

**ВНЕДРЕНИЕ СТАНДАРТА ISO 10014 : 2006  
«МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА. РУКОВОДЯЩИЕ  
УКАЗАНИЯ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВЫХ  
И ЭКОНОМИЧЕСКИХ ВЫГОД»  
В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Н. В. Злобина, М. И. Филиппова**

*ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный  
технический университет», г. Тамбов, Россия*

*Рецензент д-р экон. наук, доцент С. П. Спиридонов*

**Ключевые слова:** качество; менеджмент; стандарт; финансовые и экономические выгоды.

**Аннотация:** Рассмотрена проблематика внедрения стандартов качества в деятельность предприятия. Предложен поэтапный метод внедрения стандарта ISO 10014 : 2006 «Менеджмент качества. Руководящие указания по реализации финансовых и экономических выгод». Показано, что результатом внедрения стандарта является получение финансовых и экономических выгод. Данный метод универсален и может применяться на любом предприятии вне зависимости от размера и вида деятельности.

В современном обществе, на данном этапе развития рыночной экономики в России, стандартизация играет важную роль. Многие организации не осознают преимущества использования стандартов в своей деятельности. Отсутствие стандартов обнаруживается на стадии использования продуктов деятельности организации конечными потребителями. Несоответствие уровня качества продукта, заявленного производителем, несет за собой финансовые потери.

Актуальность стандартизации деятельности, заключается в том, что применение стандартов обеспечивает непрерывный контроль бизнес-процессов, улучшение управления рисками, конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках, повышение качества продукции и услуг, усовершенствование системы управления персоналом, что в совокупности приведет к росту прибыли организации, открытию новых перспектив в конкурентной среде.

---

Злобина Наталья Васильевна – доктор экономических наук, профессор кафедры «Экономическая безопасность и качество»; Филиппова Мария Игоревна – аспирант кафедры «Экономическая безопасность и качество», e-mail: prokhorova8@mail.ru, ТамбГТУ, г. Тамбов, Россия.

В момент выявления организацией необходимости использования стандартов, высшее руководство должно определить их сущность. Международная организация по стандартизации (ISO) является самым крупным и авторитетным разработчиком международных стандартов. В поле деятельности ISO входит разработка технических стандартов, которые в свою очередь влияют на экономическую и социальную сферы. Стандарты ISO применимы ко всем сферам деятельности. Большая часть стандартов ISO предъявляет строгие технические характеристики и специфические требования к процессам, стандарты серии ISO 9000 являются общими для всех.

Сущность стандартов серии ISO 9000 заключается в управлении качеством. Организация, использующая в своей деятельности стандарты управления качеством, заблаговременно имеет преимущество перед конкурентами, что подтверждается многолетним опытом международных компаний.

Основная цель экономической деятельности – получение прибыли. Следовательно, для полноценной реализации финансовых и экономических выгод организации необходимо внедрить стандарт ISO 10014 : 2006 «Менеджмент качества. Руководящие указания по реализации финансовых и экономических выгод» (далее ISO 10014). Данный стандарт подразумевает грамотное, совокупное использование принципов менеджмента для достижения целей, стоящих перед организацией.

Рассмотрим процесс внедрения стандарта ISO 10014 на примере одного из крупнейших перерабатывающих предприятий пищевой промышленности Тамбовской области ООО «Сабуровский комбинат хлебопродуктов». Выбор основан на том, что данное предприятие имеет длительную историю. На сегодняшний день в ООО «Сабуровский комбинат хлебопродуктов» внедрены системы менеджмента качества, получены сертификаты соответствия требованиям ISO 9000, ISO 22000-2019.

Внедрение стандарта происходит в соответствии с принципами менеджмента качества, на основании которых реализуются процессы предприятия:

- ориентация на потребителя;
- лидерство руководителя;
- вовлечение работников;
- процессный подход;
- системный подход к менеджменту;
- постоянное улучшение;
- принятие решений, основанное на фактах;
- взаимовыгодные отношения с поставщиками [2, с. 5].

В соответствии с внутренним стандартом предприятия о системе управления качеством, в основе постоянного улучшения процессов и результатов деятельности предприятия лежит цикл Деминга – PDCA (*англ.* Plan – Do – Check – Action (планирование – осуществление – проверка – действие)). Данная методология дает возможность руководству принимать управленческие решения, связанные с непрерывным улучшением, на основании всесторонней информации о процессах предприятия (рис. 1).



Рис. 1. Схема основного процесса

Для достижения высокой эффективности деятельности предприятия внедрение стандарта необходимо осуществлять в несколько этапов. Первым этапом служит создание оценочной группы, в которую должны входить компетентные сотрудники предприятия, способные грамотно и объективно оценивать ситуацию на предприятии. На рассматриваемом предприятии оценочная группа должна состоять из генерального директора, финансового директора, главного инженера, начальников подразделений «Мельница», «Элеватор», «Лаборатория», административно-хозяйственного. Задача оценочной группы – провести первичную оценку осуществления всех процессов предприятия, которая является вторым этапом внедрения стандарта ISO 10014.

Авторами стандарта разработан опросник, который позволяет определить уровень зрелости процессов предприятия. Шкала оценки от 1 до 5. При первичной оценке оценочной группой определены уровни зрелости процессов предприятия, то есть их соответствие принципам менеджмента качества:

1. Ориентация на потребителя – оценка 4 (деятельность предприятия направлена на потребителя, при соблюдении некоторых условий):

– Определены ли группы потребителей и соответствующий рынок для получения наибольших финансовых и экономических выгод?

– Существует ли на предприятии понимание запросов потребителей, обеспечены ли необходимые ресурсы для удовлетворения запросов потребителей?

– Присутствует ли на предприятии способ измерения удовлетворенности потребителя? Существуют ли критерии удовлетворенности потребителя?

2. Лидерство руководителя – оценка 2 (предприятие является участником группы компаний, система управления расплывчата):

- Утвердило ли руководство политику в области качества?
- Установлены ли цели предприятия, сформулированы ли задачи для достижения поставленных целей, учитывается ли получение обратной связи?
- Вовлечены ли все сотрудники предприятия в достижение поставленных целей?

3. Вовлечение работников – оценка 2 (отдельно взятый сотрудник не заинтересован в повышении эффективности деятельности предприятия):

- Осознается ли важность каждого сотрудника предприятия, как исполнителя поставленных задач, для достижения финансовых и экономических целей?

– Создают ли сотрудники возможность повышения собственной квалификации для достижения финансовых целей предприятия?

- Осуществляется ли на предприятии командная работа?

4. Процессный подход – оценка 4 (на предприятии осуществляется процессный подход, взаимодействие между процессами находится на постоянном контроле):

- Является ли управление всеми процессами предприятия взаимосвязанным?

– Способствуют ли анализ и измерения реализации процессов повышению их эффективности?

– Оценивает ли топ-менеджмент риски, точки воздействия на потребителей, поставщиков и других заинтересованных лиц?

5. Системный подход к менеджменту – оценка 3 (системный подход очевиден, разрабатывается единый подход):

– Связь процессов идентифицирована, существуют ли эффективные методы управления?

– Идентифицированы ли резервы, ресурсы процессов, принимается ли к сведению взаимозависимость процессов?

– Обеспечивает ли системный подход максимально возможное использование процессов для достижения финансовых целей?

6. Постоянное улучшение – оценка 3 (процесс постоянного улучшения хорошо отлажен на предприятии):

– Способствует ли деятельность руководства стабильному и непрерывному улучшению реализации процессов предприятия?

– Существует ли на предприятии метод оценки эффективности достижения финансовых целей?

– Обеспечивает ли деятельность руководства достижение финансовых целей?

7. Принятие решений, основанное на фактах, – оценка 3 (управленческие решения не всегда принимаются на основании всестороннего анализа):

– Управленческие решения принимаются на основании фактов и достоверной информации о процессах предприятия?

– Обеспечивает ли руководство необходимую оценку данных о процессах предприятия?

– Обеспечивает ли высшее руководство принятие решений, основываясь на достижении оптимального прироста выгоды, избегать улучшений в одной области при одновременном ухудшении в другой?

8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками – оценка 3 (присутствуют признаки достижения взаимовыгодного сотрудничества):

– Существует ли эффективная методика отбора поставщиков для достижения максимальных выгод?

– Обеспечивает ли высшее руководство разработку и эффективность взаимоотношений с ключевыми поставщиками и партнерами, чтобы сбалансировать кратковременные выгоды с долговременными результатами?

– Разделяются ли будущие планы и учитываются ли обратные связи между организацией и ее поставщиками/партнерами по цепочке поставки для того, чтобы способствовать обоюдной выгоде?

На третьем этапе внедрения стандарта проведена подробная, всесторонняя оценка процессов, которая подтвердила результаты первичной оценки. Способ оценки уровня зрелости процессов предприятия является крайне эффективным, поскольку за короткий промежуток времени позволяет сформировать точное представление о существующей ситуации на предприятии.

Исходя из проведенной самооценки, в ООО «Сабуровский комбинат хлебопродуктов» определены приоритетные направления, требующие вмешательства, которые следует визуализировать.

Четвертым этапом внедрения стандарта в производство является построение RADAR-диаграмм на основании данных, полученных при проведении самооценки (рис. 2). Визуализация способствует увеличению скорости принятия решений и улучшению понимания полученных сведений; позволяет установить приоритетные направления улучшения и возможности улучшения, что является пятым этапом внедрения.

Этапы с первого по четвертый показали, что первостепенными направлениями улучшения деятельности предприятия являются лидерство руководителя и вовлечение работников. Все процессы предприятия взаимосвязаны, поэтому улучшение установленных аспектов, обеспечит рост уровня зрелости остальных направлений деятельности, что приведет к достижению финансовых и экономических выгод. Для повышения уровня зрелости лидерства руководителя на предприятии должен быть сформирован строгий регламент взаимодействия подразделений и структура подчинения. Начальники подразделений ответственны за сбор и передачу данных об эффективности деятельности их направления, финансовый директор



**Рис. 2. RADAR-диаграмма ООО «Сабуровский комбинат хлебопродуктов»:**

1 – ориентация на потребителя; 2 – лидерство руководителя; 3 – вовлечение работников; 4 – процессный подход; 5 – системный подход к менеджменту; 6 – постоянное улучшение; 7 – принятие решений, основанное на фактах; 8 – взаимовыгодные отношения с поставщиками;

— ряд 1

аккумулирует, анализирует данные, делает соответствующие выводы и представляет результаты генеральному директору. Генеральный директор принимает управленческие решения на основании полученной информации и фактов. Сообщает о принятых решениях руководителям холдинга.

Вовлечение сотрудников, развитие коллективной и персональной ответственности – трудоемкий процесс. Вовлечение персонала в процесс постоянного улучшения является первостепенной задачей. Каждый сотрудник должен понимать цели, задачи, ценности предприятия; осознавать важность качественного исполнения закрепленных обязанностей. Руководство должно обеспечить понимание того, что результаты деятельности каждого сотрудника напрямую влияют на достижение финансовых и экономических выгод. Для этого необходимо организовать информирование сотрудников о направлении развития предприятия, поставленных целях, существующих проблемах. Именно такие сотрудники представляют себе пути совершенствования предприятия.

На шестом этапе происходит интегрирование полученных сведений в методологию PDCA, с использованием процессов и инструментальных методов. Основой для входных данных будет являться информация, полученная в результате самооценки (рис. 3).



Рис. 3. Интеграция принципа «Вовлечение персонала» в методологию PDCA

Путем таких методов и инструментов, как построение матриц ответственности, компетенций ответственности, составление проекта работ, построение тенденций, наставничество, построение команды, повышение квалификации, создание программ материального стимулирования, составление карты показателей, оценка удовлетворенности персонала, обеспечиваются снижение затрат, улучшение корпоративных отношений, развитие интеллектуального потенциала, улучшение цепочки поставщиков и т.д.

Использование таких методов и инструментов, как матрица показателей, планирование схемы бизнеса, анализ рисков, планирование замещения, распределение ответственности и полномочий, целевое управление, программа стимулирования и признания, интернет-коммуникации, брифинги, менеджмент ресурсов, аудит, карта показателей, анализ видов и тенденций отказов, графическое представление тенденций обеспечивают следующие финансовые и экономические выгоды: улучшение бюджетирования, повышение конкурентоспособности, развитие интеллектуального потенциала, результативность процессов и т.д.

Финальным этапом внедрения стандарта является разработка стратегии развития на основе данных, полученных в результате применения методологии PDCA; установление подходящих инструментальных методов; получение финансовых и экономических выгод (рис. 4).

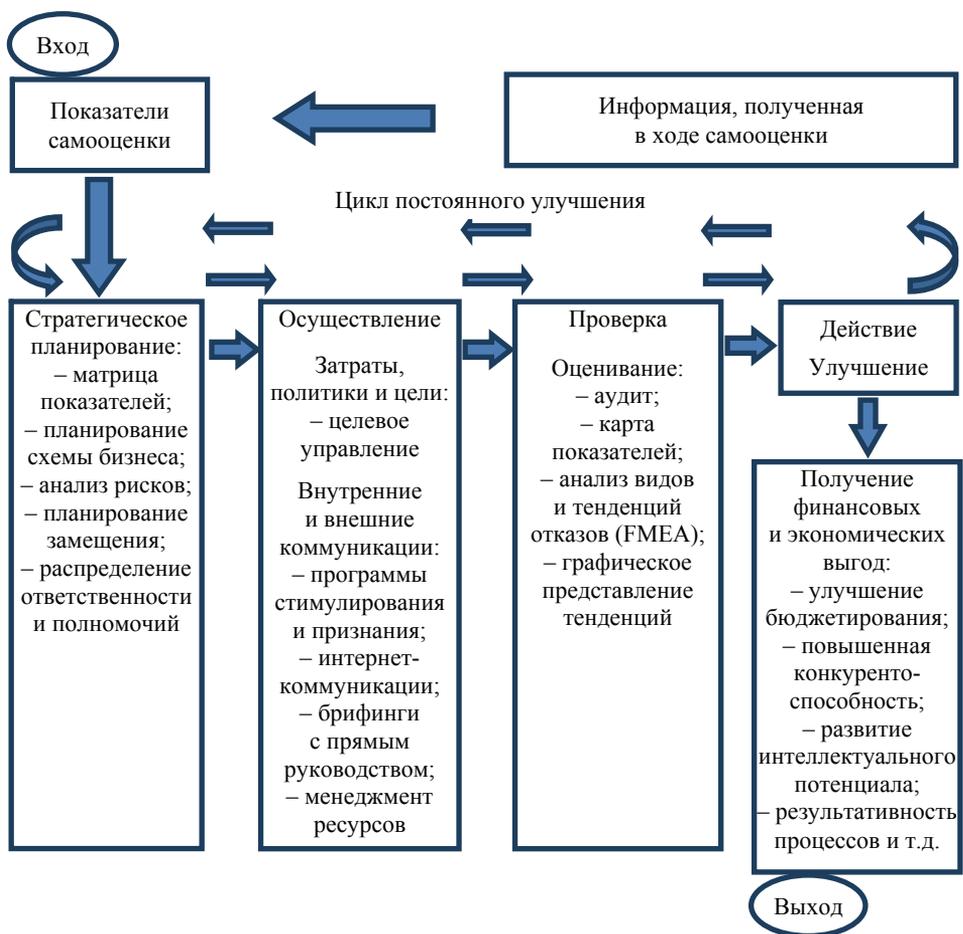


Рис. 4. Интеграция принципа «Лидерство руководства» в методологию PDCA

Финансовые и экономические выгоды, которые может получить организация: улучшение прибыльности, характеристик бюджетирования, потоков денежных средств, возврата инвестиций, отношений с потребителем, результативности при принятии решений, интеллектуальной собственности, характеристик цепочки поставщиков, характеристик организации, кредитоспособности и устойчивости; повышение конкурентоспособности, доходности, платежеспособности работников; снижение затрат; оптимальное использование доступных ресурсов; оптимизированные эффективные и результативные процессы; сокращение времени выхода на рынок [2, с. 6].

Поэтапное внедрение стандарта позволит грамотно структурировать получаемую информацию, выбрать приоритетные направления развития, обратить внимание на проблемы функционирования процессов в организации, поспособствует усиленному вовлечению персонала уже на ранних этапах, даст высшему руководству комплекс сведений для построения конкурентоспособной коммерческой стратегии, что в итоге приведет к достижению конечной цели, как внедрения стандарта, так и деятельности организации – получению ожидаемых экономических и финансовых выгод.

#### *Список литературы*

1. Протасова, Л. Г. Управление качеством в сфере услуг : монография / Л. Г. Протасова, О. В. Плиска. – Екатеринбург : Изд-во Уральского гос. экон. ун-та, 2010. – 176 с.

2. ISO 10014:2006 Менеджмент качества. Руководящие указания по реализации финансовых и экономических выгод. – URL : <https://iso-management.com/wp-content/uploads/2019/05/Standart-ISO-10014-Rukovodyashhie-ukazaniya-po-dostizheniyu-ekonomicheskogo-effekta-v-sisteme-menedzhmenta-kachestva.pdf> (дата обращения: 28.10.2021).

#### *References*

1. Protasova L.G., Pliska O.V. *Upravleniye kachestvom v sfere uslug: monografiya* [Quality management in the service sector: monograph], Yekaterinburg: Izdatel'stvo Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta, 2010, 176 p. (In Russ.)

2. <https://iso-management.com/wp-content/uploads/2019/05/Standart-ISO-10014-Rukovodyashhie-ukazaniya-po-dostizheniyu-ekonomicheskogo-effekta-v-sisteme-menedzhmenta-kachestva.pdf> (accessed 28 October 2021).

---

### **Implementation of Standard ISO 10014 : 2006 “Quality Management. Guidelines for Implementing Financial and Economic Benefits” in Company Performance**

**N. V. Zlobina, M. I. Filippova**

*Tambov State Technical University, Tambov, Russia*

**Keywords:** quality; management; standard; financial and economic benefits.

**Abstract:** The article deals with the problems of introducing quality standards into the activities of an enterprise. A step-by-step method for the implementation of ISO 10014 : 2006 “Quality Management. Guidelines for Realizing Financial and Economic Benefits” is proposed. It is shown that the introduction of the standard results in financial and economic benefits. This method is universal and can be applied in any enterprise, regardless of the size and type of activity.

---

© Н. В. Злобина, М. И. Филиппова, 2021