



**ПРЕДЛАГАЕМ
ВНИМАНИЮ ЧИТАТЕЛЕЙ
ЦИКЛ СТАТЕЙ, ПОСВЯЩЕННЫЙ
ИНТЕГРИРОВАННЫМ
СИСТЕМАМ МЕНЕДЖМЕНТА**

«ВРЕМЯ СОБИРАТЬ КАМНИ...»

*...Сойдем же, и смешаем там язык их,
так чтобы один не понимал речи другого.*

*И рассеял их Господь оттуда по всей земле;
и они перестали строить город.*

Бытие 11:1–9.

*Всему свое время,
и время всякой вещи под небом:
время рождаться и время умирать;*

*...время разбрасывать камни,
и время собирать камни;
...время войне, и время миру.*

Екклезиаст 3,1–8.

**ДЛЯ ТЕХ, КТО СТРЕМИТСЯ
ПОЛУЧИТЬ ПРЕИМУЩЕСТВА
НАД КОНКУРИРУЮЩИМИ
ОРГАНИЗАЦИЯМИ ПРИ ПРОЧИХ
РАВНЫХ УСЛОВИЯХ,
БУДУТ ИНТЕРЕСНЫ ТЕМЫ:**

**Восстановление Вавилонской башни,
или Реинтеграция систем менеджмента.**

(О том, что вначале была единая система менеджмента, которую «растаскивали по квартирам», и о восстановлении «исторической справедливости»)

**Причины и следствия:
процессы, аспекты, риски.**

(О разных углах зрения на процессы и их результаты в единой системе)

**Что видим, то пишем? Преимущества системного
подхода к документированию ИСМ.**

(О том, что состав документации определяется моделью сети процессов менеджмента)

Нельзя объять необъятное.

(О применимости требований, практик и инструментов в ИСМ)

Так и не добавленная ценность.

(О результативности коммуникаций в ИСМ)

Координация или конкуренция.

(О вкладе профильных подразделений в результативность ИСМ)

СОВМЕСТНЫЙ ПРОЕКТ



Центра «Качество и Бизнес»
(Санкт-Петербург)
и журнала «Методы
менеджмента качества»



Светлана Валерьевна Василевская

генеральный директор консультационного Центра «Качество и Бизнес», член Совета по развитию предпринимательства при Председателе Совета Федерации ФС РФ, член Совета Ассоциации консультантов по экономике и управлению, аудитор систем менеджмента (QMS, EMS, HACCP) (Санкт-Петербург)

СОВМЕСТНЫЙ ПРОЕКТ



Центра «Качество и Бизнес»
(Санкт-Петербург)
и журнала «Методы
менеджмента качества»

Восстановление Вавилонской башни, или Реинтеграция систем менеджмента

КОМПЕТЕНТНОЕ МНЕНИЕ

Как известно, в «допотопное» время некие строители «башни до неба» в древнем Вавилоне возгордились, и, как повествует об этом первая библейская книга Бытие, применено к ним было корректирующее действие, причем результативное (см. эпиграф 1). Собственно, нерезультативным оно и быть не могло, поскольку причина была установлена компетентно. Очевидно, что наличие единого языка способствует координации действий, а отсутствие такового влечет за собой развал деятельности.

Аналогичное событие (если оценивать не в мировом масштабе, а в масштабе нашей страны) произошло на наших глазах сравнительно недавно: скончалось советское управление, так и не успев стать российским менеджментом. Причем без всякого божественного вмешательства, силою торжествующей рыночной экономики.

Возможно, не только у меня сохранились воспоминания о том, что за советский период на российских предприятиях была воздвигнута башня менеджмента линейно-функциональной структуры *par excellence*¹. Несмотря на то что была она громоздкая, несимметричная, несимпатичная во многом, языковых проблем ни строителям, ни жильцам она не создавала. Проектировщики, не подозревая тогда о требованиях п. 7.3 стандарта ISO 9001, все же проводили проверку и утверждение проектов, сотрудники (тогда еще не персонал) отдела охраны труда, ОТК и отдела охраны природы понимали друг друга без переводчика.

Однако в конце 80-х годов прошлого столетия советский менеджмент утратил цели и сдал позиции. Освобо-

дившееся место мог занять в то время только «западный» менеджмент, что и стало происходить. Управление «по-советски» были противопоставлены многие модели, из которых основанные на требованиях стандартов ISO приятно отличались рациональностью требований и применением научных подходов (процессного и системного). Внедрение требований стандартов ISO 9001, ISO 14001 [1, 2] и спецификации OHSAS 18001 [3] победным шествием прогрессивного менеджмента по нашей стране не назовешь, конечно, но многие тысячи организаций научились отражать на бумаге Руководство по качеству, документированные процедуры, разнообразные политики, цели, «экологические показатели» и т. п.

И как-то так неожиданно выяснилось, что в рамках одного предприятия возникли и стали претендовать на приоритетное использование ресурсов отдельные, независимые и самодостаточные «системы менеджмента». И никого это странное обстоятельство особенно не удивляло. Период раздельного существования таких систем, как и следовало ожидать, сформировал у участников каждой из систем свой специфический язык. Но разные языки — это еще полбеды. Главное — разные наречия. Или «наречие», потому что есть такое мнение среди исследователей библейского материала, что слово это нужно переводить не как «обособленная часть языка», а как «цель, желание». И вот тогда все встает на свои места: менеджмент говорит на одном языке, если системы менеджмента имеют одну главную цель.

Цели, как уже очевидно, были «расташены по квартирам». Свой вклад в разобщенность систем менеджмента, существующих в рамках одной организации, вольно или невольно вносит то обстоятельство, что цели разработки и внедрения систем менеджмента, соответствующих требованиям международных стандар-

¹ *Par excellence (фр.)* — по преимуществу, в особенности. — Прим. ред.

тов и спецификаций, связывают с оценкой этих систем, с сертификацией. Повсеместно приходится сталкиваться с фактами разработки отдельных систем, демонстрация соответствия которых требованиям стандартов осуществляется только в рамках сертификационного аудита. При этом в команде аудиторов представлены специалисты по сертификации СМК, специалисты (или технические эксперты) по системам экологического менеджмента (СЭМ), специалисты (или технические эксперты) по системам менеджмента профессиональной безопасности и охраны здоровья (СМПБиОЗ). Экспертов в области менеджмента (или системного подхода) в этих командах, как правило, не бывает.

Факт, вероятно, общеизвестный, что должным образом аккредитованного сертификата, подтверждающего соответствие интегрированной системы сразу нескольким стандартам, в практике международной стандартизации не выдается. Хотя нет, не права — есть организации, которые делают вид, что они «не в курсе». Некоторые бойкие коммерсанты, из числа тех, кто забил все коммуникационные каналы предложениями сертифицироваться «по ISO недорого», зарегистрировав в Федеральном агентстве по техническому регулированию и метрологии какую-нибудь добровольную систему сертификации, закупают в психеумажных магазинах бланки сертификатов и вписывают в них названия простодушных организаций, у которых системы менеджмента якобы соответствуют сразу всему: «ГОСТ Р ИСО 9001–2008 (ISO 9001:2008), ГОСТ Р ИСО 14001–2007 (ISO 14001:2007), ГОСТ 12.0.230–2007 (OHSAS 18001:2007)»².

Сертификационный аудит интегрированной системы менеджмента (ИСМ) на соответствие требованиям каждого из стандартов — это не очень удобно, накладно, но ничего не поделаешь. Сеть IQNet, к примеру, «золотит пилюлю», выдавая организации, прошедшей в ее органах сертификацию на соответствие сразу трем упомянутым стандартам, «золотой сертификат».

Признавать сертификаты на «всю ИСМ», не признавать — это ничего не меняет, поскольку разработка и анализ интегрированной системы подменяется ее предъявлением одному органу по сертификации, который выступает «валидатором» ИСМ. При этом в период между проверками системы продолжают существовать в достаточной степени изолированно.

Многим, вероятно, известен подробный и представляющий возможности для оценки интегрированной системы документ — PAS 99:2006 «Описание общих требований к системам менеджмента как основы для интеграции» [4], выпущенный Британским институтом стандартов (BSI). На мой взгляд, его ценность заключается прежде всего в формализации **целей интеграции** систем. В нем подчеркивается, что:

² Запись в «сертификате» приведена подлинная, а название и сайт организации не привожу, дабы не рекламировать продавцов этого своеобразного «контрафакта».

Схема 1

Графическое отображение механизмов комбинации и интеграции систем менеджмента (по материалам BSI)

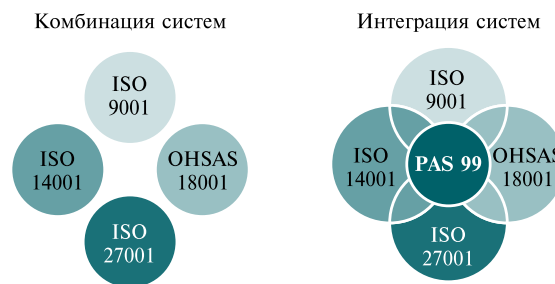


Таблица 1

Общие требования ISO Guide 72

Основные категории	Общие элементы
Политика	<ul style="list-style-type: none"> • Политика и принципы
Планирование	<ul style="list-style-type: none"> • Установленные потребности, требования и анализ критических параметров; • извлечения из важных применимых документов; • установленные цели и задачи; • необходимые ресурсы; • установленная организационная структура, роли, ответственность, полномочия; • планы организационного контроля; • готовность к ожидаемым изменениям
Внедрение и выполнение	<ul style="list-style-type: none"> • Операционный контроль; • управление людскими ресурсами; • документация и управление документами; • коммуникации; • взаимодействие с потребителями и поставщиками
Оценка эффективности	<ul style="list-style-type: none"> • Мониторинг и измерения; • анализ и обращение с несоответствиями; • аудиты системы
Улучшение	<ul style="list-style-type: none"> • Корректирующие и предупреждающие действия; • постоянное улучшение
Анализ со стороны руководства	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ со стороны руководства

- *во-первых*, для интеграции непригодны системы менеджмента, внедренные исключительно под давлением внешних обстоятельств (которые не имеют целей получения выгод для бизнеса);
- *во-вторых*, организация сама должна определить необходимую степень интеграции (от обособленных друг от друга систем, имеющих только шесть ключевых точек пересечения, до полного объединения). Этот момент представлял собой серьезную опасность для развития интегрированных систем, поэтому BSI специально уточняет разницу [5] между деятельностью по разработке и внедрению ИСМ и комбинированной оценкой системы (схема 1).

Разработчики стандарта PAS 99 представляют модель интегрированной системы, опираясь на следующие характеристики этого документа. PAS 99 — это стандарт:

- рассматривающий *шесть общих требований* к системам менеджмента, содержащихся в ISO Guide 72 (стандарт для описания стандартов по системам менеджмента) [6]. Общие требования ISO Guide 72 представлены в табл. 1;
- показывающий, как во всех основных стандартах на системы менеджмента применяется *подход PDCA*;
- предназначенный для организаций, имеющих более одной системы менеджмента, для того, чтобы показать им, как *управлять процессами более эффективно*, имея единую систему менеджмента.

В общем виде, для того, чтобы соответствовать требованиям PAS 99, организация «должна установить, документировать, внедрить и постоянно улучшать систему менеджмента, соответствующую стандартам/спецификациям на системы менеджмента и требованиям PAS 99».

Изображение модели интегрированной системы, построенной на таком подходе, приведено на схеме 2.

Да, действительно, если стоит задача проводить **реинтеграцию** (собрать из «кирпичиков» разрушенную башню единого менеджмента организации), то последовательность действий должна выглядеть именно так. А в связи с чем вообще может быть поставлена такая задача?

В стандарте PAS 99 цели и преимущества интеграции систем изложены следующим образом:

- лучшее фокусирование на бизнесе и возможность применения глобального подхода к управлению рисками бизнеса;
- сокращение расходов на поддержание и сертификацию систем менеджмента;
- совмещение требований применяющихся стандартов и устранение конфликтов между системами менеджмента;
- снижение уровня дублирования и бюрократизации;
- сокращение числа проверок и повышение их результативности.

Все это справедливо, когда уже имеются автономные, раздельно существующие системы менеджмента, с дублированием функций, с бюрократизацией, с возрастающими расходами и т. д. А можно ли не доводить до этого? Можно, если сразу говорить «на одном наречии», т. е. изначально ставить целью разработку единой системы управления, не осложняющей деятельность организации, а делающей ее более эффективной. Почему хотя бы сейчас не начать отсчет времени разумного созидания в сфере разработки систем менеджмента (см. эпиграф 2)?

Вообще говоря, не стоило бы рассматривать стандарт PAS 99 с точки зрения сертификации, хотя бы потому, что он не является сертификационным стандартом пря-

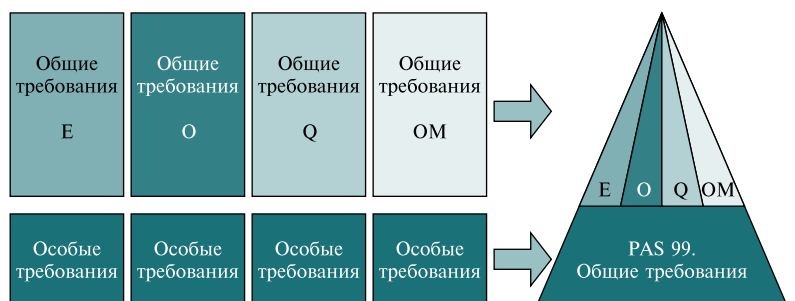
мого действия (соответствие требованиям данного стандарта не означает соответствия требованиям любого из упомянутых выше стандартов ISO/OHSAS, о чем в разделе «Введение» PAS 99 и написано). Его можно использовать по другому назначению (преследуя собственные интересы организации) — как основу для разработки систем менеджмента. Организация может сделать собственные интересы более прозрачными и последовательно проводимыми в жизнь, если перестанет «ставить телегу впереди лошади» (идти по пути улучшения системы менеджмента от разработки системы к ее сертификации, а не наоборот). Это означает, что сначала нужно определять цели системы менеджмента, потом устанавливать требования к функционированию, соответствующие установленным целям. Если рационально подходить к системе управления собственной организацией, то неизбежно встает вопрос об исходной модели такой системы. В PAS 99 дается прозрачный намек на то, какой должна быть эта модель, но собственно сам стандарт моделью разработки системы менеджмента не является.

Модель системы менеджмента на основе «скрепляющих» ее управленческих процессов была предложена еще в 2002 г. [7]. Если кратко, то это модель системы менеджмента, которая строится на основе системного и процессного подходов **целенаправленно**.

При этом необходимо иметь в виду, что цели системы менеджмента, функционирующей в условиях реального рынка, не только подчинены выполнению требований заинтересованных сторон (схема 3), но и реализуются сегодня при все более возрастающем внимании этих сторон. Эти требования, выступающие сначала в виде неявных, постепенно уточняются, формализуются и, что казалось совершенно невероятным еще 15–20 лет назад, получают международное признание, закрепляются на уровне стандартов. Деловое сообщество, откликаясь на происходящие во внешней среде изменения, не только выпустило Хартию «Бизнес и устойчивое развитие» [8], но и активно участвует

С х е м а 2

Интеграция систем менеджмента в единую систему на основе общих требований (модель интеграции А, PAS 99)



Особые требования:
 E — окружающая среда, O — профессиональное здоровье и безопасность,
 Q — качество, OM — другие системы менеджмента

в работе технических комитетов и рабочих групп Международной организации по стандартизации.

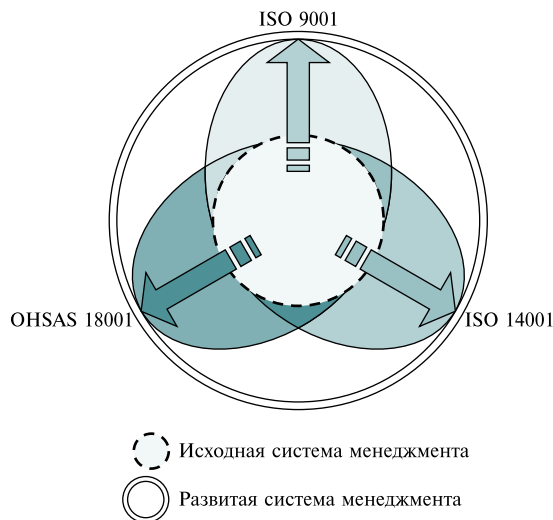
Заинтересованные стороны, естественно, имеют свою точку зрения на то, что является успехом для предприятия. Система менеджмента, имевшая место в момент выхода организации на рынок, постоянно видоизменяется под влиянием заинтересованных сторон. Так, потребитель хочет получать качественную продукцию; «фокус на потребителя» формирует вектор приложения управления, соответственно вытягивая за собой и «поле менеджмента» (см. схему 3). Менеджмент организации на время становится асимметричным, во главу угла ставится, условно говоря, выполнение требований стандарта ISO 9001. Но ненадолго: обществу не нравится, когда даже качественная продукция производится при регулярном нанесении ущерба окружающей среде, следовательно, требования общества (ISO 14001), в свою очередь, становятся магнитом, который заставляет менеджмент перестроиться в его сторону. Аналогичная ситуация возникает, когда такая заинтересованная сторона, как персонал (OHSAS 18001), изъявляет желание работать в безопасных условиях. Следующие «стрелки» появятся на схеме, когда организация поставит целью соответствовать требованиям стандартов социальной ответственности или эффективного энергоменеджмента и т. д.

Для того чтобы разнонаправленные движения «не разорвали» организацию, следует выровнять круг. Это — задача высшего руководства, поскольку именно оно призвано обеспечивать баланс интересов различных заинтересованных сторон. Соблюдение баланса выравнивает круг, увеличивая его диаметр. Предлагаемая графическая интерпретация позволяет сделать вывод о том, что интегрированная система (или система единого менеджмента организации) теперь определяется площадью большего (внешнего) круга. Это особенно важно, поскольку существенной методической ошибкой, препятствующей разработке эффективно функционирующих ИСМ, как раз и является способ «измерения интегрированности» систем только в местах пересечения их графических моделей.

Расширение «поля менеджмента» (или зоны распространения регулярного менеджмента) означает также, что менеджмент становится более зрелым, занимает более значимое место в деятельности организации. При этом, расширяя свой менеджмент в интересах большего числа заинтересованных сторон, организация выходит на новый уровень развития. Таким образом, важнейшая **цель разработки интегрированной системы менеджмента** организации (или интеграции автономных систем менеджмента) — наиболее полное и сбалансированное удовлетворение потребностей различных заинтересованных сторон.

Именно такая модель системы менеджмента, изначально интегрированной на основе сети процессов (точнее — интегральной), была описана в [9]. Преимуще-

Интеграция менеджмента на основе удовлетворения потребностей заинтересованных сторон (модель интеграции В)



ством такой системы менеджмента, неоднократно подтвержденной практикой организаций, в которых она внедрялась, являлась естественность идентификации составляющих ее процессов (процессы в такой интегральной системе не изобретались в угоду названию раздела того или иного стандарта, а соотносились с их добавленной ценностью).

В нашей модели основой интеграции являются системный и процессный подходы. Достаточно ли только их наличия для принятия решения о необходимости интеграции? Напомню, что эти подходы рекомендованы в принципах менеджмента качества как основа внедрения и функционирования системы — кстати, уже не только СМК, но, следуя новой версии стандарта ISO 9004 [10], любой стабильной системы менеджмента, обеспечивающей «поддержание устойчивого успеха любой организации». Конечно, для принятия решения о целесообразности интеграции необходим и принцип принятия решений на основе фактических данных. Решение об интеграции не должно быть спонтанным, оно должно базироваться на данных о динамике удовлетворенности заинтересованных сторон. Но что должно являться основой выбора между интересами этих сторон?

На мой взгляд, наиболее перспективным является подход, построенный на оценке рисков для бизнеса, предложенный консультантами Нидерландского института стандартизации [11]. Этот подход иллюстрируется табл. 2, приведенной в цитируемой работе, имеющей говорящее название: «Навстречу (*по направлению*) к общей модели интеграции систем менеджмента»³.

³ В названии этой работы слово *generic* имеет значение не только «общий», но и «родовой», применительно к «роду» (биол.). Это напоминает нам об исходном наличии в каждой организации первичной, универсальной, единой системы менеджмента, не подчиненной сиюминутным интересам демонстрации выполнения требований отдельного стандарта.

Таблица 2

Взаимосвязи понятий и концепций целевых стандартов на системы менеджмента

Концепция	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001
Область менеджмента	Качество	Окружающая среда	Профессиональное здоровье и безопасность
Основная цель	Повышение удовлетворенности потребителя	Повышение экологической эффективности	Улучшение деятельности в области профессионального здоровья и безопасности
Основные заинтересованные стороны (лица, заинтересованные в успехе организации)	<ul style="list-style-type: none"> Потребители; правительство (регулирующие органы) 	<ul style="list-style-type: none"> Правительство (регулятор); заинтересованные стороны, связанные с окружающей средой 	<ul style="list-style-type: none"> Работники; правительство (регулирующие органы)
Критические аспекты (фокусная точка)	Характеристики качества (продукции и процессов)	Экологические аспекты (деятельности, продукции и услуг)	Опасности (связанные с деятельностью и операциями организации)
Требования к критическим аспектам (фокусным точкам)	<ul style="list-style-type: none"> Требования потребителя; требования, связанные с предполагаемым использованием; нормативные требования; требования, определенные организацией 	<ul style="list-style-type: none"> Нормативные требования; требования и потребности заинтересованных сторон; требования, возникающие в результате анализа рисков (анализа экологических аспектов) 	<ul style="list-style-type: none"> Требования и нужды заинтересованных сторон (работников); требования, возникающие в результате анализа рисков (анализа угроз)
Направленность управленческих действий	Процессы, являющиеся критическими для соблюдения характеристик качества продукции и деятельности организации в целом, связанной с качеством	Операции и деятельность, связанные со значительными экологическими аспектами	Действия и операции, связанные с идентифицированными рисками и угрозами профессиональному здоровью и безопасности
Результаты неправильно управления	Низкая производительность организации, включая выпуск продукции, вызывающей неудовлетворенность потребителей	Вредные воздействия на окружающую среду	Вред здоровью и благополучию сотрудников
Риски организации	Невыполнение требований потребителя и нормативных требований. Последствия: неудовлетворенность потребителей, гражданско-правовая ответственность, уголовная ответственность, снижение доли рынка и финансовые потери	Деятельность в отношении окружающей среды (или индивидуальные взаимодействия с окружающей средой), не соответствующая нормативным требованиям, требованиям и нуждам заинтересованных сторон. Последствия: уголовная, гражданско-правовая ответственность, плохая репутация и финансовые потери	Деятельность в области профессионального здоровья и безопасности и уровень управления рисками профессионального здоровья и безопасности, не соответствующий нормативным требованиям или требованиям работников. Последствия: уголовная, гражданско-правовая ответственность, потеря рабочей силы и финансовые потери

Итак, риски сокращения или потери бизнеса существуют в отношении любой из заинтересованных сторон. Рецепта выбора, с какой из автономных систем начинать разработку, какую дорабатывать потом, не существует. Полезно повторить еще раз, что необходимо собирать и анализировать данные, оценивая степень риска. Методик расчета риска много, некоторые из них будут кратко рассмотрены в дальнейших публикациях. Стоит обратить внимание также на новый стандарт ISO 31000 по менеджменту рисков [12]. Об усилении влияния риск-менеджмента и его интеграции в менеджмент качества свидетельствуют также результаты деятельности ISO/TC 176 по развитию и основам грядущего пересмотра стандарта ISO 9001 [13].

Итак, при разработке ИСМ (построении системы управления организацией) необходимо:

- установить цели менеджмента, которые должны быть реализованы в системе менеджмента;
- использовать процессный и системный подходы;
- провести комплексную оценку рисков.

Если подходить более широко, то модель ИСМ должна базироваться на принципах менеджмента качества и менеджмента рисков. Соотношение этих принципов, полнота их применения и требования стандарта, использующиеся как базовые, на первоначальном этапе разработки системы менеджмента зависят от специфики отрасли, от специфики (профиля деятельности и масштаба) самого предприятия и его окружения. Так, для предприятия пищевой отрасли целесообразным, скорее всего, станет предпочтение стандарта ISO 22000 и, возможно, последующая интеграция его со стандартом ISO 14001. Для предприятий

энергетики, например, в силу их положения на российском рынке, мнение потребителя исторически представляло меньшую ценность, чем мнения государственных органов и общества на тему промышленной и экологической безопасности, так что приоритетными для внедрения могут являться требования спецификации OHSAS 18001.

Объем преимуществ интеграции зависит от последовательности внедрения автономных систем и их интеграции. Если принимается решение о создании какой-то одной из автономных систем, то первой может быть и СМК (как наиболее детально описанная, базовая модель), и СЭМ (как более легкая по конструкции и лучше демонстрирующая экономический эффект от внедрения). Если в организации уже действует система менеджмента, соответствующая международным стандартам (например, СЭМ), и принимается решение о необходимости демонстрации соответствия новым стандартам, целесообразно сразу ставить вопрос о построении интегрированной системы. Иначе говоря, вопрос о расширении круга требований к элементам системы, уже идентифицированным в действующей системе.

Элементами системы (в рамках требований трех обсуждаемых стандартов) могут быть процессы СМК,

экологические аспекты и опасные факторы. Их взаимосвязи и будет посвящена следующая публикация цикла.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. ISO 9001:2008. Quality systems management — Requirements.
2. ISO 14001:2004. Environmental management systems — Requirements with guidance for use.
3. OHSAS 18001:2007. Occupational health and safety management systems — Requirements.
4. PAS 99:2006. Specification of common management system requirements as a framework for integration.
5. <http://www.bsi-global.com/en/Assessment-and-certification-services/management-systems/Standards-and-Schemes/PAS-99/>.
6. ISO Guide 72:2001. Guidelines for the justification and development of management system standards.
7. **Василевская С.В.** Примут ли российские предприятия новую версию МС ИСО 9000? // Топ-Менеджер. — 2002. — № 3.
8. International Chamber of Commerce (ICC). The ICC Business Charter for Sustainable Development, 1990.
9. **Василевская С.В.** TQM — основа интегральной системы менеджмента // Методы менеджмента качества. — 2005. — № 1.
10. ISO 9004:2009. Managing for the sustained success of an organization. Quality management approach.
11. **Hortensius D., Berghenegouwen L., Gouwens R., de Jong A.** Towards a generic model for integration of management systems // ISO Management Systems. — 2004. — Jan.—Feb.
12. ISO 31000:2009. Risk management — Principles and guidelines.
13. **Аванесов Е.К.** Первые идеи о будущем стандарте ISO 9001:20XX // Методы менеджмента качества. — 2009. — № 8.

РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»

представляет



Сборник законодательных и нормативных документов по сертификации, стандартизации и техническому регулированию

- Законы Российской Федерации
- Документы Правительства РФ
- Документы федеральных органов исполнительной власти
- основополагающие документы по сертификации
- Документы Системы сертификации ГОСТ Р
- Правила и порядки сертификации однородных видов продукции
- Документы международных организаций
- Технические регламенты: от проекта до закона

Цена компакт-диска — 10620 р.

Вы можете приобрести БиблиоСерт-2010 и абонемент БиблиоСертПлюс удобным для Вас способом:

в РИА «Стандарты и качество» по адресу:
115280, Москва, Ленинская Слобода, д. 19, БЦ «Омега Плаза»
Тел.: (495) 506 8029, 988 8434, 771 6652.
Факс: (495) 771 6653
E-mail: podpiska@mirq.ru

через Интернет-магазины на сайтах:
www.mirkachestva.ru
www.ria-stk.ru

При покупке БиблиоСерт-2010 Вы получаете возможность подписаться на абонемент БиблиоСертПлюс с ежемесячным обновлением и пополнением документов на DVD

Бланк заявки на приобретение компакт-диска размещен в конце журнала