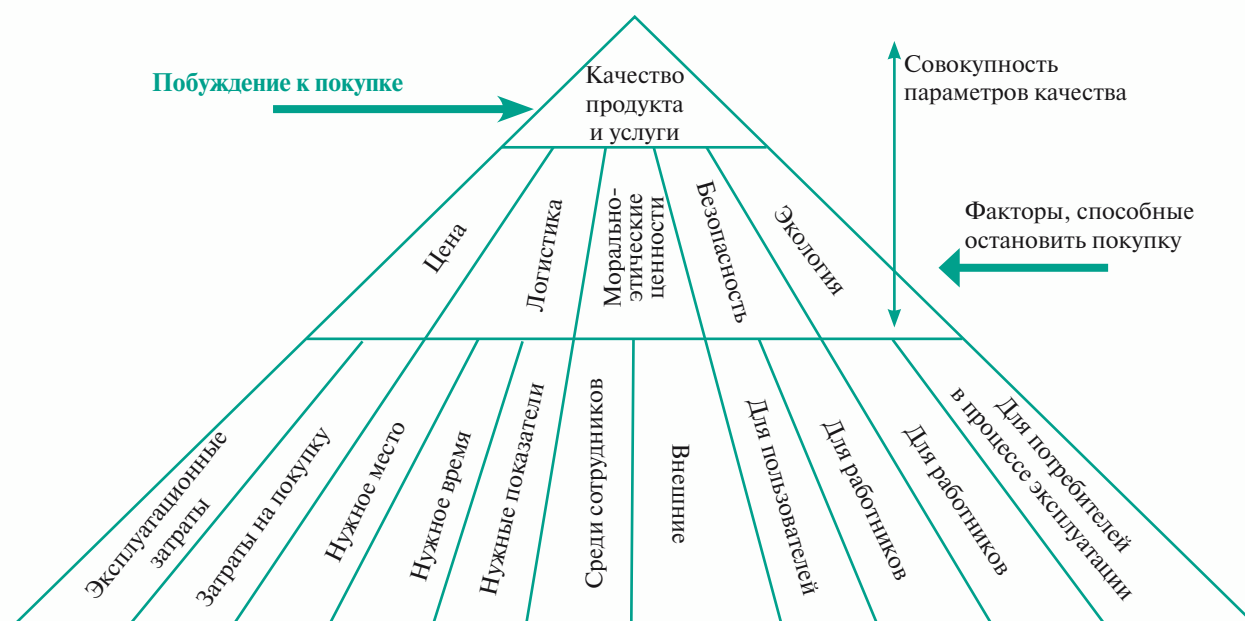
Решение купить продукт или услугу не зависит от того, что о них пишут в прессе — оно зависит от качества продукта или услуги. Чтобы определить «степень соответствия набора присущих объекту характеристик требованиям», следует добавить: «которая способна удовлетворить потребности или пожелания потребителя, в том числе потребность в обеспечении безопасности в ходе пользования продуктом/услугой, а также их влияние на внешнюю среду в ходе эксплуатации и утилизации». Можно добавить и характеристики, определяемые потребителем. На рисунке показаны факторы, определяющие побуждение к покупке.

Далее, потребители заинтересованы в качестве производителя или поставщика, которых они оценивают по доставке (логистике): товар/услуга должны иметься в наличии в нужное время, в нужном месте и в нужном количестве. Качество также определяется физической

безопасностью работников, производственной средой и корпоративной этикой. Неудовлетворенность качеством изготовителей/поставщиков способна остановить любую покупку. Цена и затраты на эксплуатацию — тоже. Оценка покупателем соотношения «цена/качество» зависит от таких параметров, как цена, ожидаемые затраты на эксплуатацию и ожидаемая продолжительность эксплуатации.

**Совокупность свойств, определяемых потребителями, приводит к решению о покупке продукта/услуги.**

Шесть параметров — качество продукции/услуги, доставка, безопасность, экологичность, этичность и цена — здесь называются всеобщими параметрами качества. Вкупе с технологией процесса, условиями его протекания (управляемостью) и уровнем компетентности персонала определяются масштабы проходящих через компанию денежных потоков. Данные параметры должны иметь для высшего руководства столь же большое значение, как и экономика.





Чтобы обеспечить продукту оптимальные свойства, необходимо сосредоточить внимание на нуждах и требованиях потребителей, а ориентация на процессы позволит их максимально удешевить.

**Выпускаемая и еще не выпущенная продукция имеют как прямых, так и косвенных потребителей.**

Так, человек, отдыхающий в летний день у себя во дворе, является косвенным потребителем соседской газонокосилки.

### МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

Из-за растущей конкуренции потребители и компании становятся более требовательными и менее лояльными. Оба типа потребителей и ситуация с ресурсами требуют от компании лучшего соотношения цены/качества.

В старых промышленно развитых странах с их высоким уровнем цен, чтобы выжить, компании должны поставлять продукцию «привлекательного качества», предлагая потребителю некие ценные свойства за несоизмеримую им стоимость. Либо они вынуждены давать самую низкую цену за продукт приемлемого качества. Альтернативой является уход в менее дорогую страну — и, возможно, не единожды, спустя несколько лет.

Многие лидеры — вероятно, не обладающие техническим образованием — имеют тенденцию игнорировать значимость «тайного знания» среди своих работников, многолетних служащих компании. Может, такие руководители об этом знании и не догадываются, но когда нужно — оно всплывает.

**Ни одна компания не запомнится потребителям за свои экономические достижения.**

Большинство лидеров можно мотивировать на примере симфонического оркестра мирового уровня. Взять, к примеру, Берлинский филармонический оркестр. Ожидается, что он должен слаженно, великолепно играть разнообразную музыку. Музыка, воспроизводимую силами примерно ста человек, каждый из которых обладает недюжинным опытом в своей области. Ими должен управлять лидер, обладающий видением и авторитетом, но также заботливый, с пониманием относящийся к каждому члену коллектива. Все музыканты, включая дирижера, должны гордиться особым звучанием своего оркестра. Дирижер должен уметь мотивировать каждого в отдельности и способствовать общему развитию коллектива, чтобы при необходимости все смогли выложиться сполна.

Ни один оркестр не обретет всемирную известность, если каждый его участник будет солировать. Сокращение расходов или перевод программы под «другой флаг»

тоже не будет этому благоприятствовать. Такой оркестр не сможет увеличить свой доход или повысить производительность, играя быстрее. Ему нужно конкурировать в сфере исполнительства и умения преподнести музыкальный материал. Требование к качеству здесь абсолютно. Симфонические оркестры мирового класса имеются и в крупных, и в небольших странах. Бизнес может поучиться сотрудничеству у таких оркестров.

**Не существует компаний, готовых долго держать монополию на создание товаров и услуг, давая покупателю лучшее соотношение цены и качества.**

**Всегда проще продавать, чем создавать новые товары и услуги.**

Спрогнозировать прибыль труднее, чем расходы. Поэтому все внимание направлено на издержки, то есть численность персонала. Сокращение штатов процесс болезненный, поскольку он рушит отношения между людьми, подрывает общие ценности, уверенность и ориентацию в пространстве. Когда персонал на рабочих местах не чувствует себя в безопасности, уровень удовлетворенности работой стремительно падает, доверие к организации и интерес к компании сходят на «нет». Негативные последствия сокращения штатов сильнее ощущаются в научно-исследовательских фирмах.

**Прежде чем сокращать штаты, поищите другие возможности.**

### ЭТИЧНЫЙ КАПИТАЛИЗМ — «ПОЛОЖЕНИЕ ОБЯЗЫВАЕТ»

Никогда раньше так много людей в промышленно развитых странах не жили так хорошо, как сейчас. В то же время разница между самыми богатыми и бедными растет. Бедняки в тех же странах еще больше беднеют.

**Ни один человек ни в одной стране не обладает преимуществом, если разрыв между богатыми и бедными увеличивается.**

Лидеры именитых компаний и их владельцы сегодня — это «аристократы». Если их жизнь не строится по старому завету, когда «положение обязывает» и нужно заботиться о тех, кому повезло меньше, тогда капитализм как идеология, скорее всего, имеет все шансы утратить свой авторитет. Даже тот факт, что большинство из нас будут наслаждаться плодами капитализма, все больше и больше людей будут задаваться вопросом о том, а почему, собственно, прибыль распределяется именно так.

Этичный капитализм строится на доверии потребителей и работников, а также стремлении лидеров сдерживать свои обещания, то есть когда экология — хорошая, когда прозрачность и открытость позволяют извлекать прибыль в долгосрочном периоде. Стоит



упомануть и наличие равных условий для всех поставщиков.

### ПОНИМАТЬ СИСТЕМУ КАК ЦЕЛОЕ

Организацию можно рассматривать как механическую, биологическую или социальную систему. В механической системе работники обладают разными свойствами, но они взаимозаменяемы, как детали в двигателе. В биологической системе каждый работник может действовать автономно, но если связь с «мозгом» оборвется, оптимально функционировать организация не сможет. В социальной системе организация будет функционировать оптимально, если каждый работник будет ощущать, что ему лучше всего именно в этой организации, а не в какой-либо другой. Организация будет функционировать наилучшим из возможных вариантов, если персонал работает в команде, где никто не будет чувствовать себя лучше остальных и где каждый будет иметь возможность дополнять коллег в обстановке взаимного доверия и признания.

**Любая сбалансированная система способна к самоуправлению. Работники чувствуют, что работая именно здесь, они работают оптимально.**

### ХОСИН КАРИ (XOSHIN KANRI)

Эффективное лидерство и менеджмент в сложной организации требует наличия общей системы понимания. Независимо от того, ориентирована компания на продукт/услугу, процесс или функции, ее деятельностью необходимо управлять и координировать ее как в рамках отдельных участков работ или отделов, так и между направлениями и сферами управления.

Для этого организация должна быть формализованной — формально структурированной для выполнения главных задач, называемых «ежедневными стандартными операциями» (*daily routine work – DrW*). Управление и контроль должны осуществляться в рамках сферы деятельности/подразделения. DrW также подразумевает постоянное улучшение. Дополнительно необходимо осуществлять межфункциональный менеджмент (*Cross Functional Management – CFM*) и межфункциональное улучшение (*cross-function improvement*). Ответственность за координацию DrW находится на организационном уровне вслед за CFM.

Неформальная организация, в рамках которой выстраивается корпоративная культура, внутренний климат и традиции, будет функционировать. Она является площадкой для маневра перед принятием формальных решений.

**Общее понимание и видение организаций с социальной точки зрения необходимы для эффективной координации и руководства DrW и CFM.**

Перед большинством компаний стоит задача увидеть разницу между проблемами организационно-структурного и организационно-культурного характера. Зачастую организационно-культурные проблемы пытаются решить путем изменений в формализованной части организации. Лидер должен соблюдать баланс формализованной структуры с культурой организации.

### НОВЫЕ МОДЕЛИ ЛИДЕРСТВА

Если говорить о природном и человеческом капитале, то стоит понимать, что любое использование такого капитала невозможно подсчитать корректно и возместить его нечем. Семье, прожившей 20—30 лет на одном месте, нечем возместить социальную среду вокруг, ставшую их неотъемлемой частью. Лидеры должны проявлять столько же заботы о персонале и правах потребителей, как о своем собственном заработке, пенсиях и бонусах.

**Проблемы культуры организации не решаются структурными изменениями.**

Кроме того, отсутствует новая модель лидерства и менеджмента, предлагающая потребителям/клиентам сильно устаревшие товары и услуги. Последствия скажутся на работниках, владельцах и окружающей среде. Возможно, понадобятся «новые правила игры», поскольку за борьбу с загрязнением окружающей среды, за страхование сокращения штатов и так далее платить должна компания.

**Завтра компаниям придется управлять совокупным капиталом устойчивыми методами.**

### ЦЕЛЬ ДЛЯ ЛИДЕРА

За бизнес платят потребители. А материальные ценности — дело рук персонала. Работники с хорошим настроением, ощущающие себя в безопасности, как правило, более креативны и производительны, чем те, кто чувствует незащищенность. Важны и инвесторы, поскольку они, совместно с банками, пополняют бюджет, но ценности, которую можно продать, они не создают. Ее создает качество продукции, открывающее возможности для роста прибыли и выведения производительности труда на высший уровень (особенно в старых промышленно развитых странах).

**Нет покупателей — нет торговли, без работников — нет создания материальной ценности.**

### ВСЕМ НУЖНО КАЧЕСТВО

Понятие «качество» часто используют в трех значениях:

- *исходное от продукции или пользователя* — свойства, удовлетворяющие потребностям/требованиям потребителя;



Таблица 1.

## Явные и скрытые потери

		Работники	
		Замечают	Не замечают
Другие	Замечают	Очевидные	Могут быть скрытыми
	Не замечают	Могут утаить	Неизвестные (скрытые)

Появление потерь можно и нужно предотвращать. Норма для лидера станет нормой для всех.

- *производственное* — ноль отказов в соответствии со спецификациями/требованиями;
- *основанное на восприятии* — что-то, что невозможно определить, но чем стоит обладать, перwokлассное.

Человеческие жизненные стандарты всегда зависели от качества имеющейся в наличии продукции. Сегодня качество важно как никогда, поскольку все может случиться с чем угодно — от лекарств и самолетов до продуктов питания.

**Продукт/услуга надлежащего качества — это безопасный и экологичный товар/услуга, а процесс надлежащего качества — безотказный, планируемый, стандартизованный, безопасный процесс.**

Продукция и услуги надлежащего качества доставляют людям радость, и работники, вовлеченные в производство, также чувствуют удовлетворение от своей работы. Ненадлежащее качество означает неэффективную трату ресурсов и не должно считаться приемлемым в мире, где природные ресурсы ограничены.

**«Качественная продукция» является преимуществом любой страны независимо от уровня ее промышленного развития.**

Качество не возникает само по себе.

## КАЧЕСТВО И ЭКОНОМИКА

Непросто определить, в каких масштабах качество продукции влияет на прибыль компании. Но потребители ментально забудут о цене, если качество будет хорошим. А о плохом качестве они будут помнить все время, пока пользуются продуктом или страдают от плохо оказанной услуги.

**Раздражение из-за плохого качества сохраняется даже тогда, когда забывается радость от низкой цены.**

Вариантов зря потратить ресурсы — великое множество. Производство слишком большого количества единиц изделия «на всякий случай», напрасно проделанная работа из-за того, что продукт не соответствует процессу и наоборот, транспортные проблемы из-за сбоя в процессе. И это только три варианта.

Скрытые потери вряд ли можно уменьшить, если у работника отсутствует желание хоть как-то участвовать

в улучшении деятельности. Для сокращения таких потерь потребуется ввести запланированные часы, когда будут проводиться работы по улучшению.

Другие потери возникают, когда товар/услуга не вписываются в рынок и не могут быть проданы за полную стоимость.

## ИНФОРМИРОВАНИЕ О ЗАТРАТАХ НА НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНОЕ КАЧЕСТВО

**Предупреждение затрат:** если работник сам ежедневно контролирует свои ошибки, не допуская их появления, эти затраты не исключаются из его зарплаты. Предносить их в отчетах как предупреждающие затраты не совсем правильно. Кроме того, обесценивание и амортизацию инвестиций в деятельность по предупреждению ошибок сложно отделить от других вложений.

Как правило, прямой зависимости между объемами затрат на ошибки и на ведение контроля не просматривается. Затраты на ведение контроля должны расцениваться следующим образом: оптимальная величина таких затрат неизвестна. О них не нужно докладывать высшему руководству. Эти затраты лежат в сфере интересов менеджеров по качеству и планированию производства и/или линейных руководителей и являются показателями возможных улучшений. Затраты на ведение контроля, заказанные и оплаченные потребителем, — это не дополнительные расходы.

Семантически и психологически организация получит преимущество, если примет величину ожидаемых затрат на ошибки равной нулю. Затраты на ошибки формируются без добавления ценности, что выражается в снижении производительности труда и не должно закладываться в бюджет суммой выше нуля. Высшее руководство должно своевременно получать достоверные отчеты о затратах на ошибки и регулярно их анализировать. Главная ценность таких отчетов в том, что они показывают тенденции и возможности для улучшения. Внешние затраты на ошибки свидетельствуют о том, как хорошо функционирует система обеспечения качества.

Общие затраты на ненадлежащее качество важнее остальных затрат того же порядка, поскольку они — не



Таблица 2.

## Модель изменения лидерства и менеджмента для повышения качества

1. Решение и инфраструктура	2. Смена образа мышления	3. Повседневная работа	4. Межфункциональный менеджмент	5. Оценка высшего руководства
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Решение</li> <li>■ Поиск инфраструктуры</li> <li>■ Внедрение инфраструктуры</li> <li>■ Долгосрочный план внедрения 5W1H</li> <li>■ Вовлечение руководителей и уполномоченных лиц</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ориентация на потребителей/общество</li> <li>■ Рабочая среда (3S, 5S, 9S)</li> <li>■ Суждения, основанные на фактах и данных</li> <li>■ Обучение персонала</li> <li>■ Понимание важности теории</li> <li>■ Цикл Деминга и модель 4V</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Задачи и видение по областям (департаментам)</li> <li>■ Ответственность: контроль и улучшение</li> <li>■ Внутренние потребители</li> <li>■ Продукция и услуги</li> <li>■ Стандартизация</li> <li>■ Контроль и обеспечение качества</li> <li>■ Разработка стандартов</li> <li>■ Оценивание и реализация мероприятий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Информация и диагностика</li> <li>■ Видение</li> <li>■ Процессы</li> <li>■ Стратегии</li> <li>■ «Матрицы» и директивы (схемы работ)</li> <li>■ Дистрибуция и корректировка</li> <li>■ Стандартизация</li> <li>■ Планы</li> <li>■ Внедрение хосин канри</li> <li>■ Оценивание и реализация мероприятий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Отчет 3-го поколения</li> <li>■ Проведение оценки на местах (5B)</li> <li>■ Возможные корректирующие действия</li> <li>■ Запланированный рывок вперед</li> </ul>
Нужно искать подобию внутри и за пределами компании	Новая модель мышления	Анализ рабочего периода. Контроль и постоянное улучшение	Владение процессом и анализ. Межфункциональное улучшение и хосин канри	Упорядоченность организации

необходимы. Один сэкономленный доллар дает 90-95 центов прибыли.

Во многих компаниях затраты на неудовлетворительное качество превышают прибыль акционеров.

### ПЕРЕХОД К НОВОМУ ЛИДЕРСТВУ

Смена руководства в направлении лидерства и менеджмента качества требует времени – по крайней мере, от трех до шести лет в зависимости от величины компании. Можно воспользоваться моделями «Шесть сигма», EFQM, ИСО, либо выбрать модель из таблицы 2.

### ХОСИН КАНРИ (XOSHIN KANRI)

### БЕЗ КОММЕНТАРИЕВ

#### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПОСТОЯННЫМ УЛУЧШЕНИЯМ<sup>1</sup>.

**Ценность цепочки взаимосвязей**  
Сравнить процессы взаимодействия каждого поставщика и субподрядчика по персоналу, методам, материалам, оборудованию, изменению экологии и измерениям для создания сложной комплексной системы. Представьте вклад каждого в видение и ключевые процессы на входе, интегрированные в корпорацию в целом.

Ключевые бизнес-процессы

CQI  
Advanced Quality Institute



# ПРИМЕНЕНИЕ ИСО 9001 В МЕСТНЫХ ОРГАНАХ ВЛАСТИ

В феврале 2014 года ИСО опубликовала еще один документ, относящийся к применению ИСО 9001 в государственном секторе – стандарт ИСО 18091:2014 «Системы менеджмента качества. Руководящие указания по применению ИСО 9001:2008 в местных органах власти» (Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2008 in local government).

Документ содержит наряду с введением, опубликованным ниже, следующие разделы:

1. Область применения;
2. Нормативные ссылки;
3. Термины и определения;
4. Система менеджмента качества;
5. Административная ответственность;
6. Менеджмент ресурсов;
7. Реализация продукции/услуг;
8. Измерения, анализ и улучшения.

Документ дополнен двумя справочными приложениями, способствующими пониманию его концепции и процессов менеджмента качества в местных органах власти. В настоящую публикацию для получения представления о документе включены часть раздела 1 и приложения А и Б.

## ВВЕДЕНИЕ

### 0.1 Общие положения

Одной из величайших проблем современного общества является потребность в выработке и поддержании доверия граждан к органам государственной власти и подведомственным им учреждениям. В связи с этим местные органы власти ищут возможности для создания устойчивых местных сообществ. Менеджмент качества местных органов власти может обеспечить устойчивое экономическое процветание и социальное развитие общества, а также последовательное и согласованное взаимодействие и развертывание национальной и региональной политики.

Граждане ожидают от государства предоставления качественных товаров и услуг в регионе, таких как защита и безопасность, качественные дороги, доступный общественный транспорт, простое и быстрое оформление документов, прозрачность и доступность информации для населения, наличие систем здравоохранения и образования, инфраструктура. Они ожидают, что все их потребности будут удовлетворены.

Граждане хотят чувствовать уверенность в том, что местные органы власти представляют их интересы и что местное сообщество находится под надежной защитой.

Создать сильный регион, национальное или даже мировое правительство можно, начав с местных органов власти, управляя качеством государственной про-

дукции и услуг и повышая доверие граждан к своему правительству на местном, региональном и национальном уровнях.

При высоком качестве местных органов власти сильнее становится вся система государственного управления. Согласованность действий при таком подходе способна привести к созданию надежных и устойчивых органов власти всех уровней.

Настоящий международный стандарт разработан для применения в местных органах власти во всем мире и содержит рекомендации, которые позволят понять и внедрить систему менеджмента качества, отвечающую требованиям ИСО 9001:2008, с целью удовлетворения потребностей и ожиданий граждан.

В приложении А приведены типичные примеры процессов в местных органах власти. Для повышения надежности местных органов власти используется диагностическая методика, приведенная в приложении Б, которую можно рассматривать как отправную точку для внедрения целостной системы менеджмента качества.

Взаимосвязанные этапы внедрения системы менеджмента качества и роль настоящего международного стандарта схематично показаны на рисунке 1.

Текст, воспроизводящий положения стандарта ИСО 9001:2008, в настоящем международном стандарте размещен в блоках, отдельно от специальных руководящих указаний по каждому разделу.

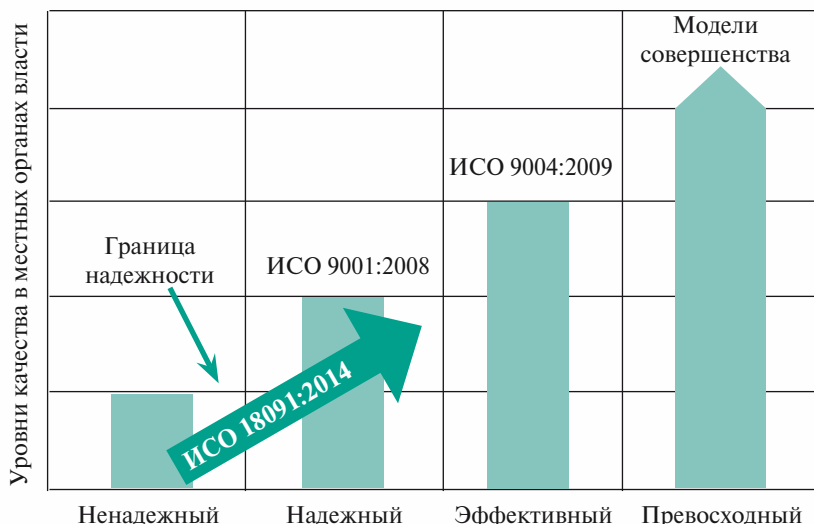


Рис. 1. Схематическая диаграмма позиционирования настоящего международного стандарта

### ИСО 9001:2008. СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА. ТРЕБОВАНИЯ\*

#### Введение

#### 0.1 Общие положения

Для создания системы менеджмента качества необходимо стратегическое решение организации. На разработку и внедрение системы менеджмента качества организации влияют:

- ее внешняя среда, изменения или риски, связанные с этой средой;
- изменяющиеся потребности;
- конкретные цели;
- выпускаемая продукция;
- применяемые процессы;
- размер и структура организации.

Настоящий стандарт не предполагает единообразия в структуре систем менеджмента качества или их документации.

Требования к системе менеджмента качества, установленные настоящим стандартом, являются дополняющими по отношению к требованиям к продукции. Информация, обозначенная как «Примечание», носит характер методических указаний для понимания или разъяснения соответствующего требования.

Настоящий стандарт может использоваться внутренними и внешними сторонами, включая органы по сертификации, в целях оценки способности организации выполнять требования потребителей, требования к продукции, являющиеся обязательными к исполнению в соответствии с действующим законодательством (далее – обязательные требования), и собственные требования.

При разработке настоящего стандарта были учтены принципы менеджмента качества, установленные ISO 9000 и ISO 9004.

Руководящие указания, представленные в настоящем международном стандарте, призваны помочь местным органам власти соотнести концепцию менеджмен-

та качества, описанную в ИСО 9000, ИСО 9001, ИСО 9004 и связанных с ними стандартах, с практикой и терминологией, применяемых в таких организациях.

**ПРИМЕЧАНИЕ 1.** Использование терминов и определений, представленных в настоящем руководстве, может различаться в зависимости от культуры, практики и традиций каждой местности и региона, в которых расположен местный орган власти. См. также руководство по терминологии, приведенное в разделе «Библиография» [18].

Ожидается, что персонал, руководящие лица и представители местных органов власти признают, поймут и реализуют план разработки или рабочую программу в краткосрочном или среднесрочном периоде. Однако план или программа сами по себе не гарантируют удовлетворения потребностей и ожиданий местного сообщества, если процессы, необходимые для эффективного внедрения данных планов или программ, несовершенны или отсутствуют. Потребность в недопущении возникновения подобных несовершенств послужила мотивом к созданию настоящего международного стандарта, призванного помочь местным органам власти внедрить результативную систему менеджмента качества.

Настоящий международный стандарт не подразумевает, что местные органы власти решат сертифицировать свою систему менеджмента качества, хотя при желании они могут сертифицироваться на соответствие требованиям ИСО 9001:2008. Посредством проведения внутренних аудитов качества можно верифицировать соответствие требованиям, наряду с управлением претензиями или жалобами потребителей, пользователей и местного сообщества в целом.



На любую систему менеджмента качества будут оказывать воздействие разнообразные политики, цели и методы работы, доступность ресурсов и административная практика, являющиеся специфическими для каждого местного органа власти. Таким образом, можно ожидать, что детализация каждой системы менеджмента качества будет различной в разных местных органах власти. Важна не детализация при внедрении системы менеджмента качества, а то, что данная система приводит к эффективным, устойчивым и надежным результатам. Для надлежащего функционирования системы менеджмента качества важно, чтобы она была как можно более простой и доступной для понимания, чтобы соответствовать политике и целям в области качества местного органа власти.

Для достижения целей в области создания надежного, ответственного и прозрачного местного органа власти не обязательно сертифицироваться на соответствие требованиям ИСО 9001:2008, однако это может поощряться инициативами со стороны регионального или национального правительства. Кроме того, не подразумевается, что соответствие ИСО 9001:2008 само по себе является конечной целью. По достижении местным органом власти уровня, дающего ему возможность поставлять местному сообществу устойчивые, надлежащего качества товары и услуги, важно, чтобы он смотрел дальше соответствия требованиям и задумывался над использованием ИСО 9004 и/или других моделей совершенства для повышения эффективности своей деятельности в целом.

**ПРИМЕЧАНИЕ 2.** Подробнее о моделях совершенства см. в приложении А к ИСО 9004:2009 (Методика проведения самооценки), а также в описаниях моделей премий по качеству.

Согласно ИСО 9000:2005, организации для достижения успеха нужно обеспечить системность и прозрачность ее руководящих и контролирующих действий. Это касается и местных органов власти, где прозрачность и подотчетность перед потребителями/гражданами необходима, чтобы заслужить у них доверие и авторитет. Устойчивый успех бывает только в результате внедрения целостной системы менеджмента качества, отвечающей потребностям и ожиданиям всех заинтересованных сторон.

Таким образом, важно, чтобы система менеджмента качества авторитетного и успешного местного органа власти охватывала всю деятельность и процессы, которые могут повлиять на его способность отвечать потребностям и ожиданиям потребителей/граждан, законодательным и регулирующим требованиям, применяемым к продукции, а также собственным требованиям местного органа власти, в том числе требованиям других

заинтересованных сторон, таких как региональное или национальное правительство.

### 0.2. Процессный подход\*

Местным органам власти, чтобы быть способными применить процессный подход, важно выявить разные типы процессов, которые необходимо выполнять в зависимости от вида продукции/услуг, поставляемых потребителям/гражданам, а также определить, насколько их менеджмент может обеспечить желаемый результат. При этом подразумеваются процессы менеджмента организации, основные функциональные (рабочие) и вспомогательные процессы (см. приложение А). Процессы, которые необходимы местным органам власти для того, чтобы поставлять продукцию/услуги, являются основными в функциональных процессах.

Типичными примерами процессов местного органа власти являются:

- a) процессы стратегического менеджмента, определяющие роль местного органа власти в социально-экономической жизни;
- b) обеспечение ресурсами и способность поставлять свою продукцию/услугу;
- c) процессы, необходимые для поддержания рабочей обстановки;
- d) выработка, пересмотр и актуализация планов развития и рабочих программ;
- e) мониторинг и измерение процессов выполнения продукта/услуги;
- f) прозрачные внутренние и внешние процессы взаимодействия;
- g) процессы, направленные на поддержание готовности к чрезвычайным ситуациям и кризисам.

Для каждого процесса местный орган власти должен определить:

- Кто потребитель? (кто получает результаты процесса?). Это может быть внутренний потребитель из другой структуры этого же органа власти или внешний потребитель, например, гражданин, потребляющий продукт/услугу.
- Каковы основные входы процесса? (например, информация, требования законодательства, национальная и/или региональная государственная политика, материалы, энергия, людские и финансовые ресурсы).
- Каковы желаемые результаты? (например, характеристики продукта/услуги, которые необходимо поставить?)

\* Блок соответствующего раздела ИСО 9001:2008 и модель системы (рис. 1) не включены в настоящую публикацию.





- Какие нужны методы управления и индикаторы, чтобы верифицировать показатели процесса и/или его результаты?
- Как одни процессы местного органа власти взаимодействуют с другими? (выходы одного процесса обычно являются входами другого).
- Какие методы управления необходимы для обеспечения прозрачности?

**ПРИМЕЧАНИЕ.** В позиции [16] раздела «Библиография» приведены более полные руководящие указания по процессному подходу.

### 0.3 Взаимосвязь с ИСО 9004

#### **ИСО 9001:2008. СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА. ТРЕБОВАНИЯ\***

##### **Введение**

##### **0.3 Связь с ИСО 9004**

ИСО 9001 и ИСО 9004 являются стандартами на системы менеджмента качества, которые дополняют друг друга, но их можно применять также независимо.

ИСО 9001 устанавливает требования к системе менеджмента качества, которые могут быть использованы для внутреннего применения организациями, а также в целях сертификации или заключения контрактов. Стандарт направлен на результативность системы менеджмента качества при выполнении требований потребителей и соответствующих законодательных и других обязательных требований.

Ко времени публикации стандарта ИСО 9001:2008 стандарт ИСО 9004 находился на стадии пересмотра. Новая версия ИСО 9004 будет содержать рекомендации для менеджмента по достижению устойчивого успеха любой организации в сложной, требовательной и постоянно изменяющейся среде. ИСО 9004 представляет более широкий взгляд на менеджмент качества, чем ИСО 9001; он нацеливает на удовлетворение потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон на основе систематического и постоянного улучшения деятельности организации. Однако этот стандарт не предназначен для целей сертификации, заключения контрактов и выполнения обязательных требований.

**ПРИМЕЧАНИЕ.** После публикации ИСО 9001:2008 и во время публикации настоящего международного стандарта пересмотр ИСО 9004 завершился опубликованием ИСО 9004:2009.

ИСО 9004:2009 содержит руководство по улучшению системы менеджмента качества с целью достижения устойчивого успеха. Применительно к местным органам власти важно понимать, что возможность поставлять согласованные, удовлетворяющие требованиям продукцию/услуги зависит от наличия ресурсов, находящихся за рамками непосредственного контроля местного органа власти.

### 0.4 Совместимость с другими системами менеджмента

#### **ИСО 9001:2008. СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА. ТРЕБОВАНИЯ\***

##### **Введение**

##### **0.4 Совместимость с другими системами менеджмента**

При разработке настоящего стандарта должное внимание было уделено положениям ИСО 14001:2004 для улучшения совместимости этих двух стандартов в интересах сообщества пользователей. Приложение А показывает соответствие между ИСО 9001:2008 и ИСО 14001:2004.

Настоящий стандарт не содержит конкретных требований к другим системам менеджмента, таким как менеджмент охраны окружающей среды, менеджмент профессионального здоровья и безопасности, финансовый менеджмент или менеджмент рисков. Однако стандарт позволяет организации согласовать или интегрировать свою собственную систему менеджмента качества с другими системами менеджмента с соответствующими требованиями. Организация может адаптировать действующую(ие) систему(ы) менеджмента для создания системы менеджмента качества, соответствующей требованиям настоящего стандарта.

Для обеспечения качества поставляемой продукции и услуг местному органу власти может понадобиться дополнить свою систему менеджмента некоторыми аспектами других систем, а именно: экологического менеджмента, менеджмента охраны труда, менеджмента финансов или менеджмента рисков. Однако, если местный орган власти вносит данные дополнения в свою систему менеджмента качества, это не означает, что внедренная система менеджмента является интегрированной. В зависимости от ситуации у местного органа власти может возникнуть потребность скоординировать или интегрировать свою систему менеджмента качества с другими системами.

## 1. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

### 1.1 Общие положения

#### **ИСО 9001:2008. СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА. ТРЕБОВАНИЯ\***

##### **1 Область применения**

##### **1.1 Общие положения**

Настоящий стандарт устанавливает требования к системе менеджмента качества в тех случаях, когда организация:

- а) нуждается в демонстрации своей способности всегда поставлять продукцию, отвечающую требованиям потребителей и соответствующим обязательным требованиям;
- б) ставит своей целью повышение удовлетворенности потребителей посредством эффективного применения



системы менеджмента качества, включая процессы постоянного ее улучшения, и обеспечение соответствия требованиям потребителей и соответствующим обязательным требованиям.

### Примечания

1. В настоящем стандарте термин «продукция» применим только:
  - а) к предназначенной для потребителя или затребованной им продукции;
  - б) к любым заданным результатам процессов жизненного цикла.
2. Законодательные и другие обязательные требования могут быть выражены как правовые требования.

Цель данного международного стандарта предоставить местным органам власти руководящие указания для достижения надежных результатов путем применения ИСО 9001:2008 на интегральной основе. Данные руководящие указания при этом не вносят дополнений, изменений и модификаций в требования ИСО 9001:2008.

Граждане признают местные органы власти надежными, если они гарантируют минимальный уровень надежности ключевых процессов и продуктов/услуг. Важно, чтобы все процессы местных органов власти, включая менеджмент, функциональные и вспомогательные процессы, установление единой интегральной системы менеджмента качества, ориентированное на ее дальнейшее использование и совершенствование, были направлены на достижение устойчивых результатов. Интегральный характер данной системы очень важен, поскольку деятельность местного органа власти может быть надежна в одних областях и ненадежна в других.

При определении процессов системы менеджмента качества важно, чтобы местные органы власти учитывали процессы, необходимые для предоставления потребителям/гражданам надежных продуктов/услуг (приложение А). Включенные в систему процессы являются управленческими, функциональными и вспомогательными и предусматривают процессы менеджмента, процессы поставки продуктов/услуг и любые другие процессы, необходимые для эффективной работы системы менеджмента качества. Приложение Б содержит методику диагностики, которая позволит местным органам власти оценить область распространения и зрелость их процессов и продуктов/услуг. Использование приложения Б для интегральной диагностики является предпочтительным стартом для пользователей данного международного стандарта.

### 1.2 Применение

#### ИСО 9001:2008. СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА. ТРЕБОВАНИЯ\*

##### 1 Область применения

##### 1.2 Применение

Требования настоящего стандарта являются общими и предназначены для применения всеми организациями независимо от их вида, размера и поставляемой продукции.

Если какое-либо требование(я) настоящего стандарта нельзя применить вследствие специфики организации и ее продукции, допускается его исключение.

При допущенных исключениях заявления о соответствии настоящему стандарту приемлемы, если эти исключения подпадают под требования раздела 7 и не влияют на способность или ответственность организации обеспечивать продукцией, соответствующей требованиям потребителей и соответствующим обязательным требованиям.

Все руководящие указания, приведенные в данном международном стандарте, носят общий характер и применимы для любых местных органов власти независимо от их вида, размера и поставляемых продуктов/услуг.

Для получения максимальных преимуществ пользователи могут применять содержащиеся в данном международном стандарте руководящие указания как в целом, так и по частям.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

(справочное)

### Процессы интегрального менеджмента качества местных органов власти

Местные органы власти, ориентированные на внедрение системы менеджмента качества с целью обеспечения соответствия действующему законодательству, а также требованиям потребителей/граждан и продуктов/услуг и стратегии органов власти, должны определить необходимые процессы и их взаимосвязь. При реализации данных мероприятий должны учитываться 39 показателей, установленных в таблицах Б.1—Б.4.

Согласование и применение настоящих руководящих указаний в ходе определения данных процессов (п. 0.2) позволит местным органам власти надлежащим образом внедрить ИСО 9001:2008. На рисунках А.1\* и А.2 графически представлена модель системы менеджмента качества, основанная на процессах местных органов власти.

\* Рисунок А.1 не включен в публикацию.



Рис. А.2 Типовые процессы интегрального менеджмента качества местного органа власти

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

(справочное)

### Система интегральной диагностики, проверки, оценивания и действий для формирования надежных органов власти

Система, описанная в данном приложении, содержит методику оценки/диагностики местных органов власти с целью определения условий их деятельности, процессов и достигнутых результатов, а также для улучшения их административной структуры и осуществления мероприятий по повышению качества продукции/услуг, поставляемых потребителям/гражданам с позиций «надежного местного органа власти».

В настоящем приложении представлен инструмент для интегральной диагностики, проверки, оценивания и деятельности в области менеджмента местного органа власти. Данный инструмент содержит методику, охватывающую четыре аспекта измерений:

- 8.2.1: мониторинг удовлетворенности потребителей/граждан, поскольку он обеспечивает наличие показателей по вопросам, которые влияют на удовлетворенность потребителей/граждан и могут использоваться при опросе общественного мнения;

- 8.2.2: аудиты, так как они обеспечивают наличие системы проверок, которая может использоваться и для внутренних аудитов, и для аудитов третьей стороной;
- 8.2.3: мониторинг и измерение процессов местного органа власти, поскольку это дает ключевые показатели производительности (*key performance indicators – KPIs*) данных процессов;
- 8.2.4: мониторинг и измерение продукции/услуг, поставляемых местным органом власти.

Инструмент для проведения проверок дает примерное представление о продукции/услугах, поставляемых местным органом власти, а также о критериях измерения. Кроме того, сюда входят необходимые элементы, которыми потребители/граждане могут пользоваться для планомерного, верифицируемого, системного отслеживания деятельности органа власти.

Настоящие руководящие указания настоятельно рекомендуют воспользоваться приложением Б в качестве первого этапа на пути эффективного внедрения ИСО 9001:2008 в местном органе власти. Это означает, что начинать следует с проведения первичной самооценки с целью постепенного, более полного и глубокого вовлечения высшего руководства (раздел 5).



Задачей системы интегральной диагностики, проверки, оценивания и действий для формирования надежного органа власти является оказание помощи его высшему руководству в эффективном и прозрачном выявлении необходимых элементов для определения минимального набора действий и установления областей для улучшения, согласующихся с его ответственностью перед потребителями/гражданами. Структура самооценки в рамках системы базируется на 39 минимальных управленческих индикаторах, разделенных на четыре основных категории (таблицы Б.1—Б.4). Ими определяются продукция/услуги, которые типовой местный орган власти должен реализовать, чтобы быть «надежным» в части предоставления своих продукции/услуг потребителям/гражданам.

В эти четыре области входят:

- а) институциональное развитие для обеспечения качества государственного управления (таблица Б.1);
- б) устойчивое экономическое развитие (таблица Б.2);
- в) всестороннее социальное развитие (таблица Б.3);
- г) развитие устойчивой окружающей среды (таблица Б.4).

Цель самооценки состоит в том, чтобы высшее руководство местного органа власти определило добровольно и ответственно уровень выполнения всех необходимых показателей.

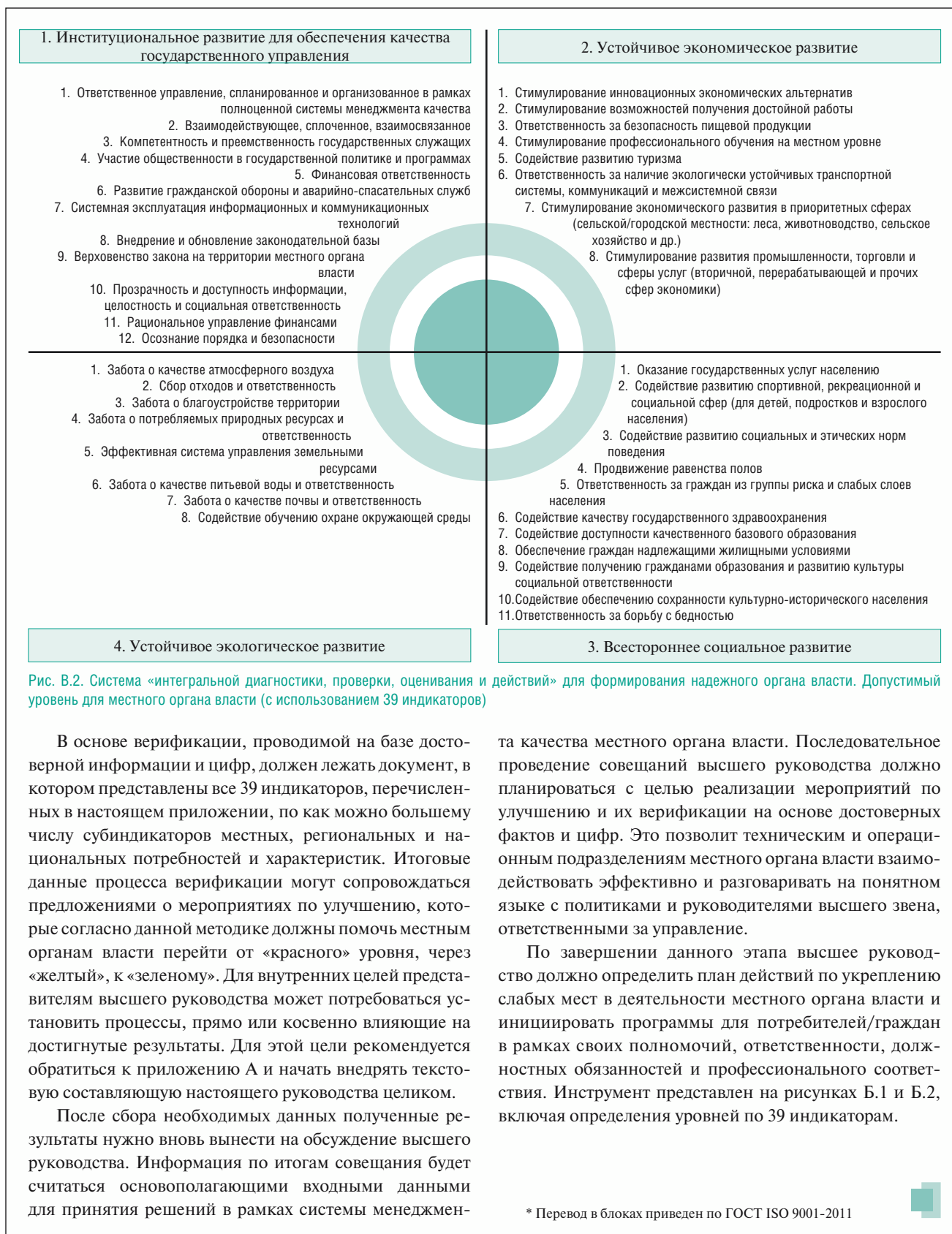
Обозначены следующие три уровня:

- **«красный»:** ячейки матрицы на этом уровне показывают действия первой необходимости, которые местный орган власти не выполняет или выполняет ненадлежащим образом, вследствие чего считается ненадежным;
- **«желтый»:** этот уровень показывает, что местный орган власти приложил некоторые усилия к внедрению элементов первой необходимости и способен реализовывать продукцию/услуги в соответствии с требованиями;
- **«зеленый»:** этот уровень показывает, что создан минимальный набор условий, в рамках которого местный орган власти должен осуществлять свою деятельность с тем, чтобы считаться надежным.

Отправной точкой данного процесса должно стать совещание с участием всех представителей высшего руководства, чтобы в качестве первого этапа провести индивидуальную самооценку, которая бы затем перешла в коллективную оценку деятельности местного органа власти в целом в тех содержательных аспектах, которые участники совещания видят в данный момент. В результате этого процесса участники должны понять, как из результатов индивидуальной самооценки складывается итоговый результат коллективной оценки. Итоговый результат должен приводить к более детальной верификации представителями высшего руководства на основе фактов и цифр при развертывании всех 39 индикаторов в соответствующих административных единицах местного органа власти.



Рис. В.1. Система «интегральной диагностики, проверки, оценивания и действий» для создания надежного органа власти





# РУКОВОДЯЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРИМЕНЕНИЮ ИСО 22000

В рамках технического комитета ИСО/ТК 34 «Пищевая продукция» подготовлен проект международного стандарта ИСО 22004 «Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Руководящие указания по применению ИСО 22000» (Food safety management systems – Guidance on the application of ISO 22000), направленный на голосование в качестве окончательного проекта. В настоящей публикации представлено введение к данному документу.

## 0. ВВЕДЕНИЕ

### 0.1. Общие положения

Настоящий международный стандарт содержит руководство по использованию ИСО 22000. Руководство представлено в четырех частях: планирование, внедрение, верификация и улучшение (Планируй, Делай, Проверь, Действуй). Разделы ИСО 22000 связаны и формируют систему менеджмента безопасности пищевой продукции (СМБПП).

Корреляция с соответствующими разделами ИСО 22000 приведена в заголовках, а также в приложении А (справочном).

### 0.2. Подход на основе цепи создания пищевой продукции

СМБПП, внедренная организацией, является инструментом, направленным на ослабление рисков выпускаемой продукции, угрожающих здоровью населения. Она также позволяет обеспечить соответствие требованиям к пищевой продукции, установленным законодательством/регламентом и/или потребителями.

В соответствии с ИСО 22000, при разработке, документировании, внедрении и поддержании в рабочем состоянии СМБПП следует использовать системный подход. Неотъемлемой составляющей данного подхода является менеджмент цепи поставки (оценивание и одобрение поставщиков) и обеспечение безопасности продукции в ходе дистрибуции.

### 0.3. Процессный подход

ИСО 22000 также использует «процессный подход» (т.е. управление системой взаимодействующих и взаимосвязанных процессов).

Преимуществом процессного подхода является постоянный контроль, который он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках системы.

Использование процессного подхода вместе с СМБПП подчеркивает важность:

- а) понимания и выполнения требований ИСО 22000;
- б) необходимости рассмотрения процессов с точки зрения пищевой безопасности;
- в) необходимости рассмотрения процессов с точки зрения прослеживаемости;
- г) мониторинга результатов выполнения процесса и его эффективности;
- д) постоянного улучшения процессов на основе объективного измерения.

Заинтересованные стороны, определенные в ходе внутреннего и внешнего обмена информацией, могут участвовать в установлении требований к процессу.

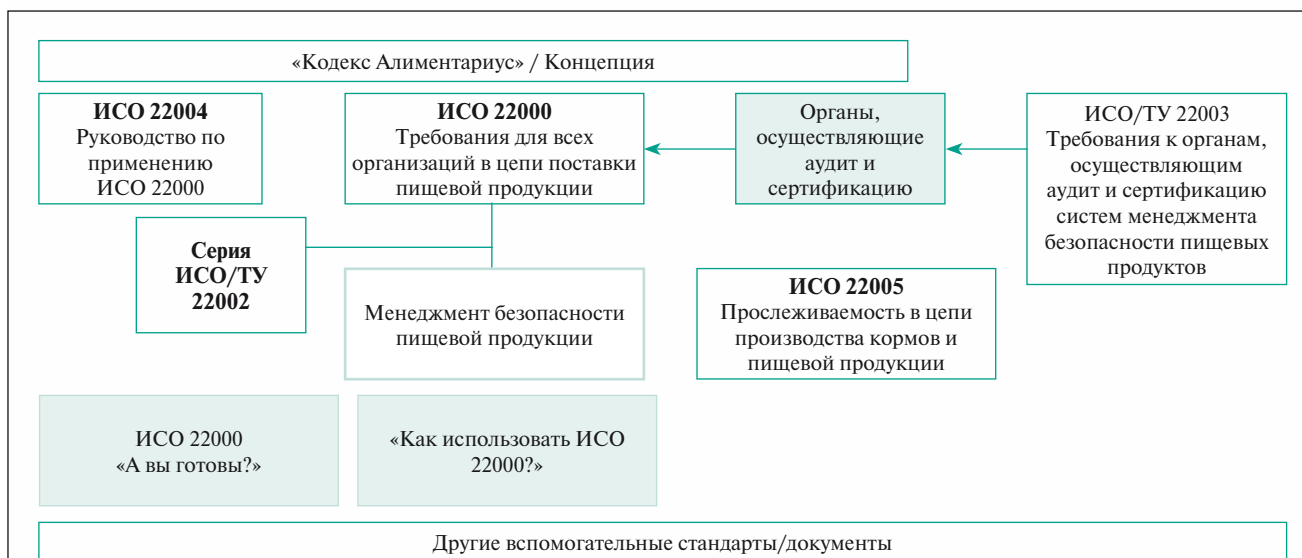
Мониторинг удовлетворенности заинтересованных сторон требует сбора и анализа информации, касающейся восприятия степени удовлетворения организацией их требований.

### 0.4. Документы, связанные с ИСО 22000

Семейство документов ИСО 22000 содержит ряд взаимосвязанных международных стандартов и технических условий, дополняющих друг друга (см. рисунок). ИСО 22000 — основополагающий международный стандарт, устанавливающий требования, связанные с остальными международными стандартами и техническими условиями семейства.

ИСО/ТУ 22002 (все части) содержит руководство по обеспечению соответствия программ предварительных мероприятий (ППМ) установленным требованиям. Стандарт разработан в поддержку требований к ППМ, содержащимся в ИСО 22000. Документы ППМ из серии ИСО/ТУ 22002 регламентируют категории цепи создания пищевой продукции, установленные в табл. А.1 ИСО/ТУ 22003:2013, и потенциально связанные с ними категории.

ИСО/ТУ 22003 содержит руководство по аккредитации органов по сертификации, а именно организаций, обладающих правом проводить аудит предприятий, участвующих в цепи создания пищевой продукции согласно ИСО 22000. Стандарт также определяет базовые



## Обзор документов, связанных с ИСО 22000

требования к компаниям, желающим пройти сертификацию по ИСО 22000, правила проведения аудита и сертификации, а также предоставляет потребителям необходимую информацию и обеспечивает доверие к процессу сертификации поставщиков.

ИСО 22005 содержит руководящие указания по внедрению систем прослеживания и управлению ими, в том числе для целей обеспечения безопасности пищевой продукции. Некоторые из них приведены в настоящем международном стандарте (см. п. 5.12 и ссылку [8] Библиографии).

Ссылка [10] на ИСО 22000, также известная как «проверка готовности», это справочник, опубликованный впервые в 2005 году и предназначенный преимущественно для малого бизнеса, не знакомого с ИСО и ее стандартами. Он содержит руководящие указания по подготовке таких организаций к сертификации.

В ссылке [11] представлен справочник общих руководящих указаний по применению ИСО 22000, который поможет организациям, в частности, малого и среднего бизнеса, разработать, документировать, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии СМБПП в соответствии с ИСО 22000.

## 0.5. Взаимосвязь с ИСО 9001

ИСО 22000 разработан для применения вместе с ИСО 9001 и сопутствующими ему стандартами.

ИСО 9001 устанавливает требования к системе менеджмента качества, которую можно использовать для применения внутри организации, сертификации или заключения договоров. Он направлен на обеспечение результативности системы менеджмента качества в части соответствия требованиям потребителя.

ИСО 22000 обеспечивает важные элементы СМБПП для аналогичных целей.

## 0.6. Совместимость с другими системами менеджмента

СМБПП наиболее эффективна, когда она разработана, документирована, внедрена и поддерживается в рабочем состоянии в рамках структурированной системы менеджмента, охватывающей всю деятельность по управлению организацией.

ИСО 22000 позволяет организации привести в соответствие или интегрировать свою СМБПП с другими системами менеджмента ИСО (например, ИСО 9001, ИСО 14001, ИСО 28000).

Организация может адаптировать часть действующей системы (систем) ИСО 22000, отвечающую за менеджмент, таким образом, чтобы внедрить любые другие стандарты систем менеджмента ИСО. Например, следующие системные элементы могут быть общими для других систем менеджмента ИСО, однако при необходимости управление ими будет осуществляться иначе и/или независимо от них:

- политика;
- ответственность высшего руководства (обязательство, ресурсы и цели);
- области компетенции (обучение);
- анализ со стороны высшего руководства;
- мониторинг и измерения;
- управление документацией;
- аудит системы;
- корректирующие действия;
- постоянное улучшение;
- прослеживаемость;
- обмен информацией.



# МАСТЕРСТВО УПРАВЛЕНИЯ ЗАПИСЯМИ В ШКОЛЕ БАРСЕЛОНЫ

Обеспечение безопасности записей, связанных с ведением деятельности, может стать проблемой для любой компании. Одно из учебных заведений Барселоны – Школа управления архивами и записями (School of Archival and Records Management) нуждалось в эффективной системе менеджмента документации и одновременно стремилось стать образцом лучшей практики в сфере управления записями. И тогда было решено обратиться за помощью к стандарту ИСО 30300 – системе менеджмента электронных записей, позволившей разумно подойти к этой работе, минимально упростив процедуру.

Школа была основана в 2002 году в структуре Независимого университета Барселоны с целью обучения экспертов, способных результативно отвечать на проблемы управления информацией и записями в глобальном контексте, характеризующемся технологическими инновациями и качеством услуг.

**Менеджмент записей необходим любой компании для эффективной работы и защиты активов**

## ПРОБЛЕМА

Руководство школы было озабочено необходимостью найти такую систему менеджмента, которая обеспечивала бы создание и сквозной контроль документации. Будучи авторитетным органом в сфере менеджмента архивов и записей, организация должна была позиционировать себя в качестве лидера, на которого равнялись бы другие учебные заведения.

**Эксперт в области менеджмента записей руководил разработкой и внедрением системы**

## РЕШЕНИЕ

Стандарт ИСО 30301 стал базовым документом, который помог провести сквозной анализ деятельности в части упрощения процессов, обобщения стандартов и документов качества, а также минимизации рисков в области менеджмента записей.



Организация внедрила рабочую систему, позволяющую повысить результативность и конкурентоспособность. Были стандартизованы документы и процедуры, что помогло сэкономить время и снизить затраты. Важно, что в этой деятельности школа могла положиться на эксперта в области менеджмента записей, который руководил разработкой и внедрением системы в оперативном режиме.

Несомненно, что переход от теоретических положений стандарта к практическому воплощению их в действенно функционирующую систему менеджмента представлял определенные трудности, связанные с кардинальными изменениями внутри компании.

**Школа – самая современная в сфере управления записями организация**





### РИСКОВАННЫЙ БИЗНЕС

Хороший менеджмент записей необходим любой компании для эффективной работы и защиты активов. Но сбор, контроль и хранение записей сопровождается риском. Например, если документы перепутаны, повреждены или, того хуже, уничтожены, то такая документация попросту не удовлетворяет целям организации.

Но благодаря недавно опубликованному документу ИСО/ТО 18128:2014 «Оценка рисков для процессов и систем, связанных с записями» (*Risk assessment for records processes and systems*) организациям есть на что опереться. Документ разработан ИСО/ТК 46/ПК 11 «Управление архивами и записями» и призван помочь профессионалам в данной области определять, анализировать и оценивать соответствующие риски.

ИСО/ТО 18128:2014, структурно повторяющий стандарт ИСО 31000:2009 и устанавливающий основополагающие принципы менеджмента рисков, содержит простой контрольный перечень вопросов, который не даст профессионалам потеряться в документе.

### Стандарт ИСО 30301 стал базовым документом в области менеджмента записей

### РЕЗУЛЬТАТЫ

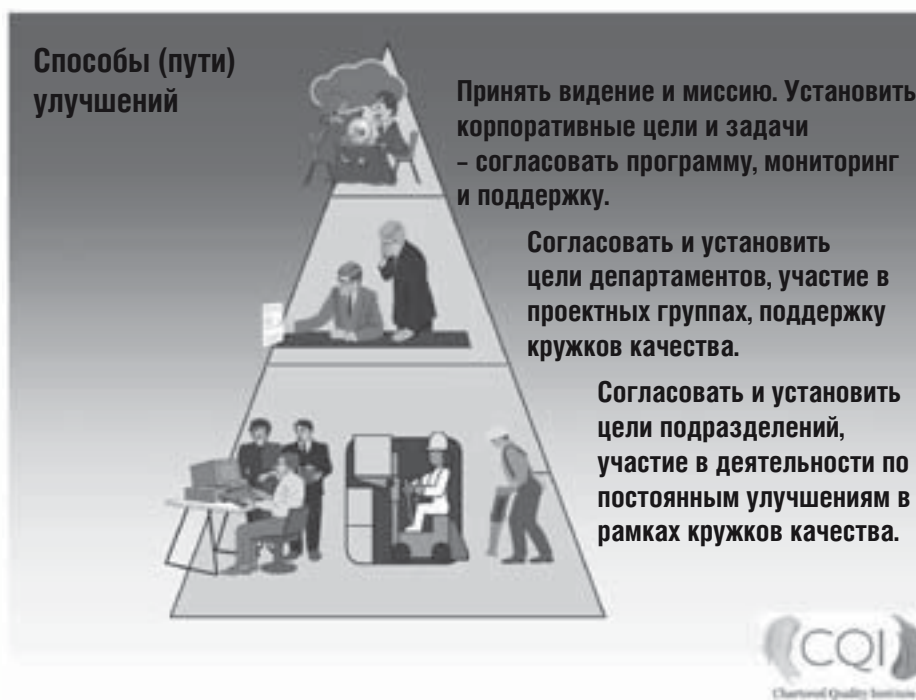
В настоящее время школа обладает надежным контролем своей системы менеджмента, что открывает возможности для роста, делает ее более конкурентоспособной. Как образовательное учреждение, школа — самая современная в сфере управления записями организация, на чем строится ее деятельность.

Руководство школы рекомендует всем подобным организациям найти хорошего эксперта в области менеджмента документации, который поможет сделать осознанный выбор и принять нужное решение.

### ХОСИН КАНРИ (XOSHIN KANRI)

### БЕЗ КОММЕНТАРИЕВ

### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПОСТОЯННЫМ УЛУЧШЕНИЯМ<sup>1</sup>.





# СЧАСТЛИВЫЕ ДНИ В «АФРИКАНСКОМ САФАРИ»

В 2004 году зоопарк в Мексике «Африканское сафари» стал первым в мире парком животных, сертифицированным по стандарту ИСО 9001. Руководитель Департамента качества Б. Пинто (Bibian Pinto) в недавней беседе с сотрудником журнала ISOfocus подчеркнула, что ими двигало стремление повысить качество туров и сделать счастливыми персонал, посетителей и ... животных.

**В. Почему в зоопарке было решено применить ИСО 9001?**

**О.** Решение о внедрении ИСО 9001 было вызвано необходимостью формализовать деятельность зоопарка, методы, обязанности и ответственность каждого члена нашего большого «семейства». Руководство понимало, что если не пойти этим путем, велик риск снижения привлекательности и возможности надлежащего управления, за которыми могут последовать потеря будущих клиентов и угроза существованию парка.

**В. Какой совет Вы могли бы дать тем, кто хочет внедрить стандарт?**

**О.** Во-первых, нужно четко понимать, зачем нужно внедрить ИСО 9001. Безусловно, стандарт добавляет большинству организаций преимущества в конкурентной борьбе. Однако это сопутствующий позитивный эффект. Система менеджмента разрабатывается с целью установить последовательность, эффективное планирование процессов и управление ими, а также содействовать принятию решений на основе анализа данных. Сертификацию следует проводить лишь как подтверждение эффективной работы организации.

**В. Что требовало наибольших усилий?**

**О.** Трудно было убедить работников, что система действует в их интересах и другого пути нет. Как только удается решить эту проблему, вы «приобретаете» людей и работать становятся легко и естественно.

**В. Как много персонала было вовлечено в проект?**

**О.** Внедрением стандарта занималась группа из шести человек. Сейчас два штатных работника заняты менеджментом качества и имеют полную загрузку, а четверо дополнительно осуществляют поддержание системы (обучение, мониторинг, техническое обслуживание, аудит, вспомогательные процессы, анализ и т.д.).

**В. Каковы основные результаты внедрения?**

**О.** Мы имеем множество положительных результатов, включая:



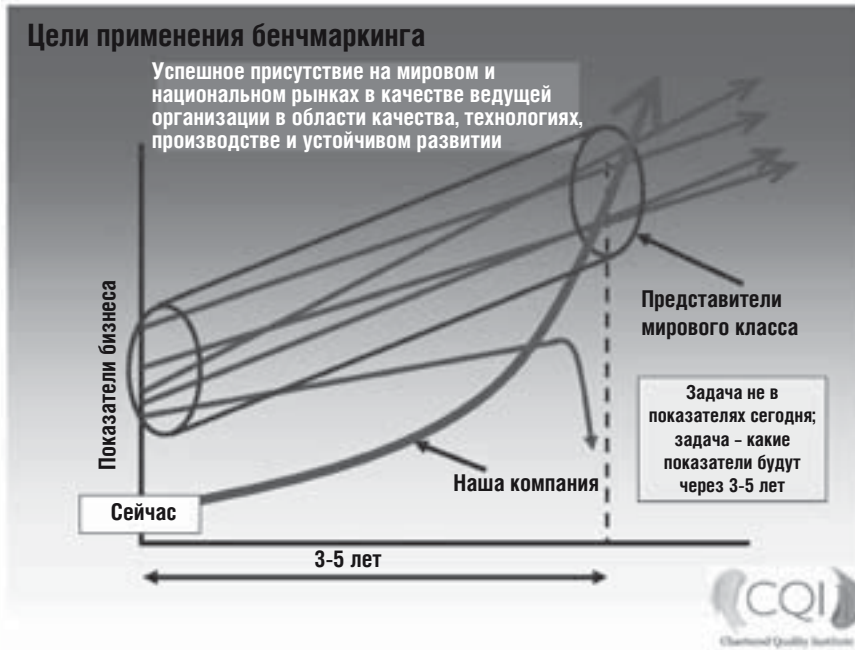
- оптимальное использование ресурсов (времени, денег, поставок);
- улучшение показателей деятельности (удовлетворенность клиентов, поставщиков и особенно персонала, который доволен тем, что добился ожидаемых результатов в сжатые сроки);
- составление «истории» компании (документированы полученные знания и опыт, оптимизированы и определены главные направления функционирования парка);
- сбор и обобщение данных и принятие обоснованных решений путем их анализа;
- установление большей беспристрастности и справедливости, а также прозрачности.

**В. Какие советы можно дать пользователям ИСО 9001?**

**О.** Применение стандарта означает последовательную модернизацию системы, направленную на улучшение ее гибкости и функциональности и облегчение внедрения. Реальный эффект от применения ИСО 9001 можно получить, если его основные принципы используются персоналом повседневно в своей работе. То же можно сказать об аудитах. Любая оценка системы должна давать понимание, какие работы следует выполнить немедленно.

**ХОСИН КАНРИ (XOSHIN KANRI)**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПОСТОЯННЫМ УЛУЧШЕНИЯМ<sup>1</sup>.**



*МЕНЕДЖМЕНТ:*  
ГОРИЗОНТЫ  
ИСО

---