



НАЦІОНАЛЬНИЙ СТАНДАРТ УКРАЇНИ

Управління якістю

НАСТАНОВИ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕВАГ

(ISO 10014:2006, IDT)

ДСТУ ISO 10014:2008

Видання офіційне

БЗ № 8–2008/363



Київ
ДЕРЖСПОЖИВСТАНДАРТ УКРАЇНИ
2013

ПЕРЕДМОВА

1 ВНЕСЕНО: Державне підприємство «Науково-дослідний інститут метрології вимірювальних і управляючих систем» (ДП «НДІ «Система») спільно з Технічним комітетом стандартизації «Системи управління якістю, довкіллям та безпечністю харчових продуктів» (ТК 93)

ПЕРЕКЛАД І НАУКОВО-ТЕХНІЧНЕ РЕДАГУВАННЯ: Л. Віткін, канд. техн. наук; В. Горопацький, канд. фіз.-мат. наук; Є. Гляс; І. Єршова, канд. техн. наук; О. Мокрицька; А. Сухенко (науковий керівник); В. Паракуда, канд. техн. наук; Ю. Тройнін

2 НАДАНО ЧИННОСТІ: наказ Держспоживстандарту України від 4 серпня 2008 р. № 266 з 2010–01–01

3 Національний стандарт відповідає ISO 10014:2006 Quality management — Guidelines for realizing financial and economic benefits (Управління якістю. Настанови щодо реалізації фінансових та економічних переваг) з урахуванням ISO 10014:2006/Cor.1:2007

Ступінь відповідності — ідентичний (IDT)

Переклад з англійської (en)

4 УВЕДЕНО ВПЕРШЕ

Право власності на цей документ належить державі.
Відтворювати, тиражувати та розповсюджувати його повністю чи частково
на будь-яких носіях інформації без офіційного дозволу заборонено.
Стосовно врегулювання прав власності треба звертатися до Держспоживстандарту України

Держспоживстандарт України, 2013

ЗМІСТ

	С.
Національний вступ	IV
Вступ до ISO 10014:2006	V
1 Сфера застосування	1
2 Нормативні посилання	1
3 Терміни та визначення понять	1
4 Структура стандарту	2
5 Застосування принципів управління	3
5.1 Орієнтація на замовника	3
5.2 Лідерство	4
5.3 Залучення працівників	5
5.4 Процесний підхід	6
5.5 Системний підхід до управління	7
5.6 Постійне поліпшування	8
5.7 Прийняття рішень на підставі фактів	9
5.8 Взаємовигідні стосунки з постачальниками	10
Додаток А Самооцінювання щодо запровадження принципів управління	11
Додаток В Стислий виклад методів і засобів, описаних у розділі 5	18
Бібліографія	23
Додаток НА Перелік національних стандартів України, згармонізованих з міжнародними нормативними документами, на які є посилання в цьому стандарті	23

НАЦІОНАЛЬНИЙ ВСТУП

Цей стандарт є тотожний переклад ISO 10014:2006 Quality management — Guidelines for realizing financial and economic benefits (Управління якістю. Настанови щодо реалізації фінансових та економічних переваг).

Технічний комітет, відповідальний за цей стандарт, — ТК 93 «Системи управління якістю, довкіллям та безпечністю харчових продуктів» (підкомітет ПК 93/1 «Системи управління якістю»).

У стандарті зазначено положення, які відповідають чинному законодавству України.

У цьому стандарті використано такі позначки й терміни:

- ABC — калькуляція витрат за видами робіт (*Activities-Based Costing*)
- ABM — керування за видами робіт (*Activities-Based Management*)
- APQP — перспективне планування якості продукції (*Advanced Product Quality Planning*)
- BCM — керування безперервністю бізнесу (*Business continuity management*)
- BSC — система збалансованих показників (*Balanced scorecard*)
- CPM — метод критичного шляху (*Critical Path Method*)
- CRM — керування стосунками з замовниками (*Customer Relationship Management*)
- DOE — проектування експериментів (*Design of Experiments*)
- EDI — електронний обмін даними (*Electronic Data Interchange*)
- ERP — планування ресурсів підприємства (*Enterprise Resource Planning*)
- EVA — додана економічна цінність (*Economic Value Added*)
- FMEA — аналіз видів і наслідків відмов (*Failure Modes and Effect Analysis*)
- LCC — калькуляція витрат за життєвим циклом продукції (*Life Cycle Costing*)
- MRP — планування потреб у матеріалах (*Material Requirements Planning*)
- OBM — керування за принципом «відкритої книжки» (*Open Book Management*)
- OD — організаційне розвинення (*Organizational Development*)
- OJT — навчання на робочому місці (*On-the-Job Training*)
- PDCA — Плануй—Виконуй—Перевірй—Дій (*Plan-Do-Check-Act*)
- PP — аналіз періоду окупності (*Payback Period analysis*)
- PPAP — процес схвалення виробництва складників (*Production Part Approval Process*)
- QFD — розгортання функції якості (*Quality Function Deployment*)
- ROI — аналіз повернення інвестицій (*Return on Investment analysis*)
- SPC — статистичний контроль процесу (*Statistical Process Control*)
- SWOT — аналіз сильних сторін, слабких сторін, можливостей і загроз; SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats analysis)
- TOC — теорія обмежень (*Theory of Constraints*)

До стандарту внесено такі редакційні зміни:

- слова «міжнародний стандарт» замінено на «стандарт»;
- структурні елементи цього стандарту: «Титульний аркуш», «Передмову», «Зміст», «Національний вступ», першу сторінку, «Терміни та визначення понять» і «Бібліографічні дані» — оформлено згідно з вимогами національної стандартизації України;
- вилучено «Передмову» до ISO 10014:2006 як таку, що безпосередньо не стосується цього стандарту;
- у розділі «Нормативні посилання» наведено «Національне пояснення», виділене рамкою;
- долучено національний додаток НА (Перелік національних стандартів України, згармонізованих з міжнародними нормативними документами, на які є посилання в цьому стандарті);
- до тексту стандарту (рисунки 4 і 7 та додаток В) внесено поправку ISO 10014:2006/Cor.1:2007, яку позначено подвійною рисою (||) на березі сторінки.

Додатки А і В — довідкові.

У додатку В усі методи подано за українською абеткою.

Копії нормативних документів, на які є посилання в цьому стандарті, можна отримати в Головному фонді нормативних документів.

ВСТУП ДО ISO 10014:2006

Цей стандарт призначено для найвищого керівництва. Він подає настанови щодо реалізації фінансових і економічних переваг через результативне застосування восьми принципів управління якістю, викладених в ISO 9000:2005. Далі в тексті стандарту ці принципи позначено як «принципи управління». Призначеність цього документа — подати найвищому керівництву інформацію, щоб полегшити результативне застосування принципів управління та вибір методів і засобів, які дають організації змогу досягати сталого успіху. Самооцінювання долучено як аналіз прогалин та засіб установлення пріоритетів (див. додаток А).

Цей стандарт побудовано на взаємопов'язаних принципах управління, щоб розробляти процеси, які полегшують реалізацію цілей організації.

Є такі принципи управління:

- a) орієнтація на замовника;
- b) лідерство;
- c) залучення працівників;
- d) процесний підхід;
- e) системний підхід до управління;
- f) постійне поліпшування;
- g) прийняття рішень на підставі фактів;
- h) взаємовигідні стосунки з постачальниками.

Прийняття цих принципів управління є стратегічним рішенням найвищого керівництва. Цим стверджується зв'язок між результативним управлінням і реалізацією фінансових і економічних переваг. Широке запровадження належних методів і засобів прискорює розробляння послідовного систематичного підходу для розглядання фінансових і економічних цілей.

Економічну перевагу, зазвичай, досягають через результативне керування ресурсами та запровадження застосованих процесів для підвищення цінності та життєздатності організації загалом. Фінансова перевага — результат організаційного поліпшення, подана в грошовій формі та реалізована за допомогою практики економічно вигідного керування у межах організації.

Успішне поєднання принципів управління основане на застосуванні процесного підходу та методології Плануй—Виконуй—Перевірй—Дій (PDCA). Цей підхід дає змогу найвищому керівництву оцінювати вимоги, планувати діяльність, розподіляти належні ресурси, уживати заходів щодо постійного поліпшування та вимірювати результати для визначення результативності. Він дає змогу найвищому керівництву приймати обґрунтовані рішення незалежно від того, чи стосуються вони визначення комерційних стратегій, розробляння нової продукції або виконання фінансових угод.

До фінансових і економічних переваг, які можуть бути результатом застосування принципів управління, належать:

- підвищення прибутковості;
- підвищення доходів;
- поліпшення виконання бюджету;
- зменшення витрат;
- поліпшення грошових потоків;
- підвищення доходів від інвестицій;
- підвищення конкурентоспроможності;
- підвищення постійності та прихильності замовників;
- підвищення результативності приймання рішень;
- оптимізоване використання наявних ресурсів;
- зростання відповідальності працівників;
- підвищення інтелектуального капіталу;
- оптимізовані, результативні та ефективні процеси;
- підвищення дієвості ланцюга постачання;
- скорочення часу виходу на ринок;
- підвищення дієвості організації, довіри до неї та її сталості.

Цей стандарт можуть однаково застосовувати організації, продукція яких охоплює послуги, інтелектуальну продукцію, технічні засоби та перероблені матеріали. Він стосується як державного, так і приватного секторів і подає корисні настанови незалежно від кількості працівників, асортименту пропонуваної продукції, доходів, складності процесів або кількості місць розташування. Він також допомагає громадським та урядовим організаціям полегшувати стале економічне зростання та процвітання.

НАЦІОНАЛЬНИЙ СТАНДАРТ УКРАЇНИ

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

НАСТАНОВИ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ
ТА ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕВАГ

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

РУКОВОДЯЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВЫХ
И ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРЕИМУЩЕСТВ

QUALITY MANAGEMENT

GUIDELINES FOR REALIZING FINANCIAL
AND ECONOMIC BENEFITS

Чинний від 2010-01-01

1 СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ

Цей стандарт подає настанови щодо реалізації фінансових і економічних переваг через застосування принципів управління якістю за ISO 9000.

Примітка. Далі у тексті їх позначено як «принципи управління».

Цей стандарт призначено для найвищого керівництва організації, він доповнює ISO 9004 стосовно поліпшення діяльності. У ньому наведено приклади досяжних переваг та визначено наявні методи й засоби, які допомагають досягати цих переваг.

Цей стандарт складається з настанов та рекомендацій і його не призначено використовувати у сертифікаційних, регуляторних або контрактних цілях.

2 НОРМАТИВНІ ПОСИЛАННЯ

У наведених нижче нормативних документах зазначено положення, які через посилання в цьому тексті становлять положення цього стандарту. У разі датованих посилань застосовують тільки наведені видання. У разі недатованих посилань треба користуватися останнім виданням нормативних документів (разом зі змінами).

ISO 9000:2005 Quality management systems — Fundamentals and vocabulary.

НАЦІОНАЛЬНЕ ПОЯСНЕННЯ

ISO 9000:2005 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів¹⁾

¹⁾ Стандарт упроваджено в Україні як ДСТУ ISO 9000:2007 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів

3 ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТЬ

У цьому стандарті використано терміни та визначення понять, наведені в ISO 9000.

Примітка 1. У ISO 9000:2005 термін продукція (3.4.2) визначено як «результат процесу», де процес (3.4.1) визначено як «сукупність взаємопов'язаних або взаємодійних видів робіт, яка перетворює входи на виходи». Термін «продукція» охоплює чотири загальні категорії продукції: послуги, інтелектуальну продукцію, технічні засоби та перероблені матеріали. Ці терміни докладніше описано в ISO 9000.

Примітка 2. Документи, на які зроблено посилання поза стандартами ISO серії 9000, можуть мати терміни та визначення понять, відмінні від поданих в ISO 9000.

4 СТРУКТУРА СТАНДАРТУ

4.1 Цей стандарт розроблено, щоб допомогти найвищому керівництву визначати та реалізовувати переваги через застосування принципів управління. Для досягнення фінансових і економічних переваг до кожного принципу визначено відповідні процеси, а також наведено приклади методів та засобів, щоб допомогти у застосовуванні принципів.

Додана цінність від очікуваних переваг має відображати взаємозв'язки між принципами, процесами і цілісним поглядом організації та її зацікавлених сторін.

4.2 У розділі 5 поєднано процесний підхід, вісім принципів управління та методологію Плануй—Виконуй—Перевірй—Дій (PDCA). Це відображено на блок-схемах, наведених у 5.1—5.8. Основним засобом вибору для визначення найдоречнішого підрозділу щодо пріоритетної поліпшувальної дії є самооцінювання (див. 4.3 і додаток А).

Приклади застосовних методів та засобів подано у колонках Плануй, Виконуй та Перевірй у кожній блок-схемі. Перелік методів та засобів, наведених у колонках Плануй, Виконуй і Перевірй, не є вичерпним, і користувачам треба вибирати ті, які найдоречніші для їхньої організації. Деякі методи та засоби використано в кількох підрозділах, що свідчить про взаємозв'язок між принципами.

У підрозділі «Постійне поліпшування» (5.6) показано, як можна результативно застосовувати підхід PDCA до процесу стратегічного планування й до аналізування з боку найвищого керівництва з тим, щоб реалізовувати фінансові та економічні переваги й поліпшувати їх у подальшому. Підрозділ 5.6 долучено до колонки Дій усіх інших підрозділів у розділі 5.

Результат запровадження загального процесу — фінансові та економічні переваги. Досягні переваги є прикладами і не призначені бути всеосяжними. Загальне подання моделі процесу в цілому для реалізації фінансових та економічних переваг показано на рисунку 1.

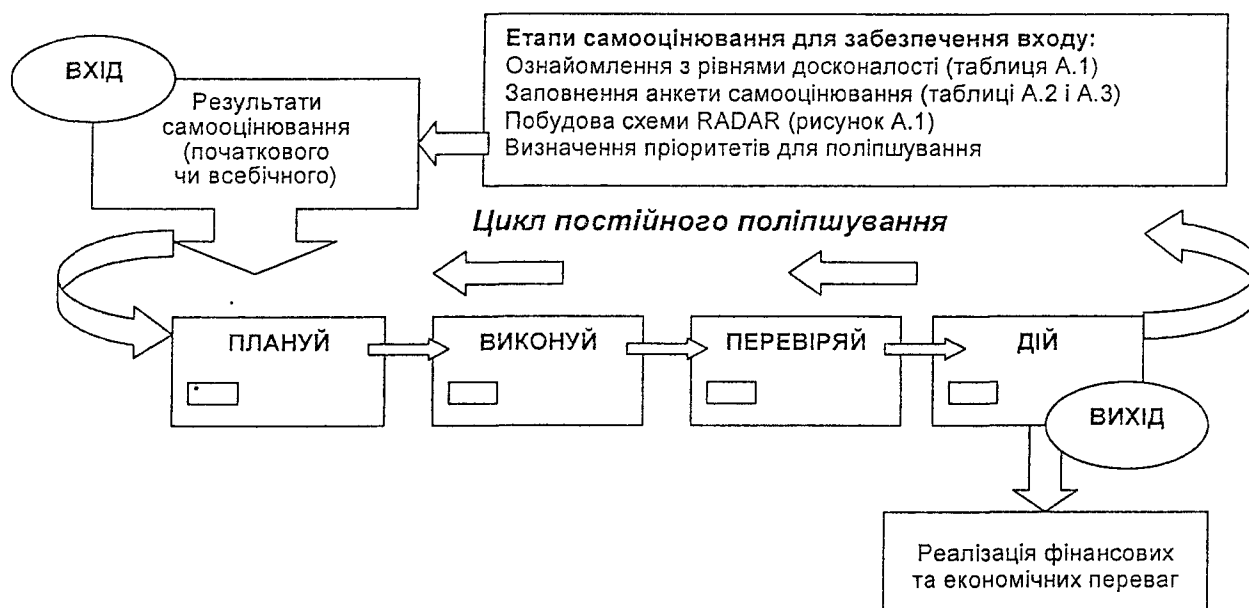


Рисунок 1 — Загальне подання процесу в цілому

4.3 Перш ніж використовувати анкету самооцінювання, група оцінювання має ознайомитися з описами рівнів досконалості (таблиця А.1). Спочатку група оцінювання має використати анкету початкового самооцінювання (таблиця А.2), щоб швидко отримати загальне уявлення про досконалість організації. Цей процес триватиме приблизно 1 год. Отримана інформація дає змогу поліпшувати процес вибирання для подальшого самооцінювання і має заохочувати до порівняння в усій організації у всіх функційних підрозділах та робочих рівнях. Якщо виявлено, що середній показник досконалості нижче за Рівень 3 для будь-якого окремого принципу, то значна перевага виникатиме тоді, коли найвище керівництво продовжуватиме оцінювати цей принцип, використовуючи анкету всебічного самооцінювання (таблиця А.3).

4.4 Вибране всебічне самооцінювання треба визнати як важливий етап, що додає цінності для організації, який вартує додаткового інвестування у строк, потрібний для його виконання. Після заповнення анкети самооцінювання треба побудувати схему RADAR (Results Approach Deployment Assessment Review) (рисунок А.1), яка дає наочне уявлення про ступінь досконалості організації. Постійна побудова схем RADAR забезпечує безперервну візуалізацію прогресу організації.

Вірогідність самооцінювання, що додає цінності, залежить від об'єктивності, відкритості та результативного залучення працівників під час оцінювання рівнів досконалості. Якщо є проблема щодо відкритості, треба розглянути можливість широкого добору працівників для анонімного заповнення анкети.

4.5 Деякі поширені методи та засоби стисло подано в додатку В. Їх перелік невичерпний. Рекомендовано, щоб найвище керівництво в подальшому досліджувало прийнятні методи та засоби і запроваджувало ті з них, які відображають конкретні потреби організації.

5 ЗАСТОСУВАННЯ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ

5.1 Орієнтація на замовника

Організації залежать від своїх замовників і тому мають розуміти поточні та майбутні потреби замовників, виконувати їхні вимоги і прагнути до перевищення їхніх очікувань. (ISO 9000:2005)

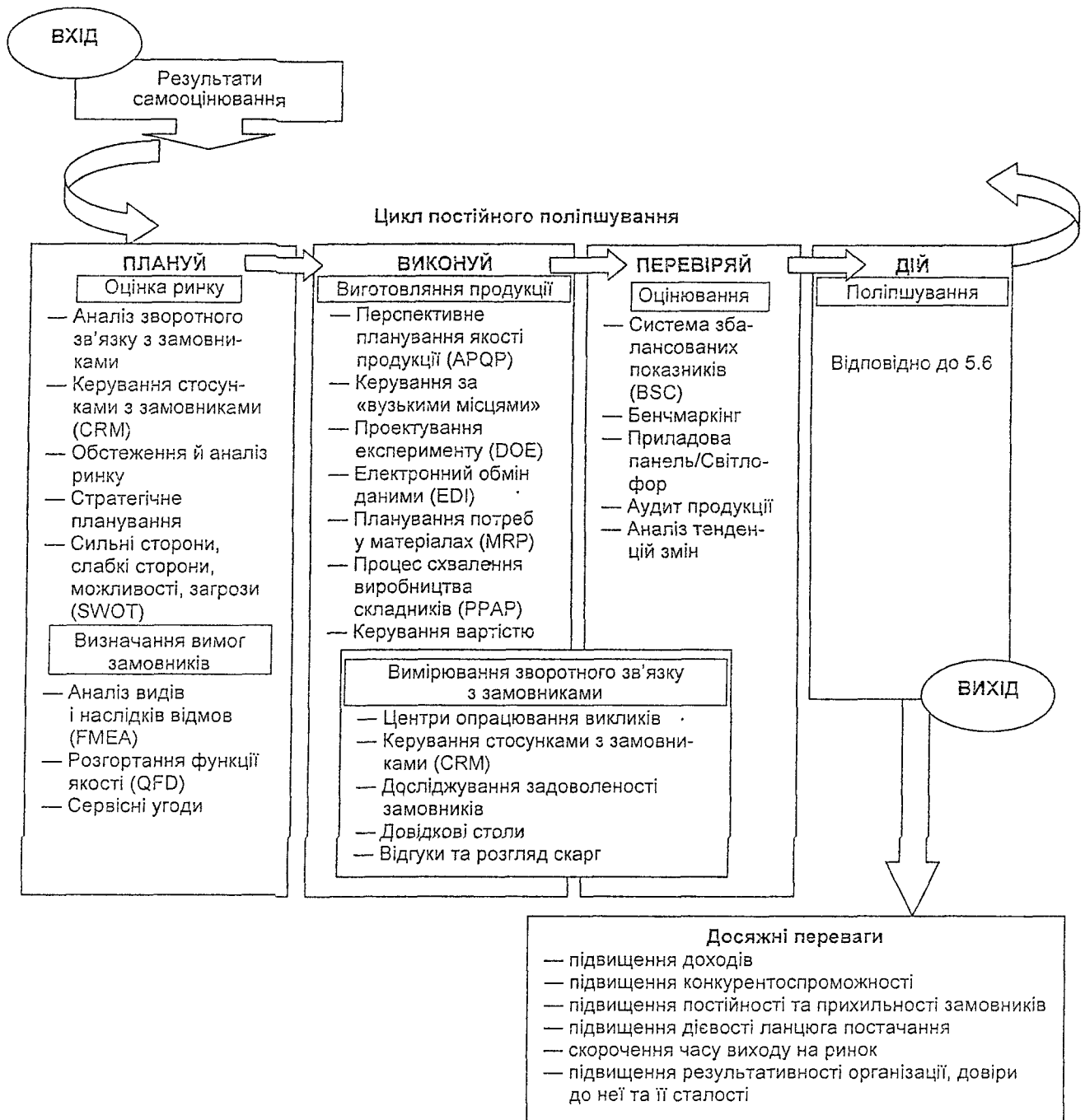


Рисунок 2 — Орієнтація на замовника

5.2 Лідерство

Керівники встановлюють єдність призначеності та напрямів діяльності організації. Їм треба створювати та підтримувати таке внутрішнє середовище, у якому працівники можуть бути повністю залучені до досягнення цілей, що стоять перед організацією. (ISO 9000:2005)

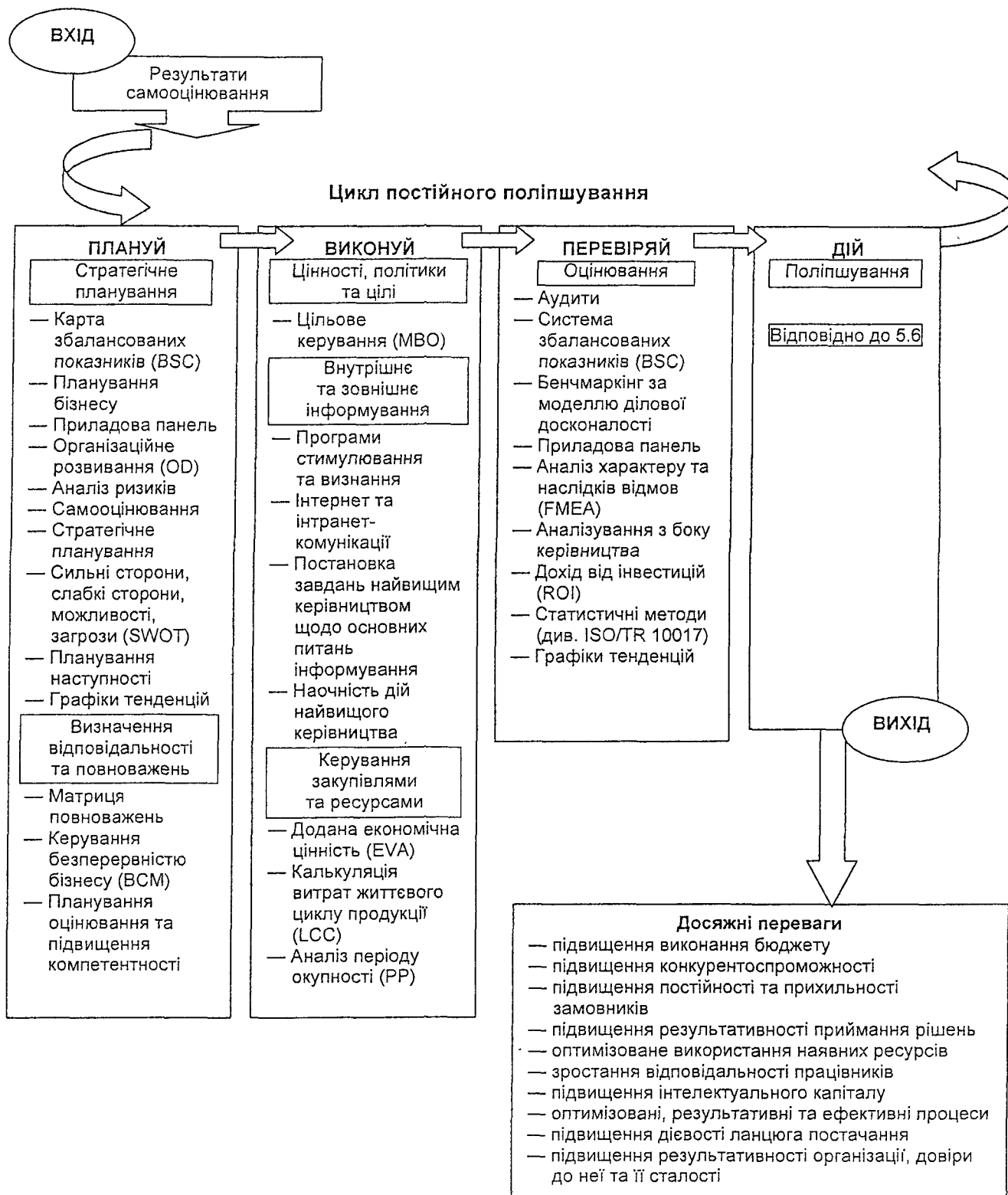


Рисунок 3 — Лідерство

5.3 Залучення працівників

Працівники на всіх рівнях становлять основу організації, і їхнє повне залучення дає змогу використовувати їхні здібності на користь організації. (ISO 9000:2005)

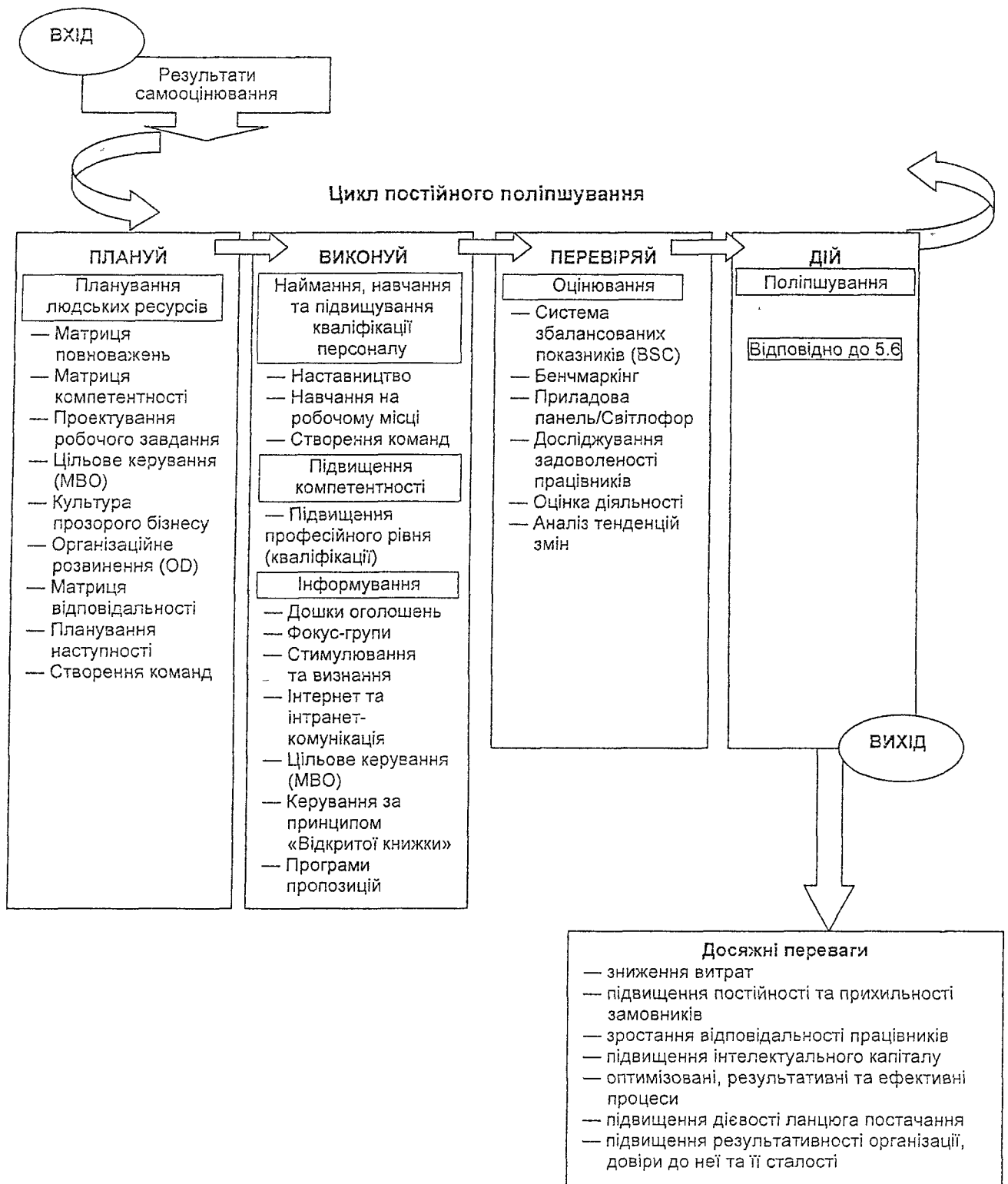


Рисунок 4 — Залучення працівників

5.4 Процесний підхід

Бажаного результату досягають ефективніше, якщо діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами керують як процесом. (ISO 9000:2005)

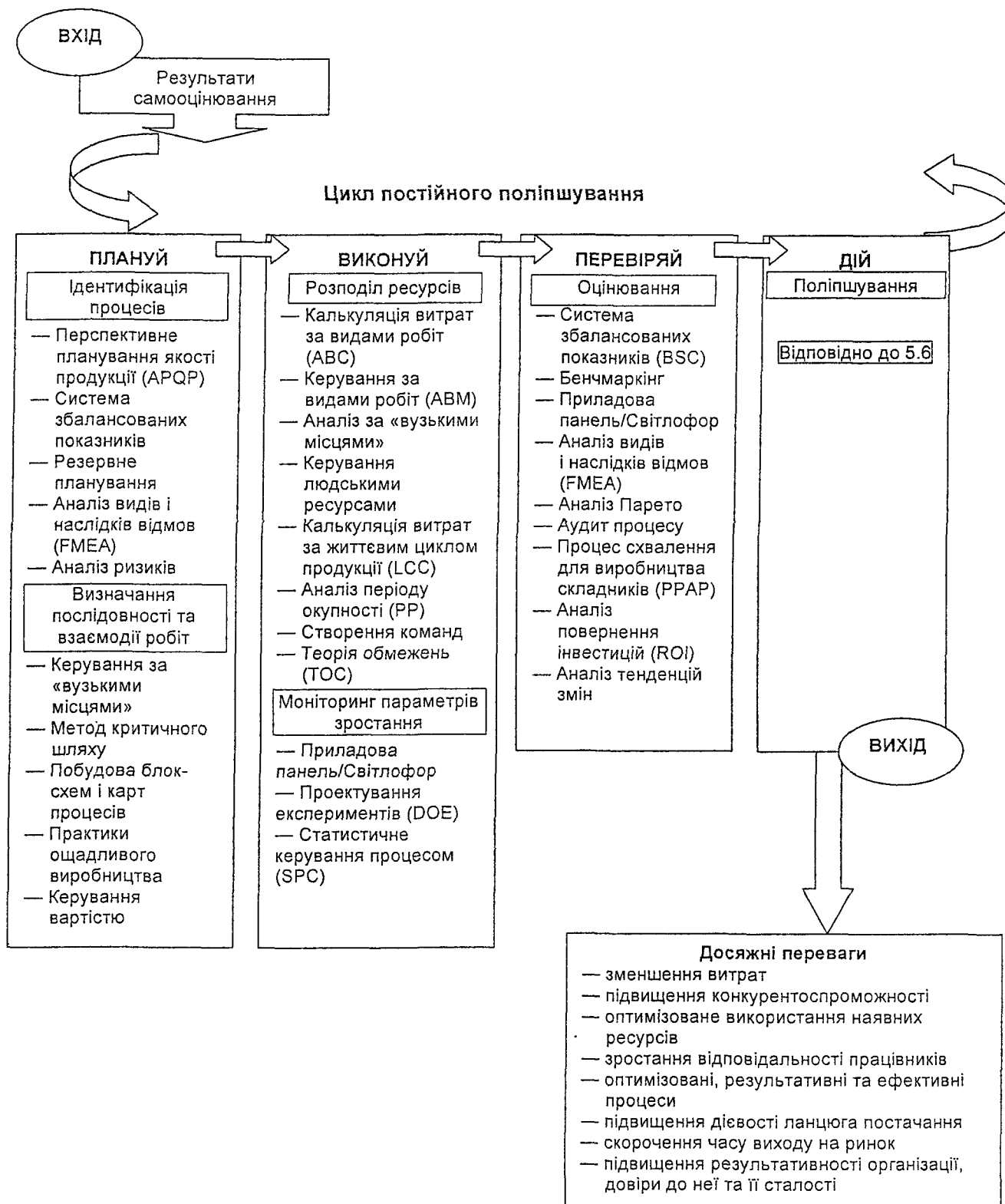


Рисунок 5 — Процесний підхід

5.5 Системний підхід до управління

Визначення й розуміння взаємопов'язаних процесів та керування ними як системою сприяє організації результативно та ефективно досягати цілей. (ISO 9000:2005)

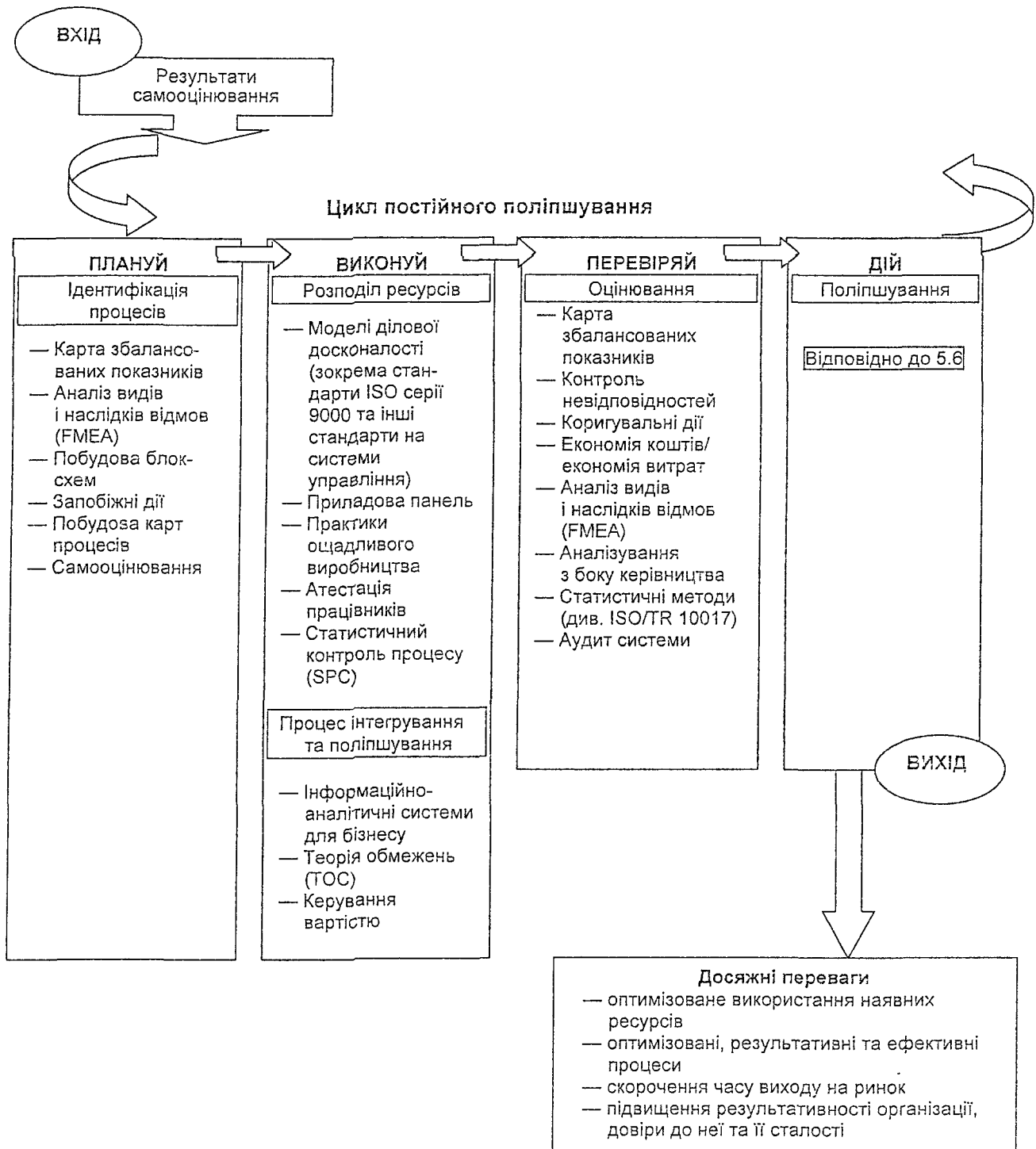


Рисунок 6 — Системний підхід до управління

5.6 Постійне поліпшування

Постійне поліпшування загальних показників діяльності організації треба вважати незмінною ціллю організації. (ISO 9000:2005)

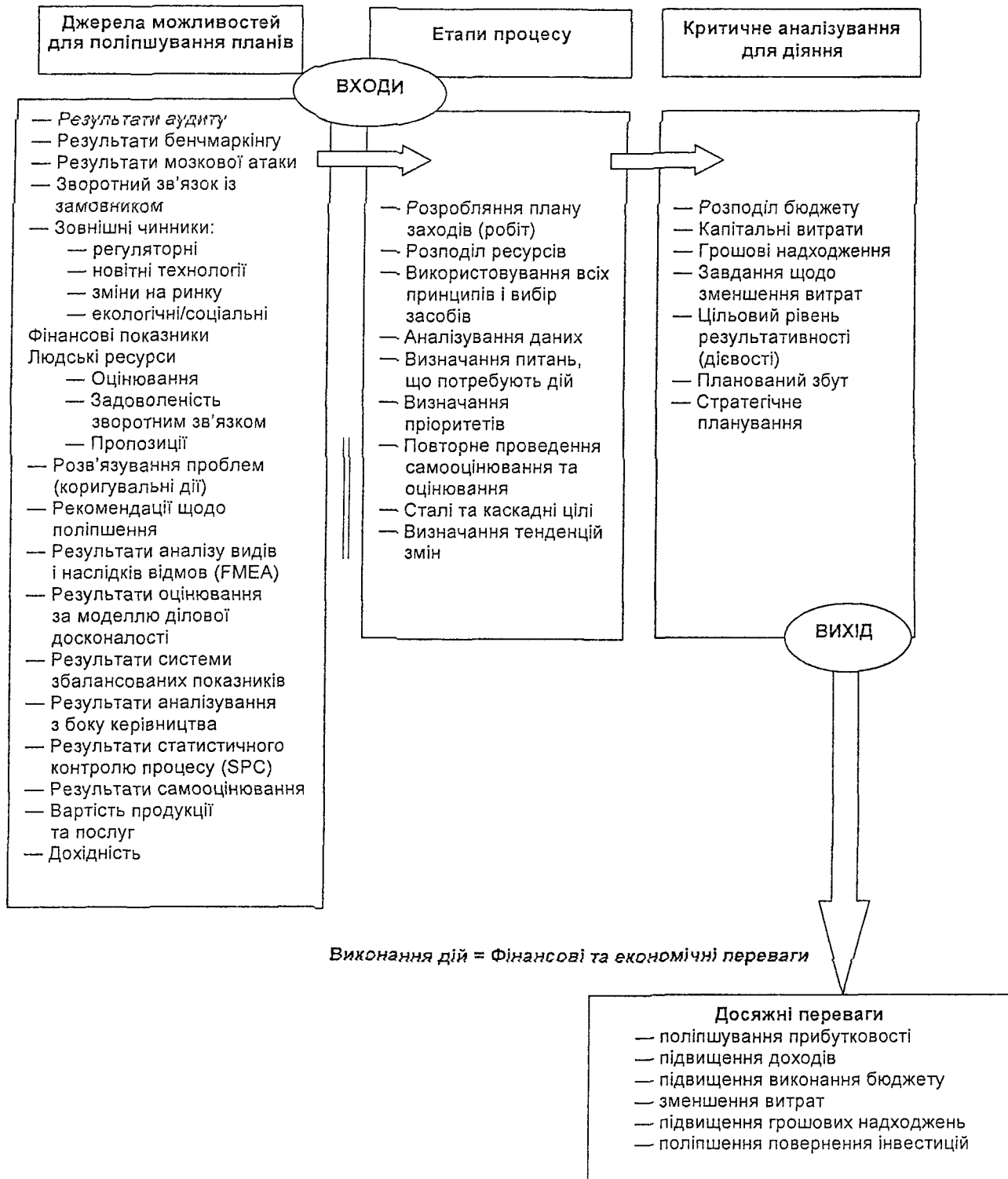


Рисунок 7 — Постійне поліпшування

5.7 Прийняття рішень на підставі фактів

Ефективні рішення приймають на підставі аналізування даних та інформації. (ISO 9000:2005)

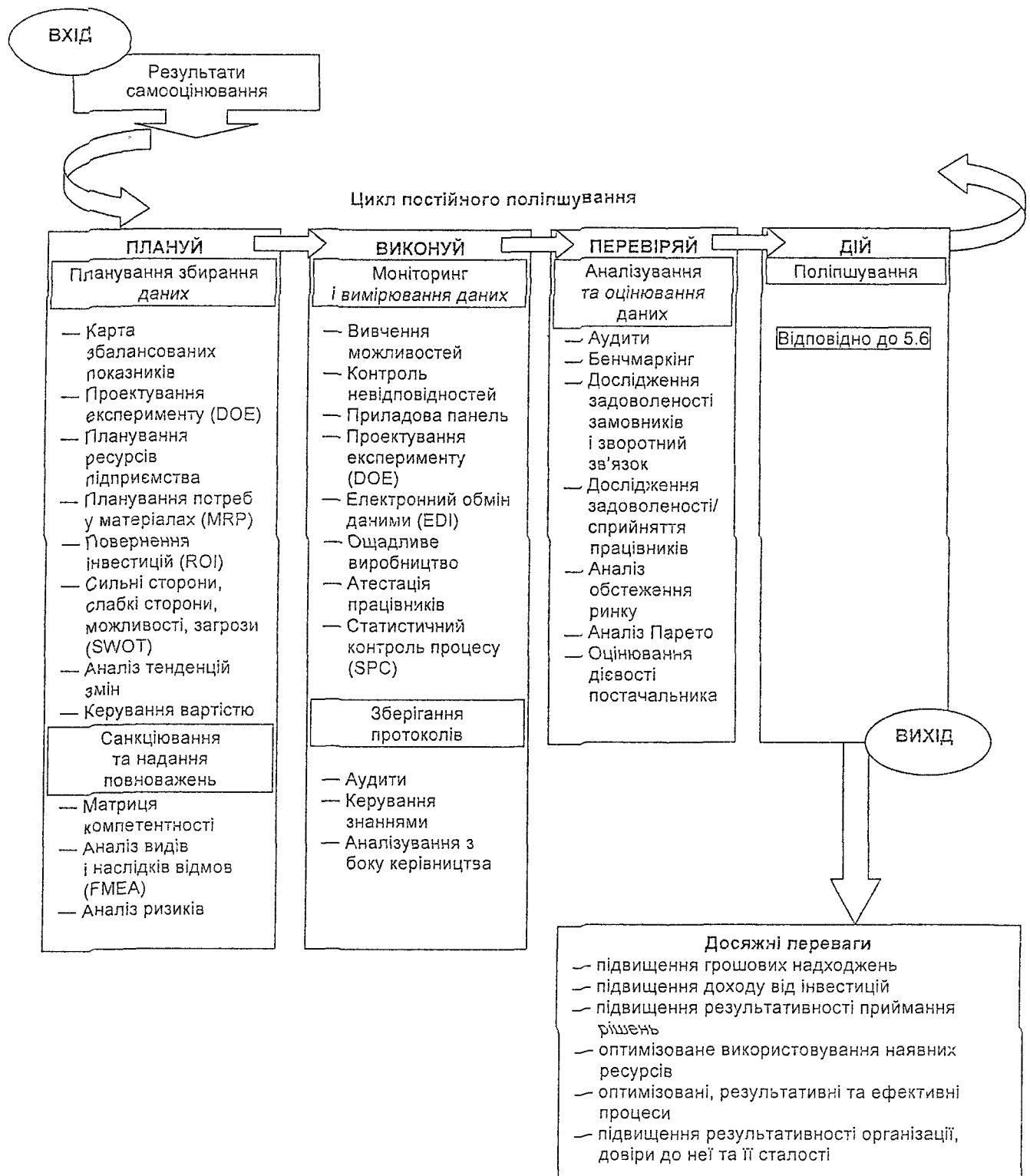


Рисунок 8 — Прийняття рішень на підставі фактів

5.8 Взаємовигідні стосунки з постачальниками

Організація та її постачальники є взаємозалежними, і взаємовигідні стосунки підвищують спроможність обох сторін створювати цінності. (ISO 9000:2005)

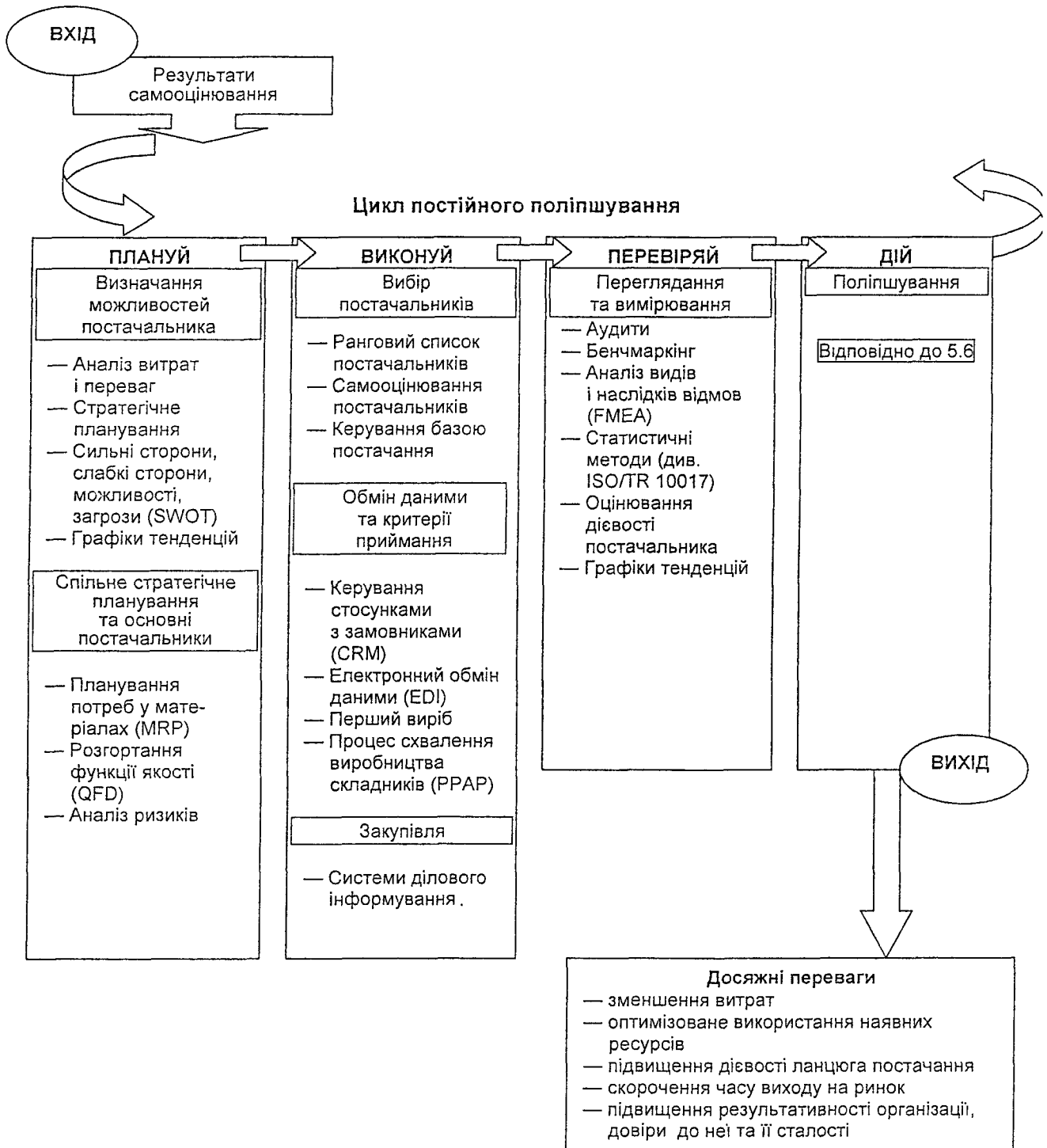


Рисунок 9 — Взаємовигідні стосунки з постачальниками

ДОДАТОК А
(довідковий)

САМООЦІНЮВАННЯ ЩОДО ЗАПРОВАДЖУВАННЯ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ

А.1 Описи рівнів досконалості

Перш ніж використовувати анкети самооцінювання, група оцінювання має ознайомитися з описами рівнів досконалості (таблиця А.1). Відповідаючи на запитання в таблиці А.2 чи А.3, виберіть рівень досконалості з таблиці А.1, який найбільше відповідає статусу організації. Оцінюючи досконалість організації на різних рівнях, завжди намагайтеся досягти згоди. Якщо прилегли рівні досконалості здаються однаково відповідними, зазначте бал серединної точки.

А.2 Анкета початкового самооцінювання

Анкета початкового самооцінювання (таблиця А.2) забезпечує перше уявлення про досконалість організації. З кожним принципом управління пов'язано три запитання. Результати бальної оцінки полегшуватимуть вибір принципу в розділі 5 для започаткування процесу поліпшування.

А.3 Анкета всебічного самооцінювання

Додаткову цінність повного всебічного оцінювання (таблиця А.3) буде зреалізовано, коли процесу приділено належні час і увагу. Витрачання часу на підвищення обізнаності з описами рівнів досконалості, обговорення консенсусу, уточнення змістовних значень і розв'язання інших проблем оцінювання додає цінності процесу загалом. Активне залучення найвищого керівництва, наприклад у межах аналізування з боку керівництва, свідчить про визнання важливості цього процесу та зобов'язання щодо нього.

А.4 Схема RADAR

Приклад, зображений на рисунку А.1, показує те, що організація має розглянути дії щодо визначення пріоритетів стосовно «орієнтації на замовника» (5.1) і «залучення працівників» (5.3).



Рисунок А.1 — Приклад результату самооцінювання
(середній бал): схема RADAR

Таблиця А.1 — Опис рівнів досконалості

Рівні доско- наlosti	Опис
1	<p>Немає або недійсна, 0 % наявності випадків, практичної діяльності немає або її ще не започатковано, мало що відбувається взагалі.</p> <p>Немає жодного доказу запровадження.</p> <p>Неочевидність систематичного підходу, немає реальних цілей.</p> <p>Не проведено жодного вимірювання, незадовільні чи непередбачені результати.</p> <p>Невідповідний розгляд скарг або потреб замовників.</p> <p>Можливі деякі добрі задуми, але вони залишаються на стадії нереалізованих задумів.</p>
2	<p>Мінімально дійсна, наявна приблизно у 25 % випадків, практична діяльність наявна лише в деяких сферах.</p> <p>Є доказ запровадження.</p> <p>Виправний (реактивний) підхід, в основному, щоб розв'язувати проблеми.</p> <p>Обмежений доказ підходу, оснований на коригувальних діях.</p> <p>Обмежена інформація про вимагані поліпшення чи їх розуміння, небагато цілей, деякі задовільні результати.</p> <p>Задоволеність замовників розумно враховано, але незначний успіх щодо задоволеності інших зацікавлених сторін.</p> <p>Деяке визнання процесного підходу, незначний доказ того, що дійсно відбувається щось корисне.</p> <p>Випадкове аналізування чи оцінювання, що зумовлює деяке поліпшення та вдосконалення.</p>
3	<p>Частково дійсна, приблизно у 50 % ознак виникнення, практична діяльність загальноприйнята, але не у більшості сфер.</p> <p>Насочний доказ поліпшення.</p> <p>Очевидність процесного підходу, здебільшого випереджувального (проактивного), аніж виправного (реактивного).</p> <p>Установлення основних причин з належними коригувальними діями та систематичним поліпшенням.</p> <p>Наявність інформації про цілі та результативність за цими цілями, деякі добрі тенденції до поліпшення.</p> <p>Задоволеність зацікавлених сторін здебільшого розглядають.</p> <p>Доказ того, що предметне питання розглядають з помірним успіхом, з виконанням деяких цільових аналізів і дій.</p> <p>Одиничний доказ явних поліпшень або вдосконалень, хоча все ще є чимало проблем у тому, що предметне питання не розглядають у повному обсязі.</p>
4	<p>Головним чином дійсна, приблизно 75 % ознак виникнення, практична діяльність є дуже типовою лише з деякими винятками.</p> <p>Підхід на підставі взаємопов'язаних процесів належним чином запроваджено в системі.</p> <p>Процес постійного поліпшення належним чином запроваджено в організації та основних постачальників. Послідовні позитивні результати й усталені тенденції до поліпшення, чіткі докази того, що предметне питання належно розглядають.</p> <p>Задоволеність зацікавлених сторін ураховано основним чином.</p> <p>Випереджувальність (проактивність) там, де доречно, доказ припинення повторного виникнення після коригувальної дії, чітка очевидність оцінювань коригувальних дій/ризиків.</p> <p>Регулярні чи поточні аналізування з явними поліпшеннями та вдосконаленнями, деякі предметні питання не розглядають у повному обсязі.</p> <p>Доказ усталеного поліпшення протягом тривалого періоду, наприклад, щонайменше одного року.</p>
5	<p>Є, дійсна всюди. Наявна майже в 100 % випадків. Практичну діяльність виконують у всій організації, винятків фактично немає.</p> <p>Визнано найкращою у своїй категорії, зіставне оцінювання (бенчмаркінг) проведено добре, процес інформування та поліпшення активно інтегровано (від ринкового кінцевого користувача та по всьому ланцюгу постачання).</p> <p>Найкраща у своїй категорії за всіма результатами, які легко може бути продемонстровано, стало господарювання забезпечено, усі зацікавлені сторони задоволені.</p> <p>Запроваджено успішні, динамічні та інноваційні процеси навчання. Усі підходи доречні, успішні та їх розглядають у повному обсязі в усіх сферах і в усіх аспектах.</p> <p>Досконала рольова модель. Важко унаочнити значне поліпшення, але провадять регулярне аналізування.</p> <p>Доказ усталеного поліпшення протягом тривалого періоду, наприклад, щонайменше трьох років.</p>

Таблиця А.2 — Анкета початкового самооцінювання

Принцип управління якістю	Рівень досконалості	Середнє значення
1. Орієнтація на замовника (див. 5.1)		
а) Чи визначила організація відповідні групи замовників або ринки з погляду найкращих фінансових і економічних переваг для організації?		
б) Чи повністю організація розуміє потреби й очікування замовників та потреби й очікування, пов'язані з ланцюгом постачання, і чи визначила необхідні ресурси для дотримання цих вимог?		
с) Чи встановила організація показники оцінювання задоволеності замовників і, якщо виникають скарги, чи розв'язує їх чесно та своєчасно?		
2. Лідерство (див. 5.2)		
а) Чи розробляє найвище керівництво напрям, політику, плани та готує будь-яку важливу інформацію стосовно сталого розвитку організації та повідомляє про них?		
б) Чи розробляє найвище керівництво результативні фінансові та економічні цілі, забезпечуючи наявність потрібних ресурсів та інформації за зворотним зв'язком і повідомляє про їх досягнення?		
с) Чи створює та підтримує найвище керівництво необхідне середовище, у якому працівників можна повністю залучити до досягання цілей організації?		
3. Залучення працівників (див. 5.3)		
а) Чи визнано працівників на всіх рівнях організації як важливий ресурс, який може істотно впливати на досягання фінансових та економічних переваг?		
б) Чи забезпечено сприяння повному залученню працівників, щоб створювати можливості для підвищення їхньої компетентності, набуття знань і досвіду на загальну користь організації?		
с) Чи готові працівники співпрацювати з іншими працівниками, замовниками, постачальниками та з іншими відповідними сторонами?		
4. Процесний підхід (див. 5.4)		
а) Чи керують роботами, засобами контролю, ресурсами та кінцевими продуктами у взаємопов'язаний спосіб?		
б) Чи зрозумілі можливості основних робіт та/або процесів за допомогою вимірювання й аналізування, щоб досягати кращих фінансових та економічних результатів?		
с) Чи забезпечує найвище керівництво можливість оцінювання ризиків і/або вибору пріоритетів щодо них і чи розглядає воно потенційні впливи на замовників, постачальників та інші зацікавлені сторони?		
5. Системний підхід до управління (див. 5.5)		
а) Чи є взаємопов'язані процеси визначеними, зрозумілими та результативно керованими для забезпечення того, щоб система давала змогу реалізовувати фінансові й економічні переваги?		
б) Чи зрозумілі ресурсні можливості, можливості процесів та їх обмеження з урахуванням взаємозалежності процесів?		
с) Чи застосовано системний підхід для уможливлення цілісного використання конкретних процесів на користь системи?		
6. Постійне поліпшування (див. 5.6)		
а) Чи сприяє найвище керівництво постійному поліпшуванню для досягання цілей щодо фінансової й економічної переваги та підтримує його?		
б) Чи запровадила організація результативні вимірювання й моніторинг, щоб відстежувати й оцінювати фінансові й економічні переваги?		
с) Чи визнає та відзначає найвище керівництво досягнення фінансових і економічних переваг?		
7. Прийняття рішень на підставі фактів (див. 5.7)		
а) Чи є рішення результативними, основаними на ретельному аналізуванні фактів та чи враховують вони інтуїтивний досвід там, де доречно?		

Кінець таблиці А.2

Принцип управління якістю	Рівень досконалості	Середнє значення
b) Чи забезпечує найвище керівництво належний доступ до даних, інформації та засобів, які дають змогу здійснювати результативний аналіз?		
c) Чи забезпечує найвище керівництво те, щоб рішення базувалися на досяганні оптимальної переваги, що додає цінності, уникаючи при цьому поліпшень в одній сфері, які спричиняють погіршення в іншій?		
8. Взаємовигідні стосунки з постачальниками (див. 5.8)		
a) Чи є результативні процеси оцінювання, вибирання та проведення моніторингу постачальників і партнерів у ланцюзі постачання для забезпечення загальних фінансових і економічних переваг?		
b) Чи забезпечує найвище керівництво формування результативних взаємозв'язків з основними постачальниками та партнерами, які збалансовують короткострокові прибутки зі стратегічними планами?		
c) Чи забезпечено заохочення до спільного користування майбутніми планами та зворотним зв'язком організацією та її постачальниками/партнерами в ланцюзі постачання, щоб сприяти взаємній вигоді й уможливлувати її?		

Таблиця А.3 — Анкета всебічного самооцінювання

Принципи управління якістю	Рівень досконалості	Зауваги та приклади
1. Орієнтація на замовника (див. 5.1)		
Чи може організація продемонструвати, що:		
a) вона визначила відповідні групи замовників чи ринки з погляду найкращих фінансових і економічних переваг?		
b) потреби, очікування та вимоги замовників повністю зрозумілі?		
c) потреби, очікування та вимоги, пов'язані з ланцюгом постачання, повністю зрозумілі?		
d) керування за a), b) та c) виконують з установленням чітких цілей?		
e) про цілі результативно повідомляють усім працівникам, яких вони стосуються?		
f) прийнято збалансований, чесний підхід для всіх замовників?		
g) проблеми та скарги замовників розв'язують чесно та своєчасно?		
h) інформацію про задоволеність замовників вимагають для вимірювання та оцінювання задоволеності замовників?		
i) про задоволеність замовників повідомляють у межах організації?		
j) є стабільний ланцюг постачання задля довготривалої задоволеності замовників?		
k) організація забезпечує наявність необхідних ресурсів і виконує вимоги своїх замовників?		
l) організація визнає потребу в спільних розробленнях, якщо необхідно?		
m) зміни в ринкових умовах, зокрема щодо конкурентоспроможності, регулярно аналізують?		
Середній показник досконалості		
2. Лідерство (див. 5.2)		
Чи забезпечує керівництво організації:		
a) розгляд і результативне спрямування стратегії, політики та планів господарської діяльності організації на задоволення потреб своїх замовників, щоб уможливлувати досягнення фінансових і економічних переваг?		

Продовження таблиці А.3

Принципи управління якістю	Рівень досконалості	Зауваги та приклади
b) розгляд і результативне спрямування стратегії, політики та планів господарської діяльності організації на задоволення потреб працівників, щоб уможливити досягнення фінансових і економічних переваг?		
c) розгляд і результативне спрямування стратегії, політики та планів господарської діяльності організації на задоволення потреб своїх постачальників, щоб уможливити досягнення фінансових і економічних переваг?		
d) розгляд і результативне спрямування стратегії, політики та планів господарської діяльності організації на задоволення потреб суспільства, щоб уможливити досягнення фінансових і економічних переваг?		
e) чітке інформування щодо бачення, місії, напрямку, політики, планів, показників діяльності та іншої важливої інформації, доречної для сталого розвитку організації в майбутньому?		
f) установлення перспективних, реалістичних і зрозумілих цілей для всіх робочих команд і/або окремих осіб?		
g) створення та підтримання належного середовища, щоб давати змогу працівникам бути повністю залученими до досягання виробничих цілей?		
h) створення та підтримання належного середовища, щоб давати змогу працівникам бути повністю залученими до досягання цілей щодо задоволеності замовників?		
i) створення та підтримання належного середовища, щоб давати змогу працівникам бути повністю залученими до досягання цілей щодо задоволеності інших зацікавлених сторін?		
j) установлення зі спільними цінностями чесних, відкритих і етичних рольових моделей у своїх ділових стосунках з постачальниками?		
k) установлення зі спільними цінностями чесних, відкритих і етичних рольових моделей у своїх ділових стосунках із замовниками?		
l) установлення зі спільними цінностями чесних, відкритих і етичних рольових моделей у своїх ділових стосунках із суспільством?		
m) демонстрування зобов'язання, формування довіри та усунення побоювань в організації?		
n) надання працівникам необхідних ресурсів, можливості вчитись та свободи, щоб діяти відповідально й підзвітно?		
o) стимулювання та заохочення працівників і визнання їх внесків у роботу?		
p) установлення єдності цілі та напрямку для організації за допомогою чіткого й точного інформаційного зв'язку між усіма рівнями?		
q) сприяння взаємодійним робочим групам із залученням працівників, замовників, постачальників та інших зацікавлених сторін та їх підтримання?		
r) сприяння інноваціям і творчості в організації та їх відзначання?		
s) заохочення до зворотного зв'язку та належне реагування на пропозиції, зокрема постійність і глибину зворотного зв'язку?		
Середній показник досконалості		
3. Залучення працівників (див. 5.3)		
Чи продемонстровано, що працівники:		
a) застосовують свою компетентність, щоб досягати фінансових і економічних переваг для організації?		
b) результативно сприяють формуванню та досягання цілей організації?		
c) визнають потребу в інноваціях і творчості?		
d) розуміють важливість своєї посади?		

Продовження таблиці А.3

Принципи управління якістю	Рівень досконалості	Зауваги та приклади
е) визначають умови, що обмежують їх діяльність, відкрито обговорюючи проблеми та питання?		
ф) визнають свою причетність і відповідальність у розв'язанні проблем?		
г) шукають можливості підвищення своєї компетентності?		
н) вільно обмінюються знаннями й досвідом?		
і) прагнуть брати участь у постійному поліпшенні та сприяти йому?		
ж) виказують готовність співпрацювати з іншими працівниками, замовниками, постачальниками та іншими відповідними зацікавленими сторонами?		
Середній показник досконалості		
4. Процесний підхід (див. 5.4)		
Чи забезпечено результативне застосування процесів за допомогою:		
а) визначання видів робіт, необхідних для досягнення бажаних фінансових і економічних переваг у межах будь-якого процесу?		
б) повного усвідомлення взаємопов'язаних та взаємозалежних видів робіт, ресурсів, входів та виходів процесів і керування ними?		
с) установлення чіткої відповідальності і підзвітності для працівників у керуванні основними видами робіт?		
д) розуміння можливостей основних видів робіт чи процесів за допомогою вимірювання й аналізування?		
е) визначання основних видів робіт та взаємодій в організації?		
ф) зосередження на доречних чинниках (наприклад, працівниках, машинах, методах, матеріалах, середовищі), які поліпшуватимуть основні види робіт/процеси?		
г) оцінювання ризиків/вибір пріоритетів щодо них, наслідків і впливів видів робіт/процесів на замовників, постачальників та інших зацікавлених сторін?		
Середній показник досконалості		
5. Системний підхід до управління (див. 5.5)		
Чи забезпечено результативне застосування системи за допомогою:		
а) визначання процесів, необхідних для досягнення бажаних фінансових та економічних переваг у межах загальної системи організації?		
б) визначання й розуміння взаємозалежних процесів у загальній системі організації та керування ними?		
с) визначання й розуміння наслідків загальних ресурсних обмежень і можливостей та керування ними, ураховуючи взаємозалежність процесів?		
д) структурування й інтегрування керування процесами та ресурсами для результативного й ефективного досягнення загальних цілей організації?		
е) оптимального використання конкретних процесів на користь всієї системи?		
ф) розуміння обов'язків і відповідальності, потрібних для досягнення загального успіху, уникаючи при цьому перешкод у взаємодії?		
г) постійного поліпшення загальної системи за допомогою належного вимірювання й оцінювання, уникаючи при цьому поліпшень в одній сфері, які можуть спричиняти погіршення в іншій?		
н) співпраці всіх відповідних сторін задля постійного поліпшення та більших фінансових і економічних переваг?		

Продовження таблиці А.3

Принципи управління якістю	Рівень досконалості	Зауваги та приклади
Середній показник досконалості		
6. Постійне поліпшування (див. 5.6)		
Чи досягають постійного поліпшування за допомогою:		
а) узгодженої та поширеної на всіх рівнях організації філософії, яка заохочує та підтримує постійне поліпшування задля фінансових і економічних переваг для організації?		
б) забезпечення навчання працівників стосовно методів і засобів, щоб вони мали змогу домогтися поліпшення продукції та/або процесів?		
с) установлення для кожної окремої особи чи робочої групи в організації відповідних і скоординованих цілей, наслідком чого є постійне поліпшування фінансових і економічних переваг?		
д) запровадження результативних вимірювань для відстежування й оцінювання постійних поліпшень щодо фінансових і економічних переваг?		
е) вибирання й оцінювання доречних ідей щодо поліпшування, прийнятих для досягання фінансових і економічних переваг?		
ф) визнання й відзначання поліпшень у досяганні фінансових і економічних переваг?		
Середній показник досконалості		
7. Прийняття рішень на підставі фактів (див. 5.7)		
Чи досягають рішень за допомогою:		
а) забезпечення наявності необхідних даних та інформації, щоб уможливити досягнення фінансових і економічних переваг?		
б) забезпечення вірогідності і точності даних та інформації?		
с) забезпечення доступу до даних, інформації та засобів, щоб уможливити результативне здійснення основних аналітичних досліджень (наприклад, фінансових і економічних аналізів, прогнозування попиту, планування, вимірювання дієвості та аналізування процесів)?		
д) забезпечення того, щоб за даними та інформацією була можливість зазначати впливи взаємозв'язків між процесами, щоб уникати проблем через поліпшення в одній сфері, яке спричиняє погіршення в іншій?		
е) приймання рішень та виконання дій на основі аналізування фактів з урахуванням, за потреби, досвіду та інтуїції?		
Середній показник досконалості		
8. Взаємовигідні стосунки з постачальниками (див. 5.8)		
Чи досягають їх за допомогою:		
а) результативного процесу оцінювання, вибирання та проведення моніторингу постачальників і партнерів у ланцюзі постачання для забезпечення загальних фінансових і економічних переваг?		
б) результативного інформаційного зв'язку між своїми партнерами в ланцюзі постачання, усвідомлюючи взаємозалежність між ними, організацією та їхніми замовниками?		
с) установлення взаємозв'язків, які збалансовують короткострокові прибутки зі стратегічними планами, за можливого запровадження, за потреби, спільної діяльності з розробляння й поліпшування?		
д) обміну інформацією та майбутніми планами між організацією та її постачальниками і, коли доцільно, партнерами в ланцюзі постачання задля взаємної вигоди?		

Кінець таблиці А.3

Принципи управління якістю	Рівень досконалості	Зауваги та приклади
е) визнання досягнень і поліпшень, особливо запропонованих постачальниками або партнерами в ланцюзі постачання?		
ф) забезпечення дієвого зворотного зв'язку для подавання інформації про діяльність своїм постачальникам і партнерам у ланцюзі постачання?		
г) отримання інформації про власну діяльність організації за постійним зворотним зв'язком від її постачальників і партнерів у ланцюзі постачання?		
н) співпраці організації, постачальників і партнерів у ланцюзі постачання задля зменшення витрат та надання додаткових фінансових і економічних переваг замовникам та іншим зацікавленим сторонам?		
Середній показник досконалості		

ДОДАТОК В
(довідковий)

**СТИСЛИЙ ВИКЛАД МЕТОДІВ І ЗАСОБІВ,
ОПИСАНИХ У РОЗДІЛІ 5**

Основна ціль цього додатка — подати стислий виклад поширених методів і засобів реалізації фінансових і економічних переваг. Він не призначений бути вичерпним переліком або подавати повні визначення. Докладнішу інформацію можна знайти в публікаціях або на веб-сайтах.

Методи та засоби	Стислий виклад
Аналіз видів і наслідків відмов (FMEA)	Метод установлення пріоритетів ризиків і виконання запобіжних дій, націлених на зменшення ризиків.
Аналіз витрат і переваг	Засіб, використовуваний для аналізування й порівнювання грошових витрат на запровадження поліпшення та грошової вартості переваг, досягнутих завдяки поліпшенню.
Аналіз Парето	Статистичний процес побудови стовпчикової діаграми, зорганізованої від вищого до нижчого рівнів частоти. Діаграма Парето дає змогу порівнювати важливість різних чинників, що впливають на проблему, і допомагає визначити пріоритети дій.
Аналіз періоду окупності (PP)	Аналізування того, яку кількість часу буде витрачено, щоб повернути первинну інвестицію проекту.
Аналіз повернення інвестицій (ROI)	Діяльність з оцінювання інвестиційного потенціалу порівнюванням величини/строків очікуваних здобутків із інвестиційними витратами: $[(\text{здобутки} - \text{витрати}) / \text{витрати}] \times 100 \%$
Аналіз ризиків	Засіб, використовуваний для визначання та контролювання ризиків, пов'язаних з будь-яким виробом, процесом чи системою організації. В ідеалі, він має бути проактивним за характером, хоча, на жаль, серйозні події можуть змінювати аналіз.
Аналіз сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз (SWOT)	Процес визначення сильних та слабких місць організації, а також загроз іззовні та можливостей (часто зображуваний графічно).
Аналіз тенденцій змін	Аналіз даних, щоб визначити тенденцію чи напрямок за часом.
Атестація працівників	Засіб, використовуваний, щоб вимірювати прогрес працівників за стандартами діяльності. Під час цього забезпечують також зворотний зв'язок.
Аудити	Систематичний, незалежний і задокументований процес отримання доказів аудиту (протоколів, викладів фактів та іншої інформації, яку можна перевірити) і об'єктивного їх оцінювання для визначення ступеня виконання критеріїв аудиту (сукупності політики, методик чи вимог) Це можуть бути аудити системи, процесу чи продукції. (Див. ISO 19011).

Методи та засоби	Стислий виклад
Бенчмаркінг	Метод порівнювання процесів і характерних ознак продукції та послуг організації з процесами й характерними ознаками продукції та послугами визнаних лідерів; щоб визначити можливості для поліпшення.
Вивчення можливостей	Вивчення, яке провадять, щоб визначити статистичну міру природної мінливості процесу, припускаючи сукупність характеристик (Cp, Cpk, Ppk).
Відгуки та розгляд скарг	Процес реагування на скарги замовників і проблеми у контексті захищення ринкової частки. (Див. ISO 10002).
Графіки тенденцій змін	Графічне зображення даних за часом, щоб визначити тенденцію чи напрямок.
Довідкові столи	Функційний підрозділ організації для технічного підтримання чи допомоги.
Додана економічна цінність (EVA)	Фінансовий показник діяльності, використовуваний для оцінювання дійсного прибутку організації. Першочерговий центр уваги — благополуччя акціонера. (Операційний прибуток після сплати податків) – (Сумарний інвестований капітал × Вартість капіталу) = EVA.
Досліджування задоволеності замовників і аналіз зворотного зв'язку	Процес перевіряння й аналізування для виявлення дійсних рівнів задоволеності замовників отримуваними продукцією/послугами на підставі їхньої інформації за зворотним зв'язком, на вимогу організації.
Досліджування задоволеності/сприйняття працівників	Метод одержання інформації за зворотним зв'язком від працівників організації щодо їхньої задоволеності.
Дошки оголошень	Система (у формі електронних, паперових або інших носіїв), яка дає змогу користувачам надсилати або читати повідомлення, файли та інші дані, які мають загальний інтерес і не адресовані конкретній особі.
Економія коштів/економія витрат	Контрольна діяльність з аналізування «коштів на незадовільну якість», витрачених на запобігання виникненню помилок; діяльність є капіталовкладенням для майбутнього.
Електронний обмін даними (EDI)	Процес обміну застандартизованими формами документів між комп'ютерними системами різних компаній (або між замовниками та постачальниками) для бізнесового використання. EDI — частина електронної торгівлі, у якій замовники можуть розміщувати замовлення безпосередньо у постачальника, а постачальник надає підтвердження (додаючи дату відправлення та ціну) за допомогою електронних засобів.
Запобіжна дія	Процес виконання дії, щоб усунути основні причини потенційних невідповідностей, дефекту чи іншої небажаної ситуації для запобігання їх виникненню. Це — випереджувальна (проактивна) дія.
Інтернет- та інтранет-комунікація	Система опрацювання електронної інформації, електронної пошти, всесвітньої комп'ютерної мережі тощо.
Інформаційні аркуші	Періодична публікація, що містить новини чи оголошення стосовно певної теми. Інформаційні аркуші можна розсилати електронною поштою чи інтранет-мережею.
Калькуляція витрат за видами робіт (ABC)	Система обліку витрат, у якій накопичують вартісні дані стосовно виконаних видів робіт, а потім використовують носії витрат для віднесення цих витрат до продукції чи інших об'єктів, наприклад, замовників, ринків, проектів.
Калькуляція витрат за життєвим циклом продукції	Відстеження витрат за певний проміжок часу від моменту створення продукції до закінчення її передбаченого строку служби та знищення. (Див. IEC 60300-3-3).
Калькуляція витрат на запобігання, оцінювання та відмови	Метод широкого ідентифікування витрат у три категорії, які допомагають зосереджуватися й аналізувати прогрес щодо поліпшення; зокрема, важливий для фінансових і економічних переваг.
Керування базою постачання	Процес моніторингу та оцінювання сировини, а також якості й результативності відповідних постачальників за допомогою зменшення відходів, викорінювання проблем щодо якості та оптимізації виробничого процесу.
Керування вартістю	Систематичне застосовування визнаних методів, які ідентифікують функції продукції чи послуг, установлюють корисність цих функцій, а також забезпечують необхідні функції для задоволення потрібної ефективності за найменшою загальною вартістю.

Методи та засоби	Стислий виклад
Керування за «вузькими місцями»	Метод ідентифікування операцій у «вузьких місцях» у межах певної діяльності, процесу чи системи з найменшою можливістю щодо потреби, що дозволяє контролювати швидкість усієї системи/організації. Див. також «Теорію обмежень».
Керування за видами робіт (ABM)	Система управління, у якій використовують систему обліку як провідний чинник, для розподілення витрат до продукції, на основі ресурсів, використовуваних для виробництва продукції.
Керування за принципом «відкритої книжки» (OBM)	Діяльність з керування, яка «відкриває» фінансову інформацію організації для своїх працівників. Організація може також надавати інструкції щодо тлумачення інформації. Ціль полягає у тому, щоб працівники були в змозі краще розуміти свою роль та вплив на організацію.
Керування знаннями	Діяльність з перетворення даних на інформацію через створення, розширювання, зберігання, пошук і розповсюдження інтелектуального капіталу
Керування стосунками з замовниками (CRM)	Процес контролювання знання організацією конкретних вимог і очікувань її замовників і використання інформації на сприяння задоволеності, постійності та прихильності замовників.
Контроль невідповідностей	Процес керування стосовно невиконання установлених вимог/законів/стандартів/правил.
Коригувальна дія	Процес усунення докорінних причин наявної невідповідності, дефекту чи іншої небажаної ситуації, щоб запобігати їх повторному виникненню.
Критичне аналізування з боку керівництва	Періодична діяльність найвищого керівництва щодо визначення належних дій оцінюванням стану, адекватності, ефективності та результативності організації та її систем управління. (Див. Бібліографію щодо деяких стандартів ISO на системи управління).
Кругова діаграма	Круговий графік (сформований подібно до пирога), який розділено радіусами, щоб виокремити частку змінних; також називають секторною діаграмою.
Матриця відповідальності	Матриця чи карта, у якій наведено основні види робіт і деталізовано відповідальність кожної залученої сторони. Цей засіб дає змогу всім залученим чітко бачити, до кого звертатися щодо кожного виду робіт.
Матриця компетентності	Матриця, яка охоплює один чи кілька з таких пунктів: робоче завдання/мінімальний чи максимальний обсяг компетентності/прийнятну компетентність/визначені ступені компетентності.
Матриця повноважень	Матриця, яка охоплює кілька з таких пунктів: перелік видів робіт, особу, якій доручено виконання цих робіт, дату уповноваження, зауваги/обмеженості/настанови, межу повноважень на витрачання асигнувань, а також відповідальність за керування ресурсами.
Метод критичного шляху (CPM)	Процесно-орієнтована техніка керування проектом, у якій використовують стрілковий мережевий графік, щоб показувати витрати та час, потрібні для здійснення проекту. Використовують лише одну часову оцінку: розрахунковий час.
Моделі ділової досконалості	Стосується, наприклад, Національної нагороди з якості Малколма Болдріджа (MBNQA).
Мозкова атака	Діяльність, спрямована на стимулювання відкритого, вільноплинного й творчого мислення в групі. Часто використовують як допоміжний засіб під час планування й розв'язування проблем.
Навчання на робочому місці (OJT)	Навчання персоналу, що його провадять зазвичай на робочому місці чи робочій дільниці. Зазвичай навчання персоналу за місцем роботи провадять індивідуально чи у малій групі.
Наставництво	Метод, базований на довірі до радника чи вчителя, який особливо переважає у виробничому контексті.
Обстеження й аналіз ринку	Метод отримання інформації за зворотним зв'язком від замовників організації щодо їхньої задоволеності продукцією організації.
Організаційне розвинення (OD)	Стратегічна діяльність, націлена на підвищення організаційної результативності завдяки розвиненню та посилюванню організаційних стратегій, структур і процесів.

Методи та засоби	Стислий виклад
Оцінювання	Діяльність, основана на аналізуванні сприйняття результативності; щоб визначати можливості для поліпшування та можливі сильні сфери для запровадження потенційно найкращої практики у всій організації.
Оцінювання дієвості постачальника	Засіб, використовуваний для вимірювання дієвості надавача (продукції для організації) порівняно до очікувань.
Перспективне планування якості продукції (APQP)	Метод розроблення плану якості продукції, який підтримуватиме розроблення продукції чи послуги з основною ціллю — задоволеність замовника. Етапи охоплюють планування та визначення програми, перевіряння проекту та розробки продукції, перевіряння проекту та розробки процесів, а також затвердження продукції та процесів.
Перший виріб	Процеси, пов'язані з виробництвом першого (чи першої серії) виробу (виробів), що їх виробляють протягом виробничого циклу.
Підвищення професійного рівня (кваліфікації)	Засіб для працівника. План складають працівник і його керівник чи наставник з урахуванням потреб та цілей працівника, узгоджуючи їх з потребами організації.
Планування безперервності бізнесу	Планування, використовуване для перешкодження перериванню бізнес-операцій і захисту критичних бізнес-процесів від наслідків катастроф (природних чи техногенних), а також щоб забезпечити своєчасне відновлення бізнес-операцій.
Планування наступності	Планування, підготовлення та наставництво потенційних наступників для заміщення теперішніх працівників у межах організації.
Планування оцінювання та підвищення компетентності	Планування, використовуване для оцінювання знання працівників і визначання, як допомогти їм у розширенні їхньої компетентності. Часто пов'язане з регулярними оцінками працівників та уповноваженням осіб.
Планування потреб у матеріалах (MRP)	Метод, який допомагає суб'єкту господарювання докладно планувати своє виробництво.
Планування ресурсів підприємства (ERP)	Програмне забезпечення, у якому інтегровано всі відділи та функційні підрозділи по всій організації в єдину комп'ютерну систему, яка може обслуговувати конкретні потреби всіх цих різних відділів.
Плануй–Виконуй–Перевірй–Дій (PDCA)	Звернутися до розділів 4 та 5.
Побудова блок-схем і карт процесів	Графічне подання основних етапів процесу, виготовлення продукції чи надання послуги.
Практики ощадливого виробництва	Засіб, зорієнтований на скорочення тривалості та втрат виробничого циклу для поліпшування операцій. Ощадливе мислення — це динамічний, керований знаннями та зорієнтований на замовника процес, за допомогою якого всі працівники на конкретному підприємстві постійно зменшують втрати, щоб створювати цінності.
Приладова панель/Світлофор	Засіб, використовуваний для кольорового наочного подання критичних показників діяльності. Зазвичай, зелений колір означає: все добре, дія не потрібна; жовтий колір означає: тривога, може бути потрібною дія; червоний колір означає: дія потрібна. Часто використовують у поєднанні з картою показників і щоб підвищувати дотримання ефективності.
Програма пропозицій	Програма, у якій висвітлено пропозиції окремих працівників щодо поліпшування роботи чи робочого середовища.
Проектування експериментів (DOE), наприклад метод Тагучі	Статистичний метод вивчення, аналізування та всеосяжного розуміння мінливості процесів і даних, щоб уможливити поліпшування та пришвидшення розробки. (Див. ISO/TR 10017).
Проектування робочого завдання	Проектування роботи для підвищення продуктивності працівників (наприклад, розширення робочого завдання, щоб збільшити використання навичок працівників), збільшуючи розмаїття виконуваної роботи і надаючи працівнику більшої самостійності.
Процес схвалення виробництва складників (PPAP)	Процес схвалення складників, що його вимагають від постачальників виробники, а також постачальники першого порядку.

Методи та засоби	Стислий виклад
Ранжований список постачальників	Список, у якому надавачів товарів і послуг розміщено за порядком пріоритетності, оперативності, доданої цінності чи інших критеріїв.
Резервне планування	Планування дій, розрахованих на керування непередбаченими обставинами чи подіями.
Розгортання функції якості (QFD)	Метод, спрямований на те, щоб пов'язати проектування продукції та послуг з потребами замовників.
Самооцінювання	Діяльність, базована на аналізуванні сприйняття виконавчої ефективності; щоб визначити можливості для поліпшення та можливі сильні сфери для потенційного розгортання найкращої практики по всій організації. Щодо конкретного засобу самооцінювання, призначеного для уможливлення ідентифікації та встановлення пріоритетів щодо реалізації фінансових та економічних переваг, див. додаток А.
Сервісна угода	Угода між надавачем і замовником, у якій окреслено, яке обслуговування надаватимуть замовникові після продажу, за яким тарифом і протягом якого строку.
Система збалансованих показників (BSC)	Засіб вимірювання, який використовує чотири перспективи (фінансову, замовників, внутрішні бізнес-процеси, а також навчання та зростання) як минулих, так і майбутніх результатів діяльності, для забезпечення основи стратегічного вимірювання та керування. Існують інші карти показників (наприклад, такі, що використовують категорії результатів на підставі моделей досконалості бізнесу як чотири перспективи). Використовують каскадні рівні.
Статистичний контроль процесу (SPC)	Використання статистичних методів та/або статистичних чи стохастичних алгоритмів контролю для досягнення однієї чи кількох з таких цілей: — підвищення знань про процес; — керування процесом, щоб діяти у бажаному напрямку; — зменшення коливань параметрів кінцевої продукції або в інші способи поліпшувати результативність процесу. (Див. ISO/TR 10017 та ISO 11462-1.)
Створення команд	Практика вибирання та мотивування групи окремих осіб для спільної роботи на досягнення цілі та конкретних цілей щодо ефективності.
Стратегічне планування	Бачення, місія, ціль і місце на ринку. Часто з використанням SWOT аналізу (Сильні сторони, Слабкі сторони, можливості та загрози). Останню ітерацію стратегічного планування виражають як «відкриту спільноту», в якій організація постійно актуалізує своє стратегічне мислення.
Теорія обмежень (ТОС)	Методи й засоби визначання та усування «вузьких місць» процесу. Вона забезпечує настанови щодо того, чому виникають обмеження в системі та що з ними робити.
Фокус-групи замовників	Практика вибирання груп з ширшого кола людей для аналізування, наприклад, за допомогою відкритого обговорення, думок членів щодо конкретних тем або сфер, використовувана особливо в ринкових дослідженнях.
Центри опрацювання викликів	Функційний підрозділ, де агенти з обслуговування замовників (телефонні оператори) роблять і приймають дзвінки відповідно до цілей організації.
Цільове керування (МВО)	Метод, зорієнтований головно на можливості для поліпшення через вимірне залучення працівників, щоб забезпечувати результативне виконання бізнес-планів. Керівництво установлює найвищі цілі, які є Конкретними, Вимірними, Узгодженими, Реалістичними та Своєчасними (SMART). Вони є каскадними та розгорнутими на всіх рівнях і крізь усі рівні організації. Аналізування виконання цілей відбувається на регулярній основі, щоб забезпечувати прогрес, завершення, необхідні модифікації дій/цілей та поставлення нових доречних цілей з урахуванням змін. Деякі організації пов'язують досягання цілей з нагородами/відзнаками.

БІБЛІОГРАФІЯ

- 1 ISO 9001 Quality management systems — Requirements (Системи управління якістю. Вимоги)
- 2 ISO 9004 Quality management systems — Guidelines for performance improvements (Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності)
- 3 ISO 10002 Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for complaints handling in organizations (Управління якістю. Задоволеність замовників. Настанови щодо розглядання скарг в організаціях)
- 4 ISO 10007 Quality management systems — Guidelines for configuration management (Системи управління якістю. Настанови щодо управління конфігурацією)
- 5 ISO 10015 Quality management — Guidelines for training (Управління якістю. Настанови щодо навчання персоналу)
- 6 ISO/TR 10017 Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000 (Настанови щодо застосування статистичних методів згідно з ISO 9001:2000)
- 7 ISO 11462-1 Guidelines for implementation of statistical process control (SPC) — Part 1: Elements of SPC (Настанови щодо впровадження статистичного контролю процесів (СКП). Частина 1. Елементи СКП)
- 8 ISO 14001 Environmental management systems — Requirements with guidance for use (Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування)
- 9 ISO 19011 Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing (Настанови щодо здійснення аудитів систем управління якістю і (або) екологічного управління)
- 10 ISO/IEC 17799 Information technology — Security techniques — Code of practice for information security management (Інформаційні технології. Методи захисту. Кодекс практики щодо керування захистом інформації)
- 11 ISO/IEC Guide 73 Risk management — Vocabulary — Guidelines for use in standards (Керування ризиками. Словник. Настанови щодо використання в стандартах)
- 12 ISO/IEC 15288 Systems engineering — System life cycle processes (Системна інженерія. Процеси життєвого циклу системи)
- 13 IEC 60300-3-3 Dependability management — Part 3-3: Application guide — Life cycle costing (Керування надійністю. Частина 3-3. Настанова щодо застосування. Калькуляція витрат життєвого циклу)
- 14 EN 12973 Value management (Керування вартістю)
- 15 ISO/TC 176/SC 2 544 Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for Management Systems (Настанови щодо поняття та використання процесного підходу для систем управління)
- 16 ISO/TC 176/SC 2 Quality management principles brochure (Брошура «Принципи управління якістю»)

ДОДАТОК НА
(довідковий)

**ПЕРЕЛІК НАЦІОНАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ УКРАЇНИ, ЗГАРМОНІЗОВАНИХ
З МІЖНАРОДНИМИ НОРМАТИВНИМИ ДОКУМЕНТАМИ,
НА ЯКІ Є ПОСИЛАННЯ В ЦЬОМУ СТАНДАРТІ**

- 1 ДСТУ ISO 9000:2007 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT)
- 2 ДСТУ ISO 9001:2009 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT)
- 3 ДСТУ ISO 9004:2001 Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності (ISO 9001:2000, IDT)
- 4 ДСТУ ISO 10002:2007 Управління якістю. Задоволеність замовників. Настанови щодо розглядання скарг в організаціях (ISO 10002:2004, IDT)
- 5 ДСТУ ISO 10007:2005 Системи управління якістю. Настанови щодо керування конфігурацією (ISO 10007:2003, IDT)
- 6 ДСТУ ISO 10015:2008 Управління якістю. Настанови щодо навчання персоналу (ISO 10015:1999, IDT)
- 7 ДСТУ ISO/TR 10017:2005 Настанови щодо застосування статистичних методів згідно з ISO 9001:2000 (ISO/TR 10007:2003, IDT)

8 ДСТУ ISO 14001:2006 Системи екологічного керування. Вимоги та настанови щодо застосування (ISO 14001:2004, IDT)

9 ДСТУ ISO 19011:2003 Настанови щодо здійснення аудитів систем управління якістю і (або) екологічного управління (ISO 19011:2002, IDT).

Код УКНД 03.120.10

Ключові слова: економічні переваги, принципи управління якістю, самооцінювання, система управління якістю, фінансові переваги.

Редактор Н. Куземська
Технічний редактор О. Касіч
Коректор Л. Позняк
Верстальник С. Павленко

Підписано до друку 18.02.2013 Формат 60 × 84 1/8.
Ум. друк арк. 3,25 Зам. **194** Ціна договірна

Виконавець
Державне підприємство «Український науково-дослідний і навчальний центр
проблем стандартизації, сертифікації та якості» (ДП «УкрНДНЦ»)
вул. Святошинська, 2, м. Київ, 03115
Свідоцтво про внесення видавця видавничої продукції до Державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції від 14.01 2006 серія ДК № 1647