ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р ИСО 9004— 2019

Менеджмент качества. Качество организации

РУКОВОДСТВО ПО ДОСТИЖЕНИЮ УСТОЙЧИВОГО УСПЕХА ОРГАНИЗАЦИИ

(ISO 9004:2018, IDT)

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2019

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

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

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 076 «Системы менеджмента»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 20 августа 2019 г. № 514-ст

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

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

5 ВЗАМЕН ГОСТ Р ИСО 9004—2010

*Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок — в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет (*gost.e-ecolog.ru

© ISO, 2018 — Все права сохраняются
© Стандартинформ, оформление, 2019

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Содержание

1 Область применения . . . 1
2 Нормативные ссылки . . . 1
3 Термины и определения . . . 1
4 Качество организации и устойчивый успех . . . 1
4.1 Качество организации . . . 1
4.2 Управление устойчивым успехом организации . . . 2
5 Среда организации . . . 3
5.1 Общие положения . . . 3
5.2 Соответствующие заинтересованные стороны . . . 3
5.3 Внешние и внутренние факторы . . . 3
6 Отличительные особенности организации . . . 4
6.1 Общие положения . . . 4
6.2 Миссия, видение, ценности и культура . . . 4
7 Лидерство . . . 5
7.1 Общие положения . . . 5
7.2 Политика и стратегия . . . 5
7.3 Цели . . . 6
7.4 Обмен информацией . . . 7
8 Менеджмент процессов . . . 7
8.1 Общие положения . . . 7
8.2 Определение процессов . . . 7
8.3 Ответственности и полномочия, связанные с процессами . . . 8
8.4 Управление процессами . . . 9
9 Менеджмент ресурсов . . . 10
9.1 Общие положения . . . 10
9.2 Человеческие ресурсы . . . 10
9.3 Знания организации . . . 11
9.4 Технологии . . . 12
9.5 Инфраструктура и производственная среда . . . 12
9.6 Ресурсы, поставляемые внешними поставщиками . . . 13
9.7 Природные ресурсы . . . 13
10 Анализ и оценка результатов деятельности организации . . . 14
10.1 Общие положения . . . 14
10.2 Показатели деятельности . . . 14
10.3 Анализ результатов деятельности . . . 15
10.4 Оценка результатов деятельности . . . 15
10.5 Внутренний аудит . . . 16
10.6 Самооценка . . . 17
10.7 Анализ . . . 17
11 Улучшение, извлечение уроков и инновации . . . 18
11.1 Общие положения . . . 18

11.2 Улучшение 18
11.3 Извлечение уроков 18
11.4 Инновации 19
Приложение А (справочное) Инструмент для самооценки 20
Приложение ДА (справочное) Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов национальным стандартам 53
Библиография 54

Введение

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

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

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

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

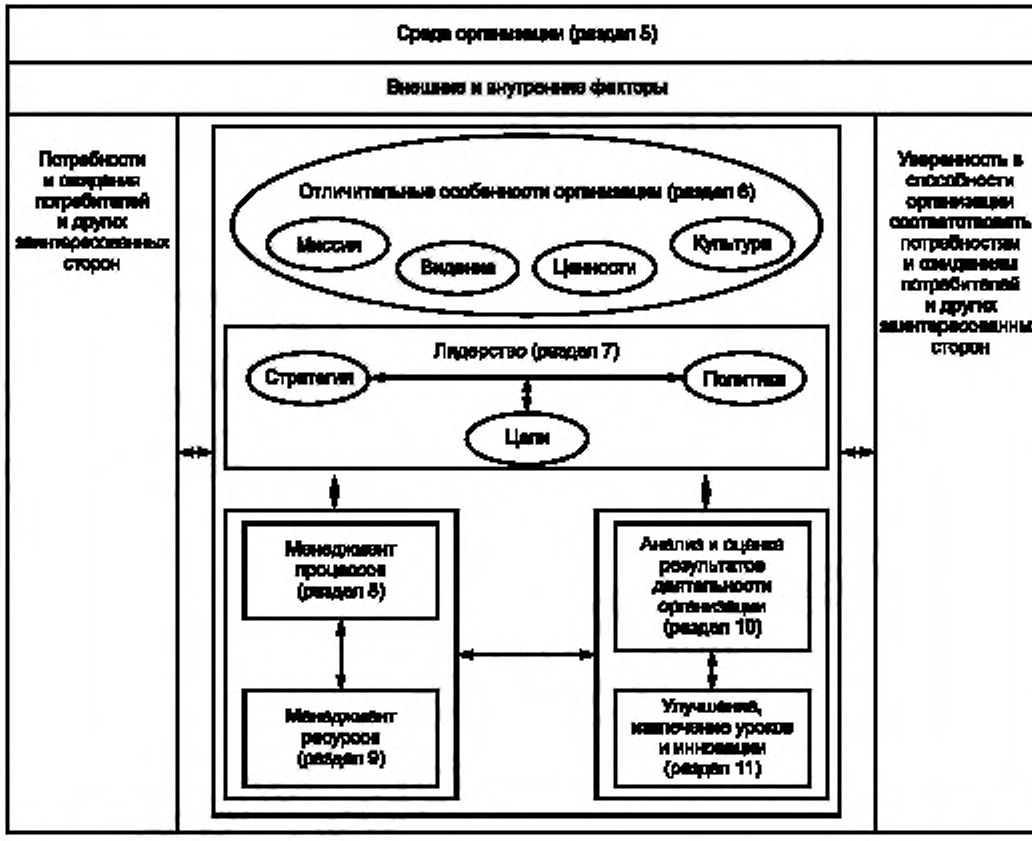

Рисунок 1 — Обзор структуры настоящего стандарта

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Менеджмент качества. Качество организации

РУКОВОДСТВО ПО ДОСТИЖЕНИЮ УСТОЙЧИВОГО УСПЕХА ОРГАНИЗАЦИИ

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

Дата введения — 2020—10—01

1 Область применения

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

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

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

2 Нормативные ссылки

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

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

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены термины по ИСО 9000:2015.

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

- онлайн-платформа ИСО, которая доступна по ссылке: gost.e-ecolog.ru ;
- «Электропедия» МЭК: gost.e-ecolog.ru .

4 Качество организации и устойчивый успех

4.1 Качество организации

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

Примечания

1 Термин «качество организации» основан на определении качества, приведенного в ИСО 9000:2015, 3.6.2 («степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям»), и определении требования, приведенного в ИСО 9000:2015, 3.6.4 («потребность или ожидание, которые установлены, обычно предполагаются

Издание официальное

или являются обязательными»). Настоящий термин отличается от целей ИСО 9001, в котором внимание уделяется качеству продукции и услуг для предоставления уверенности в способности организации поставлять соответствующую продукцию и услуги и повышать удовлетворенность ее потребителей.

2 Определение «потребности и ожидания» означает «соответствующие потребности и ожидания».

3 Определение «заинтересованные стороны» означает «соответствующие заинтересованные стороны».

4 Определение «заинтересованные стороны» включает в себя потребителей.

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

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

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

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



Рисунок 2 — Примеры заинтересованных сторон и их потребностей и ожиданий

4.2 Управление устойчивым успехом организации

4.2.1 Организация должна способствовать повышению качества своей работы и добиваться устойчивого успеха за счет последовательного удовлетворения потребностей и ожиданий своих заинтересованных сторон на долгосрочной основе. Краткосрочными и среднесрочными целями следует поддерживать выбранную долгосрочную стратегию.

Так как среда организации подвержена постоянным изменениям, для достижения устойчивого успеха высшему руководству следует:

a) регулярно проводить мониторинг, анализировать, оценивать и пересматривать среду организации с целью идентификации всех заинтересованных сторон, определения их потребностей и ожиданий, а также их индивидуального потенциального воздействия на деятельность организации;

b) определять, внедрять и информировать о миссии, видении и ценностях организации, а также способствовать согласованности с культурой;

c) выявлять краткосрочные и долгосрочные риски и возможности;

d) определять, внедрять и информировать о политиках, стратегии и целях организации;

e) устанавливать и управлять соответствующими процессами для их функционирования в рамках согласованной системы;

f) управлять ресурсами организации для обеспечения достижения запланированных результатов;

g) проводить мониторинг, анализировать, оценивать и пересматривать результаты деятельности организации;

h) устанавливать процесс для внедрения, обучения и введения инноваций для поддержания способности организации реагировать на изменения в среде организации.

4.2.2 Рассмотрение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон может позволить организации:

a) результативно и эффективно достигать своих целей;

b) устранять противоречивые ответственность и отношения;

c) гармонизировать и оптимизировать практики;

d) стимулировать слаженность в работе коллектива;

e) улучшать обмен актуальной информацией;

f) содействовать обучению, изучению и персональному развитию;

g) содействовать сосредоточению внимания на наиболее важных характеристиках организации;

h) управлять рисками и возможностями для бренда или репутации организации;

i) приобретать и обмениваться знаниями.

5 Среда организации

5.1 Общие положения

Понимание среды организации — это процесс, определяющий факторы, воздействующие на способность организации достигать устойчивого успеха. Ниже приведены ключевые факторы, которые следует рассматривать при определении среды организации:

a) заинтересованные стороны;

b) внешние факторы;

c) внутренние факторы.

5.2 Соответствующие заинтересованные стороны

К заинтересованным сторонам относят стороны, которые могут влиять, находятся под влиянием или считают, что на них влияют решения или деятельность организации. Организации следует определить соответствующие заинтересованные стороны, которые могут быть как внешними, так и внутренними, включая потребителей, а также могут влиять на способность организации добиваться устойчивого успеха.

Организация должна определить, какие из заинтересованных сторон:

a) представляют собой риск для ее устойчивого успеха при неудовлетворении их потребностей и ожиданий;

b) могут предоставлять возможности для повышения устойчивого успеха.

После определения соответствующих заинтересованных сторон организации следует:

- идентифицировать их потребности и ожидания и определить те из них, которые должны быть рассмотрены;

- установить процессы, необходимые для удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон.

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

5.3 Внешние и внутренние факторы

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

a) законодательные и нормативные требования;

b) специфические для отрасли требования и соглашения;

c) конкуренция;

d) глобализация;

e) социальные, экономические, политические и культурные факторы;

f) инновации и достижения в технике;

g) окружающая среда.

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

a) размер и сложность,

b) виды деятельности и соответствующие процессы;

c) стратегия;

d) типы продукции и услуг;

e) результаты деятельности;

f) ресурсы;

g) уровни компетентности и знания организации;

h) зрелость;

i) инновации.

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

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

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

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

6 Отличительные особенности организации

6.1 Общие положения

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

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

6.2 Миссия, видение, ценности и культура

Отличительные особенности организации включают:

a) миссию: смысл существования организации;

b) видение: то, какой организация стремится стать;

c) ценности: принципы и/или модели мышления, призванные играть роль в формировании культуры организации и определения того, что важно для организации для поддержки ее миссии и видения;

d) культуру: убеждения, история, этика, соблюдаемые правила поведения и точки зрения, взаимосвязанные с отличительными особенностями организации.

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

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

7 Лидерство

7.1 Общие положения

7.1.1 В рамках лидерства высшему руководству следует:

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

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

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

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

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

b) продвижения культуры доверия и целостности;

c) установления и поддержания командного взаимодействия;

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

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

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

g) индивидуального и коллективного укрепления ценностей организации;

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

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

j) поддержания развития лидерства на всех уровнях организации.

7.2 Политика и стратегия

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

При определении стратегии высшему руководству следует применять признанную и подходящую модель, доступную на рынке, или спроектировать и внедрять индивидуальную модель, специфичную для организации. После выбора модели особенно важно поддерживать ее стабильность в качестве прочной основы и эталона для менеджмента организации.

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

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

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

Конкурентные факторы	Мероприятия для рассмотрения
A Продукция и услуги	Сосредоточение внимания на имеющихся и потенциальных потребителях и потенциальных рынках для продукции и услуг; - предложение стандартной продукции и услуг или разработка — требований, специфичных для потребителя; - понимание преимуществ того, чтобы быть первым на рынке в отличие от позиции последователя; - масштабирование производства от единичного изделия до массового производства, если применимо;

Окончание таблицы 1

Конкурентные факторы	Мероприятия для рассмотрения
A Продукция и услуги	- работа с короткими инновационными циклами или стабильным долгосрочным потребительским спросом; - управление требованиями к качеству
B Люди	Признание демографического развития и изменения ценностей; - учет разнообразия; - культивирование образа привлекательного работодателя; - рассмотрение соответствующих подходов к найму, повышению компетентности, удержанию и управлению отпусками; - обеспечение гибких возможностей посредством заключения постоянных или срочных договоров; - рассмотрение возможности полной или частичной занятости или временного трудоустройства, а также баланса между ними
C Знания организации и техника	Применение имеющихся знаний и технологий в отношении новых возможностей; - идентификация необходимости в новых знаниях и технологиях; - определение времени, по истечении которого такие знания и технологии должны быть доступны, и способа их применения в рамках организации; - определение того, должны ли быть предложенные для внедрения технологии разработаны организацией или приобретены у внешних сторон; - применение имеющихся знаний и технологий в отношении новых возможностей
D Партнеры	Определение потенциальных партнеров; - содействие техническому прогрессу совместно с внешними поставщиками и конкурентами; - разработка индивидуализированной продукции и услуг совместно с потребителями; - сотрудничество с местными сообществами, научными кругами, органами государственной власти и ассоциациями
E Процессы	Решение о том, будет ли менеджмент процессов централизованным, децентрализованным, интегрированным или неинтегрированным или будет применяться смешанный подход в отношении определения, установления, поддержания, контроля и улучшения процессов, включая распределение ролей и ответственностей; - определение необходимой информации и инфраструктуры технических средств связи (ТСС) (например, коммерческие, индивидуальные или стандартные решения)
F Местоположение	Рассмотрение местного, регионального и мирового присутствия; - рассмотрение виртуального присутствия и использования социальных сетей; - рассмотрение использования виртуальных децентрализованных проектных групп
G Ценовая политика	Определение состояния цен на рынке (например, стратегии низкого или высокого ценообразования); - установление цен посредством аукциона/торгов

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

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

7.3 Цели

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

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

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

1) лидера с точки зрения конкурентных факторов (см. 7.2), подчеркивающих возможности организации,
2) организации, оказывающей положительное влияние на окружающие ее экономические, экологические и социальные условия,

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

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

7.4 Обмен информацией

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

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

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

8 Менеджмент процессов

8.1 Общие положения

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

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

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

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

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

8.2 Определение процессов

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

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

a) деятельность, связанная с продукцией и услугами;
b) удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон;
c) предоставление ресурсов;

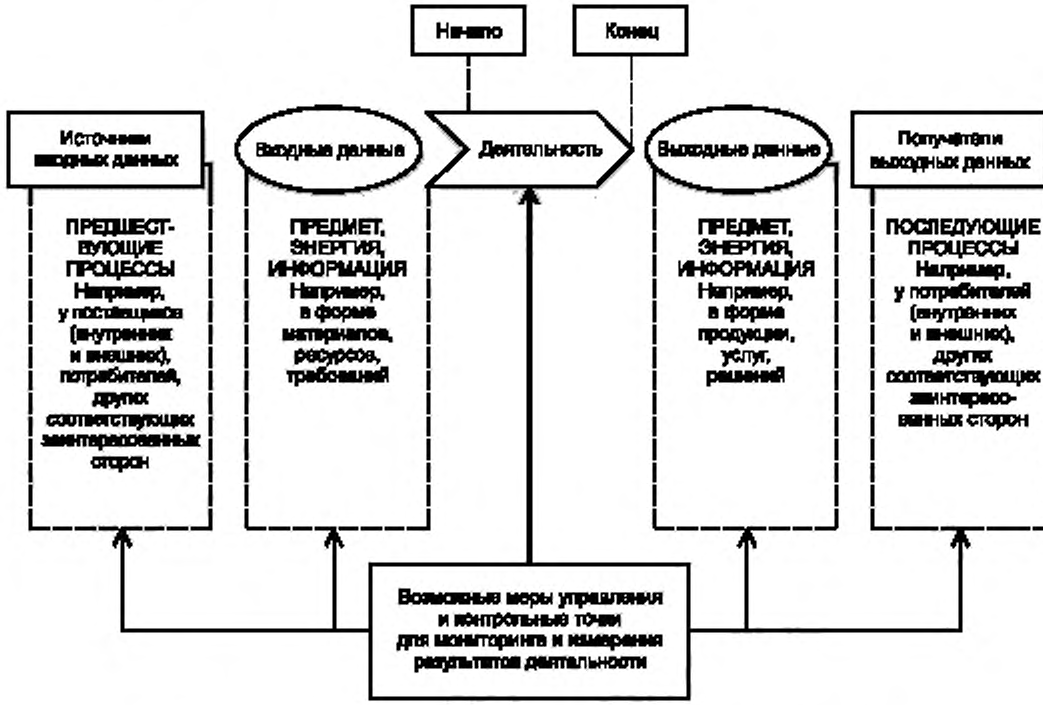

Рисунок 3 — Схематичное представление элементов отдельного процесса

d) связанные с менеджментом виды деятельности, включая мониторинг, измерение, анализ, пересмотр, улучшение, изучение и инновации.

8.2.2 При определении процессов и взаимосвязей между ними организации следует учитывать, если применимо:

a) назначение процесса;
b) цели, которые должны быть достигнуты, и связанные с ними показатели деятельности;
c) выходы, которые должны быть предоставлены;
d) потребности и ожидания заинтересованных сторон, а также изменения в них;
e) изменения в операциях, рынках и технике;
f) последствия реализации процессов;
g) необходимые входные данные, ресурсы и информацию, а также их доступность;
h) виды деятельности, подлежащие внедрению, а также методы, которые могут быть использованы;
i) ограничения для процесса;
j) риски и возможности.

8.3 Ответственности и полномочия, связанные с процессами

По каждому процессу организации следует назначать лицо или группу лиц (часто именуемых «владелец процесса»), в зависимости от характера процесса и культуры организации, с четкими ответственностями и полномочиями для определения, поддержания в рабочем состоянии, управления и улучшения процесса и его взаимодействия с другими процессами, на которые он влияет и которые влияют на него. Руководство организации должно обеспечить, что ответственности, полномочия и роли владельцев процесса известны всем в рамках организации, а лица, участвующие в отдельных процессах, имеют необходимую компетентность для решения поставленных задач и выполнения соответствующей деятельности.

8.4 Управление процессами

8.4.1 Для результативного и эффективного управления внутренними процессами организации следует:

a) управлять процессами и взаимосвязями между ними, включая внешне поставляемые процессы, в виде системы для повышения согласованности/взаимосвязи между процессами;

b) наглядно представлять сеть процессов, их последовательность и взаимосвязи в виде графиков (например, карт процессов, диаграмм) с целью понимания роли каждого процесса в системе и их влияния на функционирование системы;

c) определять критерии для выходных данных процессов, оценивать возможности и показатели процессов посредством сравнения выходных данных с критериями, а также планировать действия по улучшению процессов в случае нерезультативного достижения ими показателей деятельности, ожидаемых системой;

d) оценивать риски и возможности, связанные с процессами, и внедрять действия, необходимые для предупреждения, выявления и смягчения нежелательных событий, включая риски, такие как:

1) человеческие факторы (например, недостаток знаний или навыков, нарушение правил, ошибка персонала),
2) несоответствующие технические возможности, износ и поломки оборудования,
3) недостатки при проектировании и разработке,
4) незапланированные изменения во входящих материалах и услугах,
5) неконтролируемое изменение среды для функционирования процессов,
6) незапланированные изменения в потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон, включая требования рынка;

e) регулярно анализировать процессы и взаимосвязи между ними и предпринимать соответствующие действия по их управлению и улучшению для обеспечения результативности и поддержки устойчивого успеха организации.

8.4.2 Следует стремиться к тому, чтобы процессы функционировали совместно в рамках связанной системы менеджмента. Некоторые процессы относятся к общей системе менеджмента, а другие дополнительно относятся к специальным аспектам менеджмента, таким как:

a) качество продукции и услуг, включая стоимость, качество и доставку (например, ИСО 9001);

b) здоровье, безопасность, охрана (например, ИСО 45001, ISO/IEC 27001);

c) окружающая среда, энергия (например, ИСО 14001, ИСО 50001);

d) социальная ответственность, противодействие коррупции, обеспечение соответствия (например, ИСО 26000, ИСО 37001, ИСО 19600);

e) непрерывность бизнеса, приспосабливаемость (например, ИСО 22301, ИСО 22316).

8.4.3 Для достижения более высокого уровня качества функционирования процессы и взаимосвязи между ними следует постоянно улучшать в соответствии с политиками, стратегией и целями организации (см. 7.2 и 7.3), включая рассмотрение потребности в разработке или приобретении новых технологий или разработке новых видов продукции, услуг или их характеристик для повышения ценности.

Организации следует мотивировать персонал для его вовлечения в деятельность по улучшению процессов и для предоставления ему возможностей для улучшения процессов, в которых они задействованы.

Организации следует регулярно анализировать достижение целей для улучшения процессов и взаимосвязей между ними, повышения результативности планов мероприятий, а также для воздействия на политики, цели и стратегии организации. Организации следует предпринимать все необходимые корректирующие действия или иные соответствующие действия при идентификации расхождений между запланированной и фактической деятельностью.

8.4.4 Для поддержания достигнутого уровня качества функционирования следует организовать работу таким образом, чтобы процессы функционировали в управляемых условиях, независимо от запланированных или незапланированных изменений. Организации следует определить, какие процедуры (при их наличии) необходимы для управления процессом, включая критерии для выходных данных и операционных условий процесса, с целью обеспечения соответствия критериям.

После применения процедур с целью обеспечения соблюдения их лицами, участвующими в функционировании процесса, руководство организации должно обеспечить следующее:

a) установку системы для определения знаний и навыков, необходимых для процессов, оценивания знаний и навыков операторов процесса;

b) идентификацию, оценку и снижение рисков в рамках процедур идентифицированы, оценены и снижены посредством улучшения процедур (например, затруднение совершения ошибок или предупреждение перехода к следующему процессу при наличии ошибки);

c) доступность ресурсов, необходимых работникам для соблюдения процедур;

d) наличие у работников знаний и навыков, необходимых для соблюдения процедур;

e) понимание работниками последствий несоблюдения процедур (например, используя примеры произошедших нежелательных событий) и принятие необходимых мер руководителями на соответствующих уровнях в случае несоблюдения процедур;

f) ведение работы в отношении изучения, подготовки, мотивации и предупреждения ошибок со стороны персонала.

8.4.5 Организации следует регулярно осуществлять мониторинг своих процессов с целью выявления отклонений и при необходимости незамедлительно идентифицировать и предпринимать соответствующие действия. В основном, отклонения являются результатом изменений в оборудовании, методах, материалах, измерениях, среде и человеческих ресурсах, необходимых для функционирования процессов. Организации следует определить контрольные точки и соответствующие показатели деятельности, которые будут результативными и эффективными при выявлении отклонений.

9 Менеджмент ресурсов

9.1 Общие положения

Ресурсы поддерживают функционирование всех процессов в организации и особенно важны для обеспечения результативной и эффективной деятельности и устойчивого успеха.

Организации следует определить и управлять ресурсами, необходимыми для достижения своих целей, учитывая связанные с ними риски и возможности, а также потенциальные последствия.

Примеры ключевых ресурсов включают в себя:

a) финансовые ресурсы;

b) человеческие ресурсы;

c) знания организации;

d) технику;

e) инфраструктуру, например оборудование, сооружения, энергию и коммуникации;

f) среду для процессов организации;

g) материалы, необходимые для предоставления продукции и услуг;

h) информацию;

i) ресурсы, предоставляемые внешними поставщиками, включая дочерние организации, партнерства и союзы;

j) природные ресурсы.

Организации следует принять необходимые меры по управлению своими процессами для результативного и эффективного использования ресурсов. В зависимости от характера и сложности организации некоторые ресурсы оказывают различное воздействие на устойчивый успех организации.

При рассмотрении потенциальных видов деятельности организации необходимо учитывать доступность и пригодность ресурсов, включая ресурсы, предоставляемые внешними поставщиками, чаще оценивать текущее использование ресурсов для определения возможностей с целью улучшения их использования, оптимизации процессов, а также внедрения новых технологий для снижения уровня рисков.

9.2 Человеческие ресурсы

9.2.1 Общие положения

Компетентный, наделенный полномочиями и мотивированный персонал является ключевым ресурсом. Организации следует разработать и внедрить процессы для привлечения и удержания работников, обладающих фактической или потенциальной компетентностью и готовностью активно участвовать в деятельности организации. Управление персоналом следует осуществлять посредством запланированного, прозрачного, этичного и социально ответственного подхода на всех уровнях организации.

9.2.2 Вовлечение персонала

Вовлечение персонала повышает способность организации создавать и предоставлять ценность для заинтересованных сторон. Организации следует установить и поддерживать в рабочем состоянии

процессы для вовлечения своего персонала. Руководителям на всех уровнях следует поощрять персонал активно участвовать в улучшении показателей деятельности и достижении целей организации.

Для более активного вовлечения персонала организации следует рассматривать такие виды деятельности, как:

a) разработка процесса обмена знаниями;

b) использование компетентности людей;

c) создание системы квалификации навыков и планирования служебного роста для содействия личного развития;

d) постоянный анализ уровня удовлетворенности соответствующих потребностей и ожиданий персонала;

e) предоставление возможностей для наставничества и индивидуального обучения;

f) содействие командной деятельности по улучшению.

9.2.3 Наделение полномочиями и мотивация персонала

Наделенный полномочиями и мотивированный персонал на всех уровнях организации крайне важен для повышения способности организации создавать и предоставлять ценность. Наделение правами персонала повышает его мотивацию относительно ответственности за свою работу и ее результаты. Это может быть достигнуто посредством предоставления работникам необходимой информации, полномочий и свободы в принятии решений, связанных с их работой. Руководителям на всех уровнях следует мотивировать персонал, понимать важность и значимость их ответственности и деятельности в связи с созданием ценности для заинтересованных сторон. Для повышения наделения полномочиями и мотивации персонала руководителям на всех уровнях следует:

a) определить четкие цели (согласованные с целями организации), предоставить полномочия и ответственности, а также создать рабочую среду, в которой работники контролируют собственную работу и принятие решений;

b) внедрить соответствующую систему официального признания, основанную на оценке достижений работников (как индивидуальных, так и в составе групп);

c) поощрять работников, проявляющих инициативу (как индивидуально, так и в составе групп), а также отмечать высокие результаты деятельности, поощрять достижение результатов и отмечать достижение целей.

9.2.4 Компетентность персонала

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

a) определение и анализ личной компетентности, требуемой организацией в соответствии с ее отличительными особенностями (миссией, видением, ценностями и культурой), стратегией, политиками и целями;

b) определение имеющейся компетентности — личной и на уровне группы, а также расхождений между имеющейся и необходимой в данный момент или в будущем компетентностью;

c) внедрение действий, направленных на повышение и приобретение компетентности, при необходимости;

d) повышение и поддержание приобретенной компетентности;

e) анализ и оценку результативности предпринятых действий для подтверждения получения требуемого уровня компетентности.

9.3 Знания организации

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

a) признавать знания в качестве интеллектуальной собственности и управлять ими как элементом, крайне важным для устойчивого успеха организации;

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

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

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

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

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

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

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

e) управление документированной информацией и ее использованием;

f) менеджмент интеллектуальной собственности.

9.4 Технологии

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

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

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

c) знания организации и способность адаптироваться к технологическим изменениям;

d) риски и возможности;

e) рыночную среду.

9.5 Инфраструктура и производственная среда

9.5.1 Общие положения

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

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

9.5.2 Инфраструктура

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

a) надежность (включая рассмотрение готовности, безотказности, ремонтопригодности и технического обслуживания, если применимо, включая безопасность);

b) элементы инфраструктуры, необходимые для предоставления процессов, продукции и услуг;

c) результативность, функциональные возможности и требуемые инвестиции;

d) влияние инфраструктуры.

9.5.3 Производственная среда

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

a) физические характеристики, например температура, влажность, освещенность, подача воздуха, гигиена, чистота и уровень шума;

b) эргономично спроектированные рабочие места и оборудование;

c) психологические аспекты;

d) содействие индивидуальному развитию, изучению, передаче знаний и коллективной работе;

e) творческие методы работы и возможности для большего вовлечения с целью реализации потенциала работников организации;

f) правила и инструкции по технике безопасности и использованию средств индивидуальной защиты;

g) расположение рабочего места;

h) благоприятные условия для работников организации;

i) оптимизация ресурсов.

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

9.6 Ресурсы, поставляемые внешними поставщиками

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

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

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

a) с внутренним оснащением или производительностью;

b) техническими возможностями для удовлетворения требований к продукции и услугам;

c) доступностью соответствующих ресурсов;

d) типом и объемом средств управления, необходимых для внешних поставщиков;

e) непрерывностью бизнеса и аспектами цепи поставок (например, высокий уровень зависимости от одного или ограниченного количества поставщиков);

f) экологическими аспектами, устойчивостью и аспектами социальной ответственности.

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

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

9.7 Природные ресурсы

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

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

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

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

a) рассмотрение ресурсов как стратегических деловых факторов;

b) осведомленность о новых тенденциях и технологиях их результативного использования, а также об ожиданиях заинтересованных сторон;

c) мониторинг их доступности и определение потенциальных рисков и возможностей их использования;

d) идентификацию будущих рынков, продукции и услуг, а также влияния на использование ресурсов в течение жизненного цикла;

e) внедрение лучших практик при применении и использовании ресурсов;

f) улучшение фактического использования ресурсов и сведение к минимуму потенциального нежелательного воздействия от их использования.

10 Анализ и оценка результатов деятельности организации

10.1 Общие положения

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

Доступная информация должна включать в себя данные:

a) о результатах деятельности организации (см. 10.2—10.4);

b) статусе внутренней деятельности и ресурсах организации, которые могут быть получены посредством внутренних аудитов или самооценки (см. 10.5 и 10.6);

c) изменениях во внешних и внутренних факторах организации, а также о потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон.

10.2 Показатели деятельности

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

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



Рисунок 4 — Шаги для использования показателей деятельности

10.2.2 Методы, используемые для сбора информации в отношении показателей деятельности, следует выбирать таким образом, чтобы они были осуществимыми и подходящими для организации, например:

a) мониторинг и документирование параметров процесса и характеристик продукции и услуг;

b) оценка рисков процессов, продукции и услуг;

c) анализ показателей деятельности, включая внешних поставщиков и партнеров;

d) интервью, анкеты и опросы об удовлетворенности заинтересованных сторон.

10.2.3 Факторы, которые входят в сферу управления организации и имеют решающее значение для ее устойчивого успеха, следует подвергать измерению и идентифицировать в качестве ключевых показателей деятельности (KPIs). Измеримые ключевые показатели деятельности должны быть:

a) точными и надежными, чтобы позволять организации устанавливать измеримые цели, осуществлять мониторинг и прогнозировать тенденции, а также предпринимать действия по улучшению и внедрению инноваций, если это необходимо;

b) выбраны в качестве основы для принятия стратегических и оперативных решений;

c) должным образом классифицированы в качестве показателей деятельности в соответствующих службах и на всех уровнях в рамках организации с целью достижения целей высшего уровня;

d) соответствующими характеру и размеру организации, ее продукции и услугам, процессам и деятельности;

e) согласованны со стратегией и целями организации.

10.2.4 При выборе показателей деятельности организации следует учитывать конкретную информацию в отношении рисков и возможностей. Кроме того, KPIs предоставляют информацию для внедрения планов действий в том случае, если в результате деятельности организации поставленные цели не достигнуты, или для улучшения и обновления эффективности и результативности процесса. Следует обеспечивать, чтобы такая информация учитывала бы такие элементы, как:

a) потребности и ожидания заинтересованных сторон;

b) важность отдельных видов продукции и услуг для организации;

c) результативность и эффективность процессов;

d) результативное и эффективное использование ресурсов;

e) финансовые показатели;

f) соответствие применимым внешним требованиям.

10.3 Анализ результатов деятельности

Следует обеспечивать, чтобы анализ результатов деятельности организации обеспечивал бы идентификацию таких вопросов, как:

a) недостаточность или нерезультативность ресурсов в рамках организации;

b) недостаточность или нерезультативность компетенций, знаний организации и неприемлемое поведение;

c) риски и возможности, которые недостаточно рассмотрены системами менеджмента организации;

d) слабые стороны лидерства, включая:

1) установление и распространение политики (см. раздел 7),

2) менеджмент процессов (см. раздел 8),

3) менеджмент ресурсов (см. раздел 9),

4) улучшение, изучение и инновации (см. раздел 11);

e) потенциальные сильные стороны, которые, возможно, должны быть усилены в отношении лидерства;

f) процессы и виды деятельности, демонстрирующие высокие результаты, которые могут быть использованы в качестве модели для улучшения других процессов.

В организации должна быть понятная структура для демонстрации взаимосвязей между осуществлением лидерства и его влиянием лидерства на деятельность организации. Это позволит организации анализировать сильные и слабые стороны своей деятельности в отношении лидерства.

10.4 Оценка результатов деятельности

10.4.1 Результаты деятельности организации должны быть подвергнуты оценке с точки зрения потребностей и ожиданий ее заинтересованных сторон. При выявлении отклонений от потребностей и ожиданий следует идентифицировать и анализировать процессы и взаимосвязи между ними, влияющие на показатели деятельности организации.

10.4.2 Результаты деятельности организации следует подвергать оценке на соответствие применимым целям (см. 7.3) и заранее определенным критериям. В том случае, если цели не достигнуты, следует исследовать причину(ы) и провести соответствующий пересмотр развертывания политик, стратегии и целей организации и, при необходимости, менеджмента ресурсов организации. Аналогичным образом при превышении целей следует анализировать, как это стало возможно, для поддержания результатов деятельности.

Высшему руководству следует понимать результаты оценки. Необходимо определить очередность внедрения корректирующих действий в отношении всех идентифицированных отрицательных результатов деятельности, основываясь на их воздействии на политики, стратегию и цели организации.

Достигнутое улучшение показателей деятельности организации следует подвергать оценке с точки зрения долгосрочной перспективы. Когда уровень улучшения не соответствует ожидаемому уровню, организации следует анализировать развертывание своих политик, стратегии и целей с целью улучшения и внедрения инноваций, а также компетентность и вовлеченность своих работников.

10.4.3 Деятельность организации следует сверять по установленным или согласованным показателям бенчмаркинга. Бенчмаркинг представляет собой методику проведения измерений и анализа, которая может быть использована организацией для поиска передового опыта внутри организации и за ее пределами с целью улучшения своей деятельности и внедрения инноваций. Бенчмаркинг применим к политикам, стратегии, целям, процессам и их функционированию, продукции и услугам, а также к структурам организации.

10.4.4 Организации следует определить и поддерживать методику бенчмаркинга, устанавливающую правила для таких операций, как:

a) определение области объекта бенчмаркинга;

b) процесс выбора партнеров по бенчмаркингу, а также необходимой политики обмена информацией и сохранения конфиденциальности;

c) определение показателей сравниваемых характеристик и используемой методики сбора данных;

d) сбор и анализ данных;

e) выявление недостатков в деятельности и указание на области, требующие улучшения, при необходимости;

f) разработка и мониторинг соответствующих планов улучшения;

g) фиксирование приобретенного опыта в базу знаний организации и процесс его изучения (см. 11.3).

10.4.5 Организации следует рассматривать различные типы практик бенчмаркинга, такие как:

a) внутренний бенчмаркинг деятельности и процессов в рамках организации;

b) конкурентный бенчмаркинг деятельности или процессов с конкурентами;

c) общий бенчмаркинг: сравнение со стратегиями, операциями или процессами сторонних организаций.

10.4.6 При разработке процесса бенчмаркинга следует учитывать, что успешный бенчмаркинг зависит от таких факторов, как:

a) поддержка со стороны высшего руководства (так как речь идет о взаимном обмене знаниями между организацией и ее партнерами по бенчмаркингу);

b) методы, используемые для осуществления бенчмаркинга;

c) оценка выгод в сравнении с затратами;

d) понимание характеристик предмета исследования для проведения правильного сравнения с текущим состоянием дел в организации;

e) внедрение извлеченных уроков для устранения идентифицированных расхождений.

10.5 Внутренний аудит

Внутренние аудиты представляют собой результативный инструмент определения того, насколько система менеджмента организации соответствует заданным критериям. Они предоставляют ценную информацию для понимания, анализа и улучшения деятельности организации. Внутренние аудиты оценивают внедрение, результативность и эффективность системы менеджмента организации. Аудиты могут проводиться более чем по одному стандарту на системы менеджмента, а также с учетом конкретных требований, относящихся к заинтересованным сторонам, продукции, услугам, процессам или конкретным аспектам.

Чтобы быть результативными, внутренние аудиты следует проводить последовательно, с привлечением компетентного персонала, в соответствии с планом аудита организации. Аудиты следует проводить персоналом, не участвующим в проверяемой деятельности, чтобы предоставлять независимое суждение о выполняемой работе.

Проведение внутренних аудитов является результативным инструментом, способствующим выявлению проблем, несоответствий, рисков и возможностей, а также проведению мониторинга хода работ

по устранению ранее выявленных проблем и несоответствий. Внутренние аудиты могут также быть направлены на определение лучших практик и возможностей для улучшения.

Выходные данные внутренних аудитов являются полезным источником информации:

a) для решения проблем и устранения несоответствий и рисков;

b) идентификации возможностей;

c) использования лучших практик в рамках организации;

d) более глубокого понимания взаимосвязей между процессами.

Отчетные документы по внутренним аудитам, как правило, содержат информацию о соответствии установленным критериям, несоответствиях и возможностях для улучшения. Отчеты по аудитам содержат важные входные данные для их анализа со стороны руководства. Высшему руководству следует разработать процесс для анализа всех отчетов по внутренним аудитам, для выявления тенденций, которые могут потребовать выполнения корректирующих действий и работы с возможностями для улучшения в масштабах организации.

Организации следует использовать результаты других аудитов, таких как аудиты, проводимые второй или третьей стороной, в качестве исходных данных для осуществления корректирующих действий. Организация также может использовать их для проведения мониторинга прогресса внедрения соответствующих планов, направленных на устранение несоответствий или внедрение идентифицированных возможностей для улучшения.

Примечание — См. ИСО 19011 как дополнительное руководство по проведению аудитов систем менеджмента.

10.6 Самооценка

Самооценку следует использовать для определения сильных и слабых сторон деятельности организации, а также лучших практик как на уровне организации, так и на уровне отдельных процессов. Самооценка способна помочь организации в установлении приоритетов, планировании и внедрении улучшений и/или инноваций в случае необходимости. Элементы системы менеджмента не должны рассматриваться отдельно в том случае, если их процессы взаимосвязаны. Это позволит оценить взаимосвязи между элементами и их влияние на миссию, видение, ценности и культуру организации.

Результаты самооценки способствуют:

a) улучшению общей результативности деятельности организации;

b) ходу работ по достижению и поддержанию устойчивого успеха организации;

c) обновлению процессов организации, продукции и услуг, а также структуры организации, в случае необходимости;

d) признанию лучших практик;

e) выявлению дополнительных возможностей для улучшения.

Результаты самооценки следует доводить до сведения соответствующих работников организации и использовать для достижения понимания всеми работниками организации ее характера и будущих направлений ее деятельности.

Инструмент для проведения самооценки, основанный на положениях настоящего стандарта, представлен в приложении А.

10.7 Анализ

Обзоры измерения деятельности, бенчмаркинга, анализа и оценок, внутренних аудитов и самооценки следует проводить на соответствующих уровнях, в соответствующих службах организациях, а также высшему руководству. Такой анализ должны проводить регулярно через запланированные интервалы времени для выявления тенденций и оценки хода работ организации по достижению ее политик, стратегии и целей. Проводить анализ следует таким образом, чтобы он также касался оценки ранее произведенных улучшений, извлеченных уроков и инноваций, включая аспекты применимости, гибкости подхода и быстроты реагирования в отношении миссии, видения, ценностей и культуры организации.

Анализ следует использовать организацией для понимания потребности в изменении ее политик, стратегии и целей (см. раздел 7), а также для определения возможностей для улучшения, извлечения уроков и внедрения инноваций в деятельность организации по менеджменту (см. раздел 11).

Следует проводить анализ таким образом, чтобы он содействовал принятию обоснованных решений по внедрению мер, направленных на достижение желаемых результатов.

11 Улучшение, извлечение уроков и инновации

11.1 Общие положения

Улучшение, извлечение уроков и инновации являются взаимозависимыми ключевыми аспектами, содействующими устойчивому успеху организации, и создают входные данные для продукции, услуг, процессов и систем менеджмента, а также способствуют достижению желаемых результатов.

Внешние и внутренние факторы, а также потребности и ожидания заинтересованных сторон организации постоянно изменяются. Улучшение, извлечение уроков и инновации поддерживают способность организации реагировать на эти изменения способом, позволяющим соответствовать своей стратегии и видению, а также содействующим достижению ею устойчивого успеха.

11.2 Улучшение

Улучшение представляет собой действия по повышению результатов деятельности. Результаты деятельности могут относиться к продукции, услугам или процессу. Улучшение продукции или качества обслуживания или системы менеджмента может помочь организации предугадывать и соответствовать потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон, а также повышать экономическую эффективность. Улучшение процессов может привести к повышению результативности и эффективности, что имеет своим результатом такие преимущества, как экономия издержек, времени и энергии и уменьшение количества отходов, что в свою очередь приводит к более результативному соответствию потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон.

Деятельность по улучшению может иметь различные формы — от постоянных незначительных улучшений до существенных улучшений в масштабах всей организации.

Организации следует устанавливать цели по улучшению своей продукции или услуг, процессов, структуры и системы менеджмента, используя результаты анализа и оценки своей деятельности.

Процессам улучшения следует соответствовать структурированному подходу. Данную методику необходимо применять последовательно ко всем процессам.

Организации следует обеспечивать, что улучшения стали частью культуры организации посредством:

a) наделения работников организации полномочиями участвовать и вносить вклад в успешное достижение инициатив по улучшению;

b) выделения необходимых ресурсов для достижения инициатив;

c) создания систем поощрения за улучшения;

d) создания систем поощрения за повышение результативности и эффективности процесса улучшения;

e) вовлечения высшего руководства в деятельность по улучшению.

11.3 Извлечение уроков

11.3.1 Организации следует стимулировать внедрение улучшений и инноваций путем извлечения уроков. Входные данные для извлечения уроков могут быть получены из различных источников, включая опыт, анализ информации и результаты улучшений и инноваций.

Подход с извлечением уроков следует принять организацией в целом, а также на уровне интеграции возможностей отдельных исполнителей с возможностями организации.

11.3.2 Извлечение уроков в масштабах организации включает в себя:

a) рассмотрение собранной информации о различных внешних и внутренних факторах и заинтересованных сторонах, включая описания историй успеха и неудач;

b) проникновение в суть вещей за счет углубленного анализа собранной информации.

Извлечение уроков, объединяющее возможности отдельных исполнителей с возможностями организации, достигается посредством объединения знаний, моделей мышления и моделей поведения людей с ценностями организации.

Знания могут быть явными или неявными. Их источник может находиться в рамках или за пределами организации. Знаниями необходимо управлять и поддерживать в качестве собственности организации.

Организации следует осуществлять мониторинг своих знаний организации определять необходимость в приобретении или более результативном обмене знаниями в рамках организации.

11.3.3 В целях поддержания процесса извлечения уроков организации следует учитывать следующие факторы:

a) культуру организации, приведенную в соответствие с ее миссией, видением и ценностями;

b) поддержку высшим руководством инициатив, связанных с извлечением уроков, посредством демонстрации своего лидерства и своего поведения;

c) стимулирование создания сетей, связей, интерактивности и обмена знаниями как в рамках, так и за пределами организации;

d) поддержание функционирования систем извлечения уроков и обмена знаниями;

e) признание, поддержку и поощрение повышения компетентности работников путем извлечения уроков и обмена знаниями;

f) высокую оценку творческого подхода и поддержку многообразия мнений различных работников организации.

Оперативный доступ к знаниям организации и их использование могут повысить способность организации управлять и поддерживать устойчивый успех (см. 9.3).

11.4 Инновации

11.4.1 Общие положения

Результатом инновации следует считать улучшение, приводящее к новым измененным продукции или услугам, процессам, положения на рынке или деятельности, позволяющей реализовать или заново определить ценности.

Изменения во внешних и внутренних факторах организации, потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон могут потребовать внедрения инноваций.

Для поддержания и содействия инновациям организации следует:

a) идентифицировать определенные потребности в инновациях и поощрять инновационное мышление в целом;

b) разработать и поддерживать в рабочем состоянии результативные инновационные процессы;

c) выделять ресурсы, необходимые для реализации инновационных идей.

11.4.2 Применение

Инновации могут применяться на всех уровнях организации посредством изменений:

a) в технологии, продукции или услугах (т. е. инновации, которые осуществляются не только в ответ на меняющиеся потребности и ожидания заинтересованных сторон, но и предвосхищают потенциальные изменения в организации и жизненных циклах ее продукции и услуг);

b) процессах (т. е. инновационные методы производства и предоставления услуг или инновации для повышения стабильности процессов и снижения их изменчивости);

c) организации (т. е. инновационные изменения в организационно-правовой форме и структуре организации);

d) системе менеджмента организации (т. е. инновации для обеспечения конкурентоспособности и использования новых возможностей в случае возникновения изменений в среде организации);

e) бизнес-модели организации (т. е. инновации, которые осуществляются в ответ на распределение ценностей среди потребителей или изменение позиции на рынке в соответствии с потребностями и ожиданиями заинтересованных сторон).

11.4.3 Сроки и риски

Организации следует оценивать риски и возможности, связанные с ее планами инновационной деятельности. Организации следует учитывать потенциальное воздействие на управление изменениями и подготавливать планы действий по снижению уровня этих рисков (включая планы действий в непредвиденных обстоятельствах), при необходимости.

Сроки внедрения инноваций следует согласовывать с оценкой рисков, связанных с внедрением определенной инновации. При определении сроков, как правило, необходимо находить баланс между срочностью внедрения инновации и ресурсами, которые выделены на ее разработку.

Организации следует анализировать, улучшать и внедрять инновации, основываясь на результатах оценки результатов ее деятельности (см. раздел 10).

Для планирования и приоритетности внедрения инноваций следует использовать процесс, согласованный с ее стратегическим направлением.

Результаты внедрения инноваций в организации необходимо проанализировать с целью извлечения уроков и накопления знаний.

Приложение А
(справочное)

Инструмент для самооценки

А.1 Общие положения

Самооценка может дать общее представление о деятельности организации и степени зрелости ее системы менеджмента. Она также способна помочь в выявлении областей для улучшения и/или инновационного подхода и в установлении очередности осуществления последующих действий.

Аудиты используют для определения степени выполнения, например, требований к системе менеджмента (на соответствие определенному стандарту или собственным критериям организации). Аудиторские отчеты дают возможность оценить результативность системы менеджмента и идентифицировать риски и возможности для улучшения.

Организации следует использовать самооценку для выявления возможностей для улучшения и инноваций, установления приоритетов и разработки планов действий с целью достижения устойчивого успеха. По результатам самооценки можно судить о сильных и слабых сторонах, соответствующих рисках и возможностях, уровне зрелости организации и, в случае повторного проведения, ее достижениях за определенный период времени.

Результаты самооценки организации могут представлять собой ценные входные данные для проведения анализов со стороны руководства. Помимо того, самооценка может стать средством извлечения уроков, способным дать более правильное представление об организации, стимулировать вовлечение заинтересованных сторон и поддерживать общее планирование деятельности организации.

Инструмент для самооценки, приведенный в настоящем приложении, основан на указаниях, содержащихся в настоящем стандарте, и предоставляет основу для улучшений. Он может быть использован в представленном виде или адаптирован к требованиям организации.

А.2 Модель зрелости

Зрелая организация функционирует результативно и эффективно и добивается устойчивого успеха посредством:

a) понимания и удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон;
b) мониторинга изменений в среде организации;
c) идентификации возможных областей для улучшения, извлечения уроков и инноваций;
d) определения и развертывания политик, стратегий и целей;
e) менеджмента своих процессов и ресурсов;
f) демонстрации доверия к своим работникам, что ведет к росту вовлеченности;
g) установления взаимовыгодных отношений с такими заинтересованными сторонами, как внешние поставщики и другие партнеры.

В данном инструменте для самооценки использованы пять уровней зрелости, которые могут быть расширены для включения дополнительных уровней или иным образом адаптированы к требованиям организации.

В таблице А.1 представлена общая основа того, как критерии результативности могут быть связаны с уровнями зрелости в табличном формате. Организации следует анализировать свою деятельность относительно установленных критериев, идентифицировать текущие уровни зрелости, а также определять свои сильные и слабые стороны и связанные с ними риски и возможности для улучшения.

Критерии, приведенные для более высоких уровней, могут помочь организации в понимании вопросов, требующих рассмотрения, и в определении улучшений, необходимых для достижения более высоких уровней зрелости. В таблицах А.2—А.32 приведены критерии самооценки на основе настоящего стандарта.

Таблица А.1 — Базовая модель элементов и критериев самооценки, связанных с уровнями зрелости

Уровень зрелости на пути к достижению устойчивого успеха					
Ключевой элемент	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Элемент 1	Критерии 1 Базовый уровень				Критерии 1 Лучшая практика
Элемент 2	Критерии 2 Базовый уровень				Критерии 2 Лучшая практика
Элемент 3	Критерии 3 Базовый уровень				Критерии 3 Лучшая практика

А.3 Подробная самооценка элементов

Данную самооценку следует проводить владельцам процессов и руководителям на всех уровнях для получения более полного представления об организации и текущих показателях ее деятельности.

Элементы такой самооценки перечислены в таблицах А.2—А.32 и соотнесены с подпунктами настоящего стандарта; однако организация может определять дополнительные или другие критерии для удовлетворения собственных конкретных потребностей. В случае необходимости самооценка может ограничиваться любой отдельно взятой таблицей.

А.4 Использование инструментов для самооценки

А.4.1 Цель поэтапной методики проведения организацией самооценки состоит:

a) в определении области самооценки с точки зрения оцениваемых частей организации и типа оценки, например:

1) самооценка ключевых элементов,
2) подробная самооценка элементов на основе настоящего стандарта,
3) подробная самооценка элементов на основе настоящего стандарта с добавлением дополнительных или новых критериев или уровней;

b) определении ответственного за самооценку и сроков ее проведения;

c) определении порядка проведения самооценки либо группой (межфункциональной или другой соответствующей группой), либо отдельными исполнителями (назначение координатора может содействовать процессу);

d) определении уровня зрелости по каждому отдельному процессу организации, что осуществляется путем:

1) сопоставления текущего положения дел в организации с примерами, перечисленными в таблицах,
2) определения элементов, уже применяемых организацией, начиная с уровня 1 и переходя к уровню зрелости 5, внедряя критерии, идентифицированные на уровнях 3 и 4,
3) установления текущего уровня зрелости;

e) обобщении результатов в отчете, что позволяет документировать результаты, достигнутые за определенный период времени, и облегчает обмен информацией, как в рамках организации, так и за ее пределами (использование в таком отчете графических изображений помогает распространению результатов);

f) оценке текущей результативности процессов организации и идентификации областей для улучшения и/или инноваций (такие возможности следует идентифицировать в рамках процесса самооценки, по результатам оценки следует разработать планы действий).

А.4.2 Организация может характеризоваться различными уровнями зрелости по разным элементам. Анализ расхождений может помочь высшему руководству в планировании и определении первоочередных действий по улучшению и/или инноваций, необходимых для перевода отдельных элементов на более высокий уровень.

По результатам проведения самооценки следует составить план улучшений и/или инноваций, который будет использован в качестве входных данных для планирования и анализа со стороны высшего руководства на основе положений настоящего стандарта.

Информация, полученная в результате самооценки, может быть также использована:

a) для стимулирования сравнительного анализа и обмена знаниями в рамках организации (сравнения могут проводить между процессами организации и, при необходимости, между подразделениями);

b) бенчмаркинга с другими организациями;

c) мониторинга прогресса, достигнутого организацией за определенный период времени, путем проведения периодических самооценок.

После проведения анализа организации следует распределить ответственность за выбранные действия, оценить и выделить требуемые ресурсы и определить ожидаемые выгоды и любые связанные с ними риски.

Таблица А.2 — Подробная самооценка элементов подраздела 5.2

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
5.2 Соответствующие заинтересованные стороны	1	Определены заинтересованные стороны, включая их потребности и ожидания, а также то, являются ли связанные с ними риски и возможности общими или специфичными		
	2	Установлены процессы для удовлетворения потребностей некоторых заинтересованных сторон		
		Установлены общие или специфичные постоянные отношения с заинтересованными сторонами		
	3	Разработаны процессы для определения соответствующих заинтересованных сторон		
		Процессы для определения применимости заинтересованных сторон включают рассмотрение сторон, представляющих собой риски для устойчивого успеха при неудовлетворении их потребностей и ожиданий, и сторон, которые могут предоставлять возможности для повышения устойчивого успеха		
		Идентифицированы потребности и ожидания соответствующих заинтересованных сторон		
		Установлены процессы для удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон		
	4	Процессы для оценки применимости потребностей и ожиданий соответствующих заинтересованных сторон разработаны и использованы для выяснения того, в отношении каких из них необходимо предпринимать определенные действия		
		Потребности и ожидания ключевых заинтересованных сторон, такие как улучшенные показатели деятельности, общее понимание целей и ценностей и повышенный уровень стабильности, рассмотрены, проанализированы, а также реализованы в некоторых постоянных отношениях		
	5	Процессы и отношения с соответствующими заинтересованными сторонами реализованы в соответствии с определенными потребностями и ожиданиями. Они реализованы как часть понимания преимуществ, рисков и возможностей постоянных отношений		
		Потребности и ожидания всех соответствующих заинтересованных сторон рассмотрены, проанализированы, подвергнуты оценке и пересмотру. Результатами таких действий являются улучшение и устойчивые показатели деятельности, общее понимание целей и ценностей, а также повышенная устойчивость, включая определение преимуществ от постоянных отношений		

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

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

Таблица А.3 — Подробная самооценка элементов подраздела 5.3

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
5.3 Внешние и внутренние факторы	1	Процессы для определения и работы с внешними и внутренними факторами являются общими или специфичными		
	2	Разработаны процессы для определения и работы с факторами		
		Риски и возможности, связанные с идентифицированными факторами, определены как общие или специфичные		
	3	Идентифицированы процессы для определения внутренних факторов, которые могут повлиять на способность организации достигать устойчивого успеха		
		Идентифицированы процессы для определения внешних факторов, которые могут влиять на способность организации достигать устойчивого успеха		
	4	Внешние и внутренние факторы определены и демонстрируют рассмотрение таких факторов, как законодательные, нормативные и узкоспециальные требования, глобализация, инновации, виды деятельности и соответствующие процессы, стратегия и уровни компетентности, знания организации		
		Риски и возможности определены и демонстрируют рассмотрение информации, полученной в результате предыдущего опыта организации и текущего положения дел		
		Процессы для работы с факторами считаются рисками для устойчивого успеха или возможностями для повышения устойчивого успеха, установлены, внедрены и поддерживаются в рабочем состоянии		
	5	Процессы для постоянного мониторинга, анализа и оценки внешних и внутренних факторов установлены, внедрены и поддерживаются в рабочем состоянии, ведется работа в отношении действий, возникающих в результате таких процессов		

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

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

Таблица А.4 — Подробная самооценка элементов подраздела 6.2

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
6.2 Миссия, видение, ценности и культура	1	Процессы для определения отличительных особенностей организации, а также для определения миссии, видения, ценностей и культуры являются общими или специфичными		
	2	Имеется базовое понимание миссии, видения и ценностей организации		
		Понимание имеющейся культуры и необходимости в ее изменении является общим или специфичным		
	3	Высшее руководство вовлечено в определение миссии, видения и ценностей организации на основе процессов, учитывающих установление и поддержание среды организации, связанной с ее идентифицированными отличительными особенностями		
		Имеется понимание имеющейся культуры, а также процесса для рассмотрения потребности в ее изменении		
		Изменения в отличительных особенностях организации произвольным образом доводятся до сведения идентифицированных заинтересованных сторон		
	4	Культура организации согласована с ее миссией, видением и ценностями		
		Четко определенное понимание имеющейся культуры, а также процесса для рассмотрения потребности в ее изменении, внедрено и поддерживается		
		Стратегическое направление организации, а также ее политика, согласованы с ее миссией, видением, ценностями и культурой		
		Изменения в идентифицированных элементах доводятся до сведения работников организации и ее заинтересованных сторон, если применимо		
	5	Процесс для анализа этих элементов высшим руководством через запланированные промежутки времени установлен должным образом и поддерживается в рабочем состоянии. Он включает в себя рассмотрение внешних и внутренних факторов как часть верификации согласования элементов отличительных особенностей организации, ее среды, стратегического направления и политики.		

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

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

Таблица А.5 — Подробная самооценка элементов подраздела 7.1

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
7.1 Общие положения	1	Процессы для определения, поддержания и распространения миссии, видения и ценностей лидерства, а также для содействия внутренней среде, в которой работники вовлечены и привержены достижению целей организации, осуществляются и являются общими или специфичными		
	2	Определены ключевые процессы, например процессы, связанные с определением отличительных особенностей организации, культура доверия, целостность и работа в команде, необходимые ресурсы, подготовка и полномочия для осуществления действий, обеспечение установления характеристик поведения, а также поддержка развития лидерства		
		Определены только некоторые взаимосвязи между лидерством и приверженностью, включая поддержание конкурентоспособной организационной структуры, единства цели и направления, а также укрепление ценностей и ожиданий		
	3	Учитываются процессы и взаимосвязи видов деятельности, связанных с отличительными особенностями организации, культурными аспектами, предоставлением ресурсов, подготовкой, полномочия для действий и поведенческими факторами		
		Установлены конкурентоспособная организационная структура и единство цели		
		Ценности и ожидания установлены и доведены до сведения		
		Определено развитие лидерства		
		Осуществляются действия в отношении процессов для поддержания культуры и продвижения ответственности		
		Поддержание организационной структуры и единства цели в отношении среды организации, личное и/или регулярное укрепление ценностей и ожиданий учитывают при разработке процессов		
	4	Процессы и взаимосвязи между ними систематически определяются таким образом, чтобы их выходные данные и результаты были четкими и создавали внутреннюю среду, в рамках которой работники вовлечены и привержены достижению целей организации, а также образом, содействующим пониманию и поддерживающим способность организации достигать устойчивого успеха		
		Все соответствующие факторы и взаимосвязи между ними учитывают при разработке процессов		
	5	Процессы и взаимосвязи лидерства между всеми уровнями организации динамично устанавливаются и используются для повышения и поддержания успеха организации		

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

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

Таблица А.6 — Подробная самооценка элементов подраздела 7.2

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
7.2 Политика и стратегия	1	Процессы для определения политики и стратегии осуществлены общим или специфичным образом		
	2	Определены политика, стратегия, а также основа базовой стратегии		
	3	Определены процессы, связанные с политикой и стратегией, и взаимосвязи между ними для учета всех применимых аспектов, моделей и факторов		
		Определены отличительные особенности организации, среда организации и долгосрочные перспективы, а также конкурентные характеристики и рассмотрение конкурентных факторов		
		Политика и стратегические решения анализируются на предмет постоянного соответствия и изменяются при необходимости высшим руководством		
	4	Процессы и взаимосвязи между ними систематически определяются для обеспечения того, что политика и стратегия предоставляют комплексную основу для менеджмента процессов, поддерживают развертывание и содействуют изменениям, а также результативному учету применимых аспектов и факторов		
		Процессы для поддержания стандартизованной или специфичной модели для стратегической основы и политики определяют, рассматривают, содействуют снижению уровня рисков и при этом используют возможности		
	5	Процессы и взаимосвязи между политикой и стратегическим направлением динамично определены с учетом всех применимых аспектов и факторов для разработки комплексной основы для установления, поддержания и менеджмента процессов		
		Потребности всех заинтересованных сторон учитываются, политика и стратегия используются для менеджмента бизнеса в полном объеме		

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

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

Таблица А.7 — Подробная самооценка элементов подраздела 7.3

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
7.3 Цели	1	Процессы для определения целей организации осуществлены общим или специфичным образом		
		Определены только краткосрочные цели		
	2	Процессы для определения целей установлены, цели демонстрируют некоторую взаимосвязь с политикой и стратегией		
		Цели количественно измеримы, при возможности, но отчетливо не понятны		
		Процессы и взаимосвязи между кратко- и долгосрочными целями, политикой и стратегией определены, включая способность демонстрировать лидерство и приверженность организации за ее пределами		
	3	Процессы для определения, поддержания и развертывания целей, включая взаимосвязь с политикой и стратегией, разработаны и поддерживаются в рабочем состоянии, включая потребность в установлении четких, понятных и измеримых кратко- и долгосрочных целей, которые также демонстрируют лидерство и приверженность организации за ее пределами		
		Определены кратко- и долгосрочные цели, взаимосвязь с политикой и стратегией очевидна		
	4	Процессы и взаимосвязи между политикой, стратегией и продемонстрированными лидерством и приверженностью организации за ее пределами динамично определяют и поддерживают в рабочем состоянии		
	5	Кратко- и долгосрочные цели количественно измеряемы, доступны для понимания, развернуты и актуализированы для поддержания взаимосвязи с политикой и стратегией таким образом, чтобы лидерство и приверженность высшего руководства продемонстрированы как внутри, так и за пределами организации		

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

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

Таблица А.8 — Подробная самооценка элементов подраздела 7.4

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
7.4 Обмен информацией	1	Процессы для доведения до сведения политики, стратегии и целей осуществлены общим или специфичным образом		
	2	Определены процессы для определения необходимых типов и объема обмена информацией		
	3	Процессы обмена информацией определены и способствуют результативному, своевременному и постоянному обмену информацией, учитывающему различные потребности получателей информации, т. к. связаны с политикой, стратегией и соответствующими целями		
		Взаимосвязи такого обмена информацией определены в отношении различных потребностей получателей информации и того, каким образом политика, стратегия и соответствующие цели использованы в целях постоянного успеха организации		
		Разработан механизм обратной связи, включающий упреждающее рассмотрение изменений в среде организации		
	4	Процессы обмена информацией систематически содействуют доведению сведений о политике, стратегии и целях всем соответствующим заинтересованным сторонам, для поддержки устойчивого успеха организации, при этом также учитывают потребность в обмене информацией при введении изменений		
		Методы обмена информацией демонстрируют непосредственную связь со средой организации; механизм обратной связи четко определен и результативно реализован		
	5	Процессы обмена информацией о политике, стратегии и целях динамичны, взаимосвязи между политикой, стратегией и целями четко доведены до сведения всех получателей информации образом и учитывают различные потребности всех получателей		

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

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

Таблица А.9 — Подробная самооценка элементов подраздела 8.1

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
8.1 Общие положения	1	Менеджмент процессов осуществлен общим или специфичным образом		
	2	Осуществлен менеджмент ключевых процессов, например связанных с удовлетворенностью потребителей и операциями в отношении продукции и услуг		
		Отдельно по каждому процессу оценивают результативность процессов и предпринимают определенные действия. Менеджмент взаимосвязей между процессами не осуществляется должным образом		
	3	Процессы и взаимосвязи между ними не подвергаются менеджменту в качестве системы. Противоречия во взаимосвязях между процессами систематически идентифицируют и устраняют		
		Процессы предоставляют прогнозируемые результаты		
		Показатели процессов достигли среднего уровня, свойственного отрасли, в которой функционирует организация		
	4	Менеджмент прогрессов интегрирован с развертыванием политик, стратегии и целей организации		
		Результативность и эффективность процессов и взаимосвязей между ними систематически анализируются и улучшаются		
		Показатели процессов превысили средний уровень, свойственный отрасли, в которой функционирует организация		
	5	Все соответствующие процессы и взаимосвязи между ними подвергаются эффективному менеджменту, включая процессы, переданные на аутсорсинг, для обеспечения их результативности и эффективности и соответствия политикам, стратегии и целям организации		
		Процессы и взаимосвязи между ними адаптированы и оптимизированы в отношении среды организации		
		Показатели процессов достигли уровня, свойственного ведущим организациям отрасли, в которой функционирует организация		

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

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

Таблица А.10 — Подробная самооценка элементов подраздела 8.2

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
8.2 Определение процессов	1	Процессы определены общим или специфичным образом		
	2	Определены ключевые процессы, например процессы, связанные с удовлетворенностью потребителей операциями, относящимися к продукции и услугам		
		Взаимосвязи между процессами не определены должным образом		
	3	Процессы и взаимосвязи между ними определены и учитывают не только операции, связанные с продукцией и услугами, но также с предоставлением ресурсов и деятельностью в отношении менеджмента (например, планирование, измерение, анализ, улучшение)		
		Потребности и ожидания идентифицированных заинтересованных сторон использованы в качестве входных данных для определения процессов		
	4	Процессы и взаимосвязи между ними систематически определяются для обеспечения того, что их выходные данные продолжают удовлетворять потребностям и ожиданиям потребителей и других заинтересованных сторон		
		При определении процессов учитываются все заинтересованные стороны		
	5	Процессы и взаимосвязи между ними определены и гибко изменяются в соответствии с политиками, стратегией и целями организации		

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

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

Таблица А.11 — Подробная самооценка элементов подраздела 8.3

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
8.3 Ответственности и полномочия, связанные с процессами	1	Ответственности, связанные с процессами, определены общим или специфичным образом		
	2	Владелец процесса назначен в отношении каждого процесса		
		Определена компетентность, необходимая работникам, задействованным в определенных процессах		
	3	В отношении каждого процесса назначен его владелец с определенными ответственностями и полномочиями для установления, поддержания, управления и улучшения процесса		
		Разработана политика для предупреждения и устранения потенциальных расхождений в процессах менеджмента		
		Определены компетенции, необходимые владельцам процессов		
	4	В отношении каждого процесса назначен его владелец, обладающий достаточным уровнем ответственностей, полномочий и компетентности для установления, поддержания, управления и улучшения процесса и его взаимосвязей с другими процессами		
		Компетентность, необходимая работникам, задействованным в определенных процессах, определена надлежащим образом и постоянно улучшается		
	5	Ответственности, полномочия и роли владельцев процессов доведены до сведения всех работников организации		
		Ответственности и полномочия в отношении взаимосвязей между процессами определены надлежащим образом		
		Работники, задействованные в определенных процессах, обладают достаточным уровнем компетентности для осуществления соответствующих заданий и деятельности		

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

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

Таблица А.12 — Подробная самооценка элементов подраздела 8.4 (согласование/связь)

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
8.4 Менеджмент процессов (менеджмент согласования/ взаимосвязи между процессами)	1	Процессы согласованны и связаны общим или специфичным образом		
	2	Согласование/связь между процессами обсуждается, но основное внимание руководители уделяют отдельным процессам		
	3	Сеть процессов, их последовательность и взаимосвязи находят визуальное отражение в графиках, что облегчает понимание роли каждого процесса в системе и ее воздействия на показатели функционирования системы		
		Процессы и взаимосвязи между ними управляются как система для повышения согласования/взаимосвязи между процессами		
	4	Определены критерии для выходных данных процессов. Возможности и показатели функционирования процессов оцениваются и улучшаются		
		Риски и возможности, связанные с процессами, оцениваются; также предпринимаются необходимые действия по предупреждению, обнаружению или смягчению нежелательных событий		
		Процессы и взаимосвязи между ними регулярно подвергают анализу, предпринимают соответствующие действия по их улучшению с целью поддержки устойчивых и результативных процессов		
	5	Возможности и показатели функционирования процессов достаточны для результативного и эффективного достижения показателей, ожидаемых от системы		
		Межфункциональные группы или сообщества, на которые распространяется лидерство высшего руководства, содействуют анализу и улучшению процессов		

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

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

Таблица А.13 — Подробная самооценка элементов подраздела 8.4 (достижение более высокого уровня качества функционирования)

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
8.4 Менеджмент процессов (достижение более высокого уровня качества функционирования)	1	Процессы и взаимосвязи между ними улучшаются общим или специфичным образом		
	2	Улучшение процессов и взаимосвязей между ними незначительно связано с политиками, стратегией и целями организации		
	3	Процессы и взаимосвязи между ними улучшаются на основе политик, стратегии и целей организации		
		Достижение целей по улучшению процессов и взаимосвязей между ними регулярно анализируют		
	4	Процессы и взаимосвязи между ними систематически улучшают в целях соответствия политикам, стратегии и целям организации		
		Планы действий по достижению целей установлены с учетом необходимых ресурсов и их доступности		
		Работники мотивированы для участия в деятельности по улучшению и выдвигают предложения по улучшению процессов, за которые они несут ответственность		
	5	Улучшение процессов и взаимосвязей между ними динамично управляется посредством политик, стратегии и целей организации		
		Рассматривается необходимость в разработке или приобретении новых технологий или в разработке новой продукции, услуг или их характеристик для увеличения ценности		
		Достижение целей по улучшению, результативность планов действий, а также воздействие на соответствующие политики, стратегию и цели организации регулярно анализируют, необходимые корректирующие действия предпринимают		

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

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

Таблица А.14 — Подробная самооценка элементов подраздела 8.4 (поддержание уровня)

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
8.4 Менеджмент процессов (поддержание достигнутого уровня)	1	Процессы и взаимосвязи между ними осуществляются общим или специфичным образом		
	2	Процедуры в отношении соответствующих процессов определены, но не соблюдаются		
		Отклонения не учитываются владельцами процессов		
	3	Процедуры определены в отношении каждого процесса, включая критерии для их выходных данных и режимов работы		
		Уделяется внимание образованию и подготовке		
		В случае несоблюдения процедур руководители предпринимают необходимые корректирующие действия		
		Доступны ресурсы, необходимые работникам для соответствия процедурам		
		Процессы регулярно подвергаются мониторингу для выявления отклонений		
	4	Процедуры обеспечивают соответствие выходных данных критериям		
		Работники обладают достаточным уровнем знаний и навыков для соответствия процедурам и понимания последствий несоблюдения процедур		
		Уделяется внимание мотивации и предупреждению ошибок, связанных с человеческим фактором		
		Определены контрольные точки и соответствующие показатели деятельности для идентификации отклонений (которые, в основном, являются результатом изменения состава работников, оборудования, методов, материалов, измерений и среды для функционирования процессов) и внедрения соответствующих действий, если это необходимо		
	5	Внедрена система для определения знаний и навыков, необходимых для каждого процесса, оценивающая знания и навыки операторов процессов и предоставляющая квалификации для осуществления процессов		
		Работники вовлечены в разработку или пересмотр процедур		
		Риски и возможности в процедурах идентифицированы, оценены и снижены посредством улучшения процедур		
		Изменения в процессах разъяснены и доведены до сведения работников для предупреждения возникновения отклонений		

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

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

Таблица А.15 — Подробная самооценка элементов подраздела 9.1

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
9.1 Общие положения	1	Процессы для менеджмента ресурсов с целью поддержания функционирования в организации осуществлены общим или специфичным образом		
		Определены некоторые процессы менеджмента ресурсов с целью поддержания достижения целей		
	2	Поддержка результативного и эффективного использования ресурсов определена в ограниченном объеме		
		Разработан базовый подход к учету рисков и возможностей, включая результаты отсутствия достаточного количества ресурсов в определенное время		
		Установлены ключевые процессы по определению и управлению ресурсами, необходимыми для достижения целей		
		Результативное и эффективное использование ресурсов не определено должным образом		
		Разработаны процессы менеджмента ресурсов и взаимосвязи для получения и распространения ресурсов, соответствующие целям организации		
	3	Некоторые процессы включают в себя подход для результативного и эффективного применения ресурсов		
		Систематически внедрены процессы менеджмента ресурсов и взаимосвязи для получения и распространения ресурсов, соответствующие целям организации		
	4	Внедрены меры управления для содействия результативному и эффективному использованию ресурсов во всех процессах		
		Организация подтверждает доступность внешне поставляемых ресурсов		
		Организация поддерживает внедрение внешними поставщиками улучшений в отношении результативного и эффективного использования ресурсов		
	5	Процесс стратегического планирования для получения и распространения ресурсов разработан и согласован с целями организации в целях достижения результативных и эффективных показателей, ведущих к устойчивому успеху		
		Использование внешне поставляемых ресурсов демонстрирует постоянное улучшение		
		Совместные с внешними поставщиками инициативы разработаны для оценки и внедрения улучшений и содействия инновациям, связанным с использованием ресурсов		

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

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

Таблица А.16 — Подробная самооценка элементов подраздела 9.2

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
9.2 Человеческие ресурсы	1	Компетентный, вовлеченный, наделенный правами и мотивированный персонал рассматривается как ресурс общим или специфичным образом		
	2	Повышение компетентности осуществлено общим или специфичным образом		
		Внедрены процессы для привлечения компетентного, вовлеченного, наделенного правами и мотивированного персонала		
		В некоторых случаях использованы процессы для определения, разработки, оценки и улучшения ресурсов		
		Осуществлены некоторые анализы компетентности		
	3	Спланированный, прозрачный, этичный и социально ответственный подход применен на всех уровнях в рамках организации		
		Анализы и оценки результативности внедренных действий обеспечивают, что уровни личной компетентности (в кратко- или долгосрочной перспективе) соответствуют миссии, видению и целям		
	4	Произведен обмен информацией, знаниями и опытом для обеспечения развития работников		
		В организации внедрены процессы извлечения уроков, передачи знаний и командной работы		
		Повышение компетентности предоставляется для развития навыков в области креативности и улучшений		
		До сведения работников доведены их личные компетентности и возможности для внесения вклада в улучшение организации		
	5	Процесс профессионального роста разработан надлежащим образом		
		Достигнутые результаты в отношении компетентного, вовлеченного, наделенного правами и мотивированного персонала доступны для ознакомления и отличаются высокими показателями по сравнению с показателями других организаций		
		Работники на всех уровнях организации участвуют в разработке новых процессов		
		Признаны лучшие практики		

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

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

Таблица А.17 — Подробная самооценка элементов подраздела 9.3

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
9.3 Знания организации	1	Процессы для поддержания текущего базового уровня знаний организации являются общими или специфичными		
		Процессы для повышения знаний организации являются общими или специфичными		
	2	Разработаны некоторые процессы для поддержания и защиты документированных знаний организации		
	3	Разработаны виды деятельности по определению наличия явных или неявных знаний, некоторые из них задокументированы		
		Разработаны процессы для идентификации важной информации и обеспечения ее результативного распространения в рамках жизненных циклов соответствующей продукции и/или услуг		
	4	Разработаны процессы для сбора и анализа конкурентных данных		
		Разработаны процессы для оценки понимания персоналом соответствующих знаний организации		
		Разработаны методы для оценки владельцами процессов, компетенция для осуществления процессов		
		Разработаны методы для определения и распространения информации о роли владельцев процессов среди управляющего персонала		
	5	Разработаны процессы для сбора и анализа данных от заинтересованных сторон		

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

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

Таблица А.18 — Подробная самооценка элементов подраздела 9.4

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
9.4 Технологии	1	Достижения в современных технологиях осуществляются общим или специфичным образом		
	2	Некоторые процессы для идентификации самых последних инноваций и технологических разработок внедрены в рамках организации или секторов, к которым они относятся прямо или косвенно		
	3	Процессы для оценки преимуществ, рисков и возможностей идентифицированных инноваций и новейших технологий разработаны и содействуют обеспечению пригодности продукции и/или услуг		
		Разработаны процессы для оценки затрат/преимуществ от внедрения соответствующих инноваций и/или новейших технологий		
		Разработаны процессы для оценки пригодности выбранных инноваций и/или новейших технологий к их реализации		
	4	Доступны знания организации и ресурсы, необходимые для внедрения инноваций и/или технологических разработок или достижений		
		Разработаны процессы для оценки рисков и возможностей, связанных с внедрением выбранных инноваций и/или технологических разработок или достижений		
	5	Разработаны процессы для рассмотрения потребностей заинтересованных сторон и предложения ряда инноваций в качестве решения для соответствия ожиданиям потребителей		
		Организация принимает меры по поддержанию осведомленности о новых технологиях и методологиях и их возможных преимуществах		
		Воздействие новых технологий и новых практик регулярно подвергается мониторингу и оценке с учетом внутренних и внешних воздействий, в том числе на заинтересованные стороны и среду		

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

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

Таблица А.19 — Подробная самооценка элементов подраздела 9.5

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
9.5 Инфраструктура и производственная среда	1	Потребности инфраструктуры и производственной среды рассмотрены общим или специфичным образом		
	2	Разработаны некоторые процессы для рассмотрения потребностей инфраструктуры и производственной среды		
	3	Разработаны процессы для рассмотрения применимых рисков и возможностей и внедрения действий по определению, распределению, предоставлению, измерению или мониторингу, улучшению, поддержанию и защите инфраструктуры и производственной среды		
	4	Разработаны процессы, реализующие передовые технологии для улучшения показателей деятельности и обеспечения максимальной результативности использования ресурсов инфраструктуры и производственной среды		
		Эти процессы функционируют в упреждающем режиме и содействуют достижению целей организации, включая соответствие законодательным и нормативным требованиям		
	5	Способ, которым осуществляется менеджмент инфраструктуры и производственной среды, становится ключевым фактором, способствующим достижению желаемых результатов		

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

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

Таблица А.20 — Подробная самооценка элементов подраздела 9.6

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
9.6 Ресурсы, поставляемые внешними поставщиками	1	Понятие партнерства с внешними поставщиками является общим или специфичным		
		Внешние поставщики рассматриваются как временное явление, организация не видит ценности в развитии отношений		
	2	Понимание ценности наличия постоянных внешних поставщиков, обеспечивающих постоянные поставки, ограничено		
	3	Установлены хорошие рабочие отношения между двумя организациями, обмен информацией в отношении предоставляемой продукции и услуг осуществляется регулярно		
	4	Продемонстрирована приверженность высшего руководства установлению тесных взаимоотношений с внешними поставщиками; действия по их установлению предпринимаются на уровне руководителей среднего звена, на котором происходит непосредственное сотрудничество		
		Осуществляется координация некоторых проектов, связанных с процессами реализации конкретной продукции		
	5	Обе организации высоко ценят взаимоотношения		
		Организации тесно сотрудничают между собой на уровне высшего руководства		
		Производится обмен некоторой соответствующей служебной коммерческой информацией		
		Обе организации участвуют в проектах по развитию бизнеса, представляющих интерес для обеих организаций		

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

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

Таблица А.21 — Подробная самооценка элементов подраздела 9.7

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

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

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

Таблица А.22 — Подробная самооценка элементов подраздела 10.1

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
10.1 Общие положения	1	Необходимость в актуализации и понимании среды, политик, стратегии и целей организации определяется общим или специфичным образом		
	2	С целью актуализации и понимания среды, политик, стратегии и целей организации осуществляют сбор и анализ некоторой информации о результатах деятельности организации, статусе ее внутренней деятельности и ресурсов, изменениях в ее внешних и внутренних факторах, а также потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон		
	3	С целью актуализации и понимания среды, политик, стратегии и целей организации осуществляют сбор доступной информации запланированным образом		
	4	На основе всестороннего анализа и пересмотра доступной информации определяют необходимость в актуализации и понимании среды, политик, стратегии и целей организации		
	5	Определен систематический подход к сбору, анализу и пересмотру доступной информации, к определению необходимости в актуализации и пониманию среды, политик, стратегии и целей организации, а также к идентификации возможностей для улучшения, извлечения уроков и внедрения инноваций в деятельность организации, связанную с лидерством		

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

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

Таблица А.23 — Подробная самооценка элементов подраздела 10.2

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
10.2 Показатели результатов деятельности	1	Используют только базовые показатели деятельности (например, финансовые критерии, своевременность поставок, количество жалоб от потребителей, судебные предупреждения, штрафы)		
		Данные не всегда достоверны		
	2	Имеется ограниченное количество показателей результатов деятельности, связанных с политиками, стратегией, целями и основными процессами организации		
		Показатели результатов деятельности, в основном, основаны на использовании внутренних данных		
		Решения частично подкреплены измеримыми ключевыми показателями результатов деятельности (KPIs)		
	3	Результативность достижения запланированных результатов в сравнении с политиками, стратегией и целями соответствующих процессов и функций идентифицирована и отслеживается посредством фактических KPIs		
		При выборе измеримых KPIs учитывают потребности и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон		
		Решения адекватно подкреплены достоверными, применимыми и измеримыми показателями результатов деятельности		
	4	Измеримые KPIs систематически выбирают с целью мониторинга результативности достижения запланированных результатов в сравнении с миссией, видением, политиками, стратегией и целями на всех уровнях и во всех соответствующих процессах и функциях в организации, с целью сбора и предоставления информации, необходимой для оценки результативности и результативного принятия решений		
		Измеримые KPIs предоставляют точную, достоверную и применимую информацию для внедрения планов действий в тех случаях, когда результативность не соответствует целям или для улучшения и внедрения инноваций в результативность и эффективность процессов		
	5	Установлен процесс для мониторинга результативности достижения запланированных результатов и принятия решений с использованием измеримых KPIs		
		Измеримые KPIs способствуют принятию хороших стратегических и тактических решений		
		Информация в отношении рисков и возможностей учитывается при выборе измеримых KPIs		

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

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

Таблица А.24 — Подробная самооценка элементов подраздела 10.3

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
10.3 Анализ результатов деятельности	1	Анализ результатов деятельности организации осуществлен общим или специфичным образом		
	2	Осуществляют ограниченный анализ результатов деятельности организации		
		Используют некоторые базовые статистические инструменты		
	3	Анализ результатов деятельности организации осуществляют для идентификации проблем и потенциальных возможностей		
		Систематический анализ процесса поддерживают широким применением статистических инструментов		
	4	Анализ результатов деятельности организации осуществляют: - для идентификации недостаточности ресурсов; - идентификации недостаточности или неэффективности компетенций, знаний организации или несоответствующего поведения; - определения необходимости в новых знаниях организации; - идентификации процессов и видов деятельности, демонстрирующих выдающиеся результаты, которые могут быть использованы в качестве модели для улучшения других процессов		
		Результативность анализа процессов повышается посредством распространения и анализа результатов с заинтересованными сторонами		
	5	Всесторонний анализ результатов деятельности организации осуществляют для идентификации потенциальных сильных сторон и их усиления в отношении лидерства организации, а также слабых сторон лидерства и деятельности организации, включая: - разработку и распространение политики; - менеджмент процессов; - менеджмент ресурсов; - улучшение, извлечение уроков и инновации		
		В целях анализа используется четкая основа, демонстрирующая взаимосвязи между лидерством, видами деятельности и их воздействием на результативность организации		

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

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

Таблица А.25 — Подробная самооценка элементов подраздела 10.4

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
10.4 Оценка результатов деятельности	1	Оценку результатов деятельности организации осуществляют общим или специфичным образом		
	2	Осуществляют ограниченную оценку результатов деятельности организации		
		Высшее руководство поддерживает идентификацию и распространение лучших практик		
		Осуществляют оценку и сравнение некоторой продукции основных конкурентов		
	3	Осуществляют оценку результатов деятельности организации на предмет соответствия применимым целям		
		Осуществляют оценку результатов деятельности организации с точки зрения потребностей и ожиданий потребителей		
		Оценку результатов деятельности организации осуществляют посредством сравнения для определения согласованного бенчмаркинга		
	4	При недостижении целей осуществляют расследование причин и соответствующий анализ развертывания политик, стратегии и целей организации, а также менеджмента ресурсов организации		
		Результаты оценки полностью понятны, приоритетность устранения всех идентифицированных расхождений установлена на основе их воздействия на политику, стратегии и цели организации		
		Оценку улучшения результатов деятельности организации осуществляют с точки зрения долгосрочной перспективы		
		Оценку результатов деятельности организации осуществляют с точки зрения потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон		
	5	Бенчмаркинг систематически используют в качестве инструмента для идентификации возможностей и улучшения, извлечения уроков и инноваций		
		Организация часто получает запросы со стороны внешних организаций, выражающих желание стать партнерами по бенчмаркингу		

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

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

Таблица А.26 — Подробная самооценка элементов подраздела 10.5

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
10.5 Внутренний аудит	1	Внутренние аудиты проводят в связи с возникшими проблемами, жалобами потребителей и т. д.		
		Собранные данные, как правило, используют для разрешения проблем, связанных с продукцией и услугами		
	2	Регулярно проводят внутренние аудиты в отношении ключевых процессов		
		Собранные данные систематически используют для анализа менеджмента процессов		
		Собранные данные начинают использовать в целях предупреждения возникновения проблем		
	3	Внутренние аудиты проводят системно, компетентным персоналом, не участвующим в проверяемой деятельности, в соответствии с планом аудита		
		Внутренние аудиты идентифицируют проблемы, несоответствия и риски, а также результативность мониторинга при устранении ранее идентифицированных проблем, несоответствий и рисков		
	4	Идентифицированные проблемы, несоответствия и риски всесторонне анализируют для выявления слабых сторон системы менеджмента		
		Основное внимание при проведении внутренних аудитов уделяют идентификации лучших практик (которые могут быть использованы в других областях деятельности организации) и возможностей для улучшения		
	5	Определен процесс для анализа проведенных отчетов по аудитам для идентификации тенденций, которые могут потребовать внедрения корректирующих действий или работы с областями для улучшения в рамках всей организации		
		Организация привлекает другие заинтересованные стороны к проведению внутренних аудитов с целью идентификации дополнительных возможностей для улучшения		

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

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

Таблица А.27 — Подробная самооценка элементов подраздела 10.6

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
10.6 Самооценка	1	Самооценку не осуществляют		
	2	Самооценка ограничена, осуществлена общим или специфичным образом		
	3	Самооценку осуществляют систематически, ее результаты используют для определения зрелости организации и улучшения общих результатов ее деятельности		
	4	Самооценку используют для определения сильных и слабых сторон организации, а также ее лучших практик как на уровне организации в целом, так и на уровне отдельных процессов		
		Самооценка помогает организации в расстановке приоритетов, планировании и внедрении улучшений и/или инноваций		
	5	Самооценку проводят на всех уровнях		
		Элементы системы менеджмента понимаются в полном объеме на основе взаимоотношений между элементами и их воздействием на миссию, видение, ценности и культуру организации		
		Результаты самооценки доводят до сведения определенных работников организации и используют для распространения понимания деятельности организации и ее будущего направления		

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

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

Таблица А.28 — Подробная самооценка элементов подраздела 10.7

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
10.7 Анализ	1	Применяют специфичный подход к анализу		
		Чаще всего анализ проводят в ответ на возникшие проблемы		
	2	Анализ проводят с целью оценки результативности достижения политик, стратегии и целей, а также оценки результативности системы менеджмента организации		
		Оценку соответствующих проектов и действий по улучшению осуществляют в ходе анализа для оценки результативности в сравнении с планами и целями организации		
	3	Систематический анализ измеримых показателей результатов деятельности и соответствующих целей осуществляют регулярно через запланированные интервалы для определения тенденций, а также для оценки результативности достижения организацией выбранных политик, стратегии и целей		
		При идентификации отрицательных тенденций предпринимают корректирующие действия по их устранению		
		Анализ обеспечивает принятие решений на основе свидетельств		
	4	Информацию, являющуюся результатом измерения результативности, бенчмаркинга, анализа и оценки, внутренних аудитов и самооценок, подвергают всестороннему анализу для идентификации возможностей с целью улучшения, извлечения уроков и внедрения инноваций, а также для идентификации необходимости в актуализации политик, стратегии и целей организации		
		Выходные данные анализа доводят до сведения заинтересованных сторон, что способствует сотрудничеству и извлечению уроков		
	5	Систематический анализ используют для идентификации возможностей для улучшения, извлечения уроков и внедрения инноваций в отношении лидерства организации		

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

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

Таблица А.29 — Подробная самооценка элементов подраздела 11.1

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
11.1 Общие положения	1	Деятельность, направленная на улучшение, осуществляют общим или специфичным образом		
	2	Основные процессы улучшения, включая коррекции и корректирующие действия, доступны, основаны на жалобах заинтересованных сторон		
	3	Деятельность, направленная на улучшение, извлечение уроков и инновации, может быть продемонстрирована в отношении большей части продукции и некоторых ключевых процессов		
	4	Внедрены процессы для постоянного мониторинга внешних и внутренних факторов, которые могут иметь своим результатом улучшение, извлечение уроков и инновации, согласованные со стратегическими целями организации		
	5	Улучшение, извлечение уроков и инновации внедрены в качестве обычных видов деятельности на всех уровнях организации и проявляются во взаимоотношениях с заинтересованными сторонами		

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

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

Таблица А.30 — Подробная самооценка элементов подраздела 11.2

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
11.2 Улучшение	1	Деятельность, направленная на улучшение, осуществляют общим или специфичным образом		
		Предоставлены ресурсы, необходимые для улучшения		
	2	Установлены цели для улучшения продукции или услуг и процессов		
		Постоянно применяют структурированный подход		
	3	Направленность процессов по улучшению согласована со стратегией и целями, высшее руководство вовлечено в деятельность по улучшению		
		Разработаны схемы для наделения групп и отдельных лиц полномочиями для внедрения стратегически соответствующих улучшений		
		Процессы постоянного улучшения включают соответствующие заинтересованные стороны		
	4	Улучшения и инновации имеют своим результатом извлечение уроков и последующее улучшение		
	5	Основная цель улучшения результатов деятельности — устойчивая способность извлекать уроки, вносить изменения и достигать долгосрочного успеха		

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

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

Таблица А.31 — Подробная самооценка элементов подраздела 11.3

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
11.3 Извлечение уроков	1	Некоторые уроки извлекают в результате поступления жалоб		
		Извлечение уроков происходит на индивидуальной основе, без обмена знаниями		
	2	Извлечение уроков является результатом систематического анализа проблем и другой актуальной информации		
		Разработаны процессы для обмена информацией и знаниями, осуществляемые в качестве реагирования		
	3	Высшее руководство поддерживает инициативы по извлечению уроков и подает личный пример		
		Запланированы виды деятельности, события и форумы для обмена информацией		
		Внедрены процессы для определения пробелов в знаниях и предоставления необходимых ресурсов для извлечения уроков		
		Разработаны системы поощрения положительных результатов от внесенных предложений и извлеченных уроков		
	4	Извлечение уроков учтено в стратегии и политиках		
		Извлечение уроков признано ключевым фактором		
		Систему связей, взаимодействие и интерактивность поддерживает высшим руководством в целях обмена знаниями		
	5	В способность организации извлекать уроки интегрированы личная компетентность и общая компетентность организации		
		Извлечение уроков является основополагающим фактором для процессов улучшения и внедрения инноваций		
		Культура организации позволяет брать на себя риски и извлекать уроки из допущенных ошибок		
		В целях извлечения уроков установлены внешние связи		

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

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

Таблица А.32 — Подробная самооценка элементов подраздела 11.4

Подраздел	Уровень зрелости		Заключение	
	Уровень	Пункт*	Да	Результаты/ комментарии**
11.4 Инновации	1	Внедрение инноваций ограничено		
		Новая продукция и услуги внедрены без планирования процесса инноваций		
	2	Деятельность по внедрению инноваций основана на данных в отношении потребностей и ожиданий заинтересованных сторон		
	3	Процессы внедрения инноваций в новую продукцию и услуги идентифицируют изменения во внешних и внутренних факторах с целью планирования инноваций		
		Учитывают риски, связанные с запланированными инновациями		
		Организация поддерживает инициативы по внедрению инноваций посредством предоставления необходимых ресурсов		
	4	Приоритетность инноваций установлена посредством адекватного рассмотрения их срочности, доступности ресурсов и стратегии организации		
		Внешние поставщики и партнеры вовлечены в процессы внедрения инноваций		
		Результативность и эффективность процессов внедрения инноваций подвергаются регулярной оценке как часть процесса извлечения уроков		
		Инновации используют для улучшения функционирования организации		
	5	Деятельность по внедрению инноваций учитывает возможные изменения в дальнейшем в среде организации		
		Планы превентивных мер разработаны для того, чтобы избежать или свести к минимуму идентифицированные риски, связанные с деятельностью по внедрению инноваций		
		Инновации применимы ко всем уровням организации посредством изменений технологий, процессов, организации, системы менеджмента и бизнес-модели организации		

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

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

Приложение ДА
(справочное)

Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов национальным стандартам

Таблица ДА.1

Обозначение ссылочного международного стандарта	Степень соответствия	Обозначение и наименование соответствующего национального стандарта
ISO 9000:2015	IDT	ГОСТ Р ИСО 9000—2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»

Примечание — В настоящей таблице использовано следующее условное обозначение степени соответствия стандартов:
- IDT — идентичные стандарты.

Библиография

[1] ISO 9001, Quality management systems — Requirements

[2] ISO/TS 9002, Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001:2015

[3] ISO 10001, Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for codes of conduct for organizations

[4] ISO 10002, Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for complaints handling in organizations

[5] ISO 10003, Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for dispute resolution external to organizations

[6] ISO 10004, Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for monitoring and measuring

[7] ISO 10005, Quality management — Guidelines for quality plans

[8] ISO 10006, Quality management — Guidelines for quality management in projects

[9] ISO 10007, Quality management — Guidelines for configuration management

[10] ISO 10008, Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for business-to-consumer electronic commerce transactions

[11] ISO 10012, Measurement management systems — Requirements for measurement processes and measuring equipment

[12] ISO/TR 10013, Guidelines for quality management system documentation

[13] ISO 10014, Quality management — Guidelines for realizing financial and economic benefits

[14] ISO 10015, Quality management — Guidelines for training

[15] ISO 10018, Quality management — Guidelines on people involvement and competence

[16] ISO 10019, Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services

[17] ISO 14001, Environmental management systems — Requirements with guidance for use

[18] ISO 14040, Environmental management — Life cycle assessment — Principles and framework

[19] ISO 14044, Environmental management — Life cycle assessment — Requirements and guidelines

[20] ISO/TR 14047, Environmental management — Life cycle assessment — Illustrative examples on how to apply ISO 14044 to impact assessment situations

[21] ISO/TS 14048, Environmental management — Life cycle assessment — Data documentation format

[22] ISO/TR 14049, Environmental management — Life cycle assessment — Illustrative examples on how to apply ISO 14044 to goal and scope definition and inventory analysis

[23] ISO/TR 14062, Environmental management — Integrating environmental aspects into product design and development

[24] ISO 19011, Guidelines for auditing management systems

[25] ISO 19600, Compliance management systems — Guidelines

[26] ISO 22000, Food safety management systems — Requirements for any organization in the food chain

[27] ISO 22301, Societal security — Business continuity management systems — Requirements

[28] ISO 22316, Security and resilience — Organizational resilience — Principles and attributes

[29] ISO 26000, Guidance on social responsibility

[30] ISO 31000, Risk management — Guidelines

[31] ISO 37001, Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use

[32] ISO 39001, Road traffic safety (RTS) management systems — Requirements with guidance for use

[33] ISO 45001, Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use

[34] ISO 50001, Energy management systems — Requirements with guidance for use

[35] ISO/IEC 27000, Information technology — Security techniques — Information security management systems — Overview and vocabulary

[36] ISO/IEC 27001, Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements

[37] ISO/IEC 27002, Information technology — Security techniques — Code of practice for information security controls

[38] ISO/IEC IEEE 24748-5, Systems and software engineering — Life cycle management — Part 5: Software development planning

[39] IEC 60300-1, Dependability management — Part 1: Dependability management systems

[40] IEC 61160, Design review

[41] ISO Handbook. ISO 9001:2015 for Small Enterprises — What to do? 2016. Available at: gost.e-ecolog.ru publication/PUB100406 .html

[42] ISO. Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems. ISO/TC 176/SC 2/N 544R3. 2008. Available at: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/04_concept_and_use_of_the_process_approach_for_management_systems.pdf

[43] ISO information and guidance on ISO 9001 and ISO 9004. Available at: gost.e-ecolog.ru

[44] ISO 9001 Auditing Practices Group. Various papers. Available at https://committee.iso.org/sites/tc176sc2/home/page/ISO-9001-auditing-practices-grou .html

УДК 658.562.014:006.354 ОКС 03.120.10

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

БЗ 8—2019/60

Редактор *Л.С. Зимилова*
Технический редактор *В.Н. Прусакова*
Корректор *И.А. Королева*
Компьютерная верстка *Л.А. Круговой*

Сдано в набор 21.08.2019. Подписано в печать 19.09.2019. Формат 60×84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 6,98. Уч.-изд. л. 6,31. Тираж 102 экз. Зак. 484
Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Издано и отпечатано во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ», 117418 Москва, Нахимовский пр-т, д. 31, к. 2.

gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru