

**НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО УСПЕХА ОРГАНИЗАЦИИ**  
**ПОДХОД НА ОСНОВЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**  
**ГОСТ Р ИСО 9004-2010**

///

Сведения о стандарте

4. Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ИСО 9004:2009 "Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества" (ISO 9004:2009 "Managing for the sustained success of an organization - A quality management approach").

///

Введение

Настоящий стандарт содержит рекомендации по достижению устойчивого успеха любой организации в сложной, требовательной и постоянно меняющейся среде путем использования подхода на основе менеджмента качества.

Устойчивый успех организации достигается за счет ее способности отвечать потребностям и ожиданиям своих потребителей и других заинтересованных сторон на долговременной основе и сбалансированным образом. Устойчивого успеха можно добиться посредством эффективного менеджмента организации, путем осознания организацией среды своего существования, за счет обучения и должного применения улучшений и (или) инноваций.

Настоящий стандарт поддерживает использование самооценки как важного инструмента для анализа уровня зрелости организации, охватывающего ее руководство, стратегию, систему менеджмента, ресурсы и процессы, с целью выявления сильных и слабых сторон и возможностей для совершенствования и (или) использования инновационного подхода.

В настоящем стандарте менеджмент качества рассматривается более широко, чем в ИСО 9001; он рассматривает потребности и ожидания всех соответствующих заинтересованных сторон и дает рекомендации по систематическому и непрерывному улучшению общих показателей деятельности организации. На [рисунке 1](#) приведена развернутая модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе, с включением элементов стандартов ИСО 9001 и ИСО 9004.

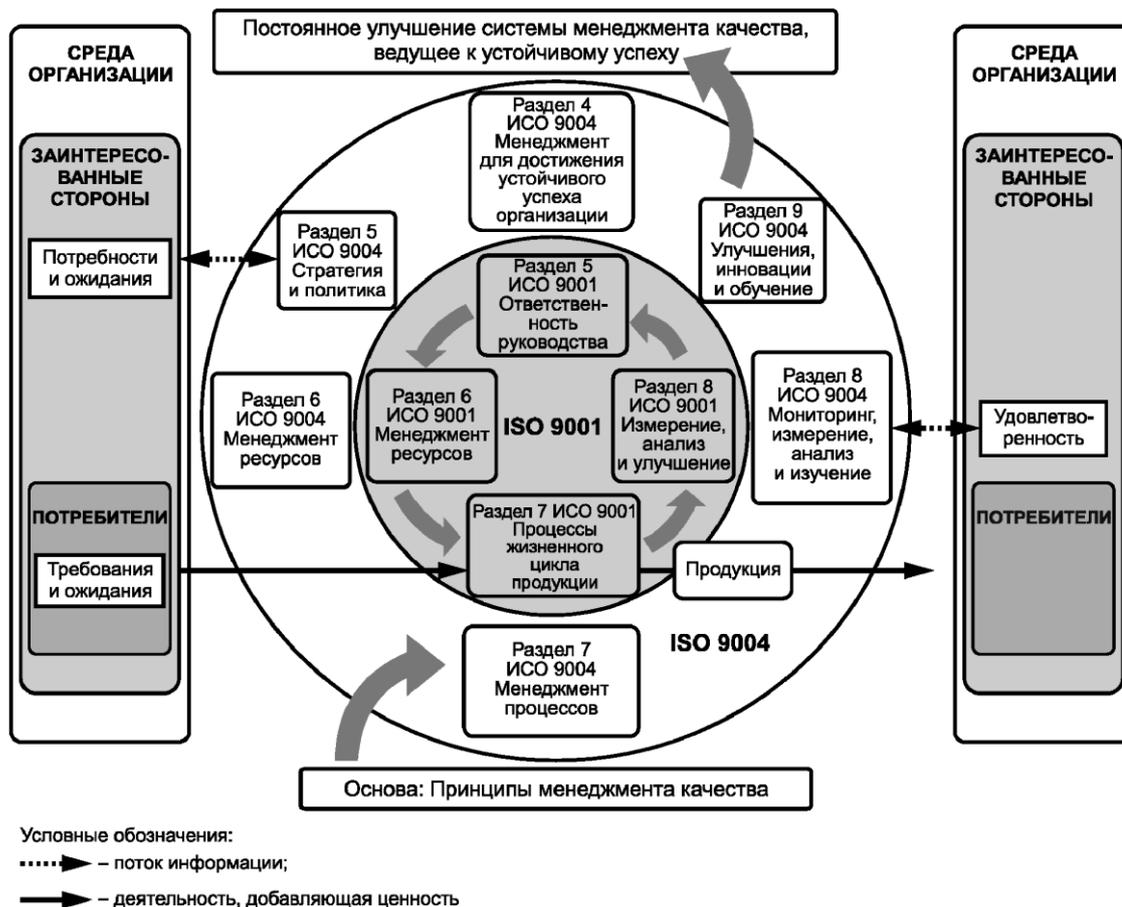


Рисунок 1. Развернутая модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе

## 8. Мониторинг, измерение, анализ и изучение

### 8.1. Общие положения

Для достижения устойчивого успеха в постоянно меняющихся и неустойчивых условиях организации следует регулярно вести мониторинг, измерять, изучать и анализировать эффективность своей деятельности.

### 8.3. Измерение

#### 8.3.1. Общие положения

Высшему руководству следует оценивать ход работ по достижению запланированных результатов на всех уровнях и во всех соответствующих процессах и функциональных подразделениях организации в соответствии с ее миссией, видением, политикой, стратегией и целями. Для мониторинга хода работ, для сбора и представления информации, необходимой для оценки эффективности деятельности и результативного принятия решений, должен использоваться процесс измерения и анализа. Выбор соответствующих ключевых показателей деятельности и методики мониторинга имеет решающее значение для успеха процесса измерения и анализа.

Методы, используемые для сбора информации о ключевых показателях деятельности должны быть применимыми и подходящими для организации. Типичными примерами являются:

- средства оценки и управления рисками;
- беседы, анкетирование и опросы для определения удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон;
- бенчмаркинг;
- проверки эффективности деятельности, включая поставщиков, партнеров;
- мониторинг и регистрация параметров процессов и характеристик продукции.

///

### 8.3.3. Внутренние аудиты

Внутренние аудиты представляют собой эффективное средство определения того, насколько система менеджмента организации соответствует заданным критериям, и дают ценную информацию для понимания и анализа деятельности организации. Аудиты должны проводиться персоналом, не участвующим в проверяемой деятельности, чтобы получить независимое суждение о выполняемой работе.

Внутренние аудиты должны оценивать функционирование и результативность системы менеджмента. Проверки могут проводиться более чем по одному стандарту на системы менеджмента, например ИСО 9001 (менеджмент качества) и ИСО 14001 (экологический менеджмент), с учетом конкретных требований, относящихся к потребителям, продукции, процессам или конкретным аспектам.

Чтобы быть результативными, внутренние аудиты должны проводиться последовательно, с привлечением компетентного персонала, в соответствии с планом аудита.

Проведение внутренних аудитов является результативным инструментом, способствующим выявлению проблем, рисков и несоответствий, а также проведению мониторинга хода работ по устранению ранее выявленных несоответствий (которые должны были изучаться на основе анализа основных причин и устраняться путем разработки и реализации планов корректирующих и предупреждающих действий). Подтверждением результативности принятых мер может служить оценка улучшенной способности организации решать поставленные задачи. Внутренние аудиты могут также быть направлены на определение лучших практик, которые могут использоваться в других направлениях деятельности организации.

Результаты внутренних аудитов являются надежным источником информации, полезной для:

- решения проблем и устранения несоответствий;
- бенчмаркинга;
- использования передового опыта в рамках организации;
- более глубокого понимания взаимосвязей между процессами.

Результаты внутренних аудитов, как правило, представляются в виде отчетов, содержащих информацию о выполнении требований систем менеджмента, несоответствиях и возможностях для улучшения. Кроме того, отчеты об аудитах содержат важные данные для подготовки анализа со стороны руководства. Высшему руководству следует разработать процесс для анализа всех отчетов о внутренних аудитах, чтобы выявить тенденции, которые могут потребовать выполнения корректирующих или предупреждающих действий в масштабах организации.

Руководству организации следует также использовать результаты других аудитов, таких как аудиты, проводимые второй или третьей стороной, в качестве исходных данных для корректирующих и предупреждающих действий.

Примечание. См. ИСО 19011 как дополнительное руководство по проведению аудитов.

///

///

Таблица А.6

Самооценка детализированных элементов [раздела 8](#)  
"Мониторинг, измерение, анализ и изучение"

Подпункт	Уровень зрелости				
	I	II	III	IV	V
<p>8.3.3. Внутренние аудиты</p> <p>8.3.4. Самооценка</p>	<p>Осуществляется сбор некоторых данных, но отсутствует официальная методика.</p> <p>Аудиты проводятся пассивно, в ответ на проблемы, жалобы потребителей и т.п.</p> <p>Собранные данные в основном используются для решения проблем с продукцией</p>	<p>На регулярной основе осуществляется сбор некоторых данных о ключевых процессах.</p> <p>Результаты аудитов систематически используются для анализа системы менеджмента.</p> <p>Самооценка носит ограниченный характер.</p> <p>Данные и результаты оценок стали использоваться для выполнения предупреждающих действий</p>	<p>Сбор данных осуществляется в рамках структурированного процесса.</p> <p>В случае необходимости проводятся квалифицированные исследования для верификации данных, особенно когда данные основаны на суждениях, мнениях и т.п.</p> <p>Аудиты обеспечивают точность данных и результативность системы менеджмента.</p> <p>Проводятся самооценки, и их результаты используются для определения зрелости организации и повышения общего уровня ее эффективности</p>	<p>Процессы сбора данных подвергаются постоянному оцениванию, и принимаются меры по повышению их результативности и эффективности.</p> <p>Результаты самооценок включают в процесс стратегического планирования.</p> <p>Выявленные расхождения с более высокими уровнями зрелости сопоставляют с видением и стратегией, и организация применяет к ним плановые воздействия</p>	<p>Аудиты, в которых участвуют другие заинтересованные стороны, предоставляют им возможность способствовать выявлению дополнительных улучшений.</p> <p>Самооценки проводятся на всех уровнях организации</p>

////