



**ПОДГОТОВКА СПЕЦИАЛИСТОВ ВОСТРЕБОВАННЫХ ВО ВСЕМ МИРЕ!**



Москва                      Алматы                      Ташкент                      Бишкек  
Тел: +7 499 346 77 14    Тел: +7 727 356 45 10    Тел: +99 871 140 04 40    Тел: +996 312 963 164  
E-mail: info@cert-academy.org    www.cert-academy.org

# **МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТАНДАРТ ISO 10014:2006**

**Менеджмент качества – Руководящие указания по  
получению финансовых и экономических выгод**

*Для учебных целей*

*Первое издание 2006-07-01*

## Содержание

Страница

Предисловие .....	iv
Введение.....	v
1 Область применения .....	1
2 Нормативные ссылки .....	1
3 Термины и определения .....	1
4 Структура настоящего стандарта .....	2
5 Применение принципов менеджмента .....	4
5.1 Ориентация на потребителя.....	4
5.2 Лидерство .....	5
5.3 Вовлечение людей .....	6
5.4 Процессный подход .....	7
5.5 Системный подход к менеджменту.....	8
5.6 Постоянное улучшение .....	9
5.7 Основанный на фактах подход к принятию решений.....	10
5.8 Взаимовыгодные отношения с поставщиками .....	11
Приложение А (информативное) Самооценка внедрения принципов менеджмента .....	12
Приложение Б (информативное) Краткое изложение методов и инструментов, на которые есть ссылки в разделе 5.....	18
Библиография.....	24

## Предисловие

Международная организация по стандартизации (ИСО) является всемирной федерацией национальных органов по стандартизации (органов-членов ИСО). Работа по подготовке международных стандартов обычно проводится через технические комитеты ИСО. Каждый орган-член, заинтересованный в предмете, для которого был создан технический комитет, имеет право быть представленным в этом комитете. Международные правительственные и неправительственные организации, имеющие связи с ИСО, также принимают участие в работе. ИСО тесно сотрудничает с Международной электротехнической комиссией (МЭК) по всем вопросам электротехнической стандартизации.

Проекты международных стандартов разрабатываются в соответствии с правилами, приведенными в Директивах ИСО/МЭК, Часть 2.

Основной задачей технических комитетов является подготовка международных стандартов. Проекты международных стандартов, принятые техническими комитетами, рассылаются органам-членам на голосование. Опубликование в качестве международного стандарта требует одобрения со стороны, по меньшей мере, 75% органов-членов, принимающих участие в голосовании.

Обращается внимание на возможность того, что некоторые элементы настоящего документа могут быть объектом патентных прав. ИСО не должна нести ответственность за идентификацию какого-либо или всех таких патентных прав.

ИСО 10014 был подготовлен подкомитетом ПК 2 «Системы качества» технического комитета ИСО/ТК 176 «Менеджмент качества и гарантии качества».

Настоящее первое издание ИСО 10014 отменяет и заменяет ИСО/ТО 10014:1998, который был технически пересмотрен.

Намерением настоящего издания является улучшение взаимосвязи ИСО 10014 с серией международных стандартов ИСО 9000 и включение новой структуры, относящейся к принципам менеджмента качества. Название и область применения также были пересмотрены, чтобы отразить изменения в серии ИСО 9000 и дать руководство по улучшению деятельности и реализации цели настоящего международного стандарта.

## Введение

Настоящий международный стандарт адресован высшему руководству. Он содержит руководящие указания по получению финансовых и экономических выгод посредством результативного применения восьми принципов менеджмента качества, взятых из ИСО 9000:2005. Далее по тексту настоящего стандарта на эти принципы ссылаются как на «принципы менеджмента». Намерением настоящего документа является предоставление высшему руководству информации, чтобы облегчить результативное применение принципов менеджмента и выбор методов и инструментов, дающих возможность организации достичь устойчивого успеха. Самооценка включена как инструмент анализа пробелов и приоритизации [назначения приоритетов] (см. Приложение А).

Настоящий международный стандарт основан на этих взаимосвязанных принципах менеджмента, для того чтобы разработать процессы, облегчающие реализацию целей организации.

Принципами менеджмента являются:

- а) ориентация на потребителя,
- б) лидерство,
- в) вовлечение людей,
- г) процессный подход,
- д) системный подход к менеджменту,
- е) постоянное улучшение,
- ж) основанный на фактах подход к принятию решений,
- з) взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Принятие этих принципов является стратегическим решением высшего руководства. Оно подтверждает взаимосвязь между результативным менеджментом и получением финансовых и экономических выгод. Развертывание соответствующих методов и инструментов благоприятствует разработке последовательного систематического подхода к достижению финансовых и экономических целей.

Экономическую выгоду обычно получают посредством результативного менеджмента ресурсов и внедрения соответствующих процессов для повышения общей ценности и благополучия организации. Финансовая выгода - это результат организационного улучшения, выраженный в денежной форме и полученный с помощью практики рентабельного менеджмента внутри организации.

Успешная интеграция принципов менеджмента зависит от применения процессного подхода и методологии Планируйте-Делайте-Проверяйте-Действуйте (Plan-Do-Check-Act - PDCA). Этот подход дает возможность высшему руководству оценивать требования, планировать деятельность, выделять соответствующие ресурсы, осуществлять действия по постоянному улучшению и измерять результаты, чтобы определить результативность. Он позволяет высшему руководству принимать обоснованные решения, будь то решения относительно определения коммерческих стратегий, разработки новой продукции или выполнения финансовых соглашений.

Финансовые и экономические выгоды, которые могут быть получены в результате применения принципов менеджмента, включают:

- повышение рентабельности,
- повышение доходов,
- улучшение исполнения бюджета,
- снижение затрат,
- совершенствование денежного потока,
- рост возврата инвестиций,
- повышение конкурентоспособности,
- сохранение потребителей и укрепление их лояльности,
- повышение результативности принятия решений,
- оптимизацию использования имеющихся ресурсов,
- повышение ответственности работников,
- рост интеллектуального капитала,
- оптимизированные, результативные и эффективные процессы,
- улучшение деятельности цепочки поставок,
- уменьшение времени поиска рынка сбыта,
- улучшение организационной деятельности, повышение доверия и устойчивости.

Настоящий международный стандарт применим к любым организациям, создающим продукцию, которая включает услуги, программные средства, технические средства и обработанные материалы. Он уместен как в государственном, так и в частном секторе и может служить полезным руководством, независимо от количества работников, разнообразия товарного ассортимента, доходов, сложности процессов или количества месторасположений. Он также помогает общественным и государственным организациям содействовать устойчивому экономическому росту и процветанию.

# Менеджмент качества – Руководящие указания по получению финансовых и экономических выгод

## 1 Область применения

Настоящий международный стандарт предоставляет руководящие указания по получению финансовых и экономических выгод от применения принципов менеджмента качества ИСО 9000.

ПРИМЕЧАНИЕ. В настоящем стандарте на эти принципы ссылаются как на «принципы менеджмента».

Настоящий международный стандарт адресован высшему руководству организации и дополняет ИСО 9004 по улучшению деятельности. Он содержит примеры достижимых выгод и идентифицирует методы и инструменты менеджмента, которые имеются в наличии, чтобы оказывать помощь в достижении этих выгод.

Настоящий международный стандарт состоит из руководящих указаний и рекомендаций и не предназначен для использования в сертификационных, регулирующих или контрактных целях.

## 2 Нормативные ссылки

Приведенный ниже ссылочный документ является обязательным при применении настоящего документа. Если в ссылке указана дата, то применяется только это издание. Для ссылок без указания даты применяется последнее издание ссылочного документа (включая все изменения).

ИСО 9000:2005, *Системы менеджмента качества – Основные положения и словарь*

## 3 Термины и определения

Для целей настоящего документа применяются термины и определения, данные в ИСО 9000.

ПРИМЕЧАНИЕ 1. В ИСО 9000:2005 термин «**продукция**» (3.4.2) определен как «результат процесса», где «**процесс**» (3.4.1) определен как «совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, которая преобразует входы в выходы». Термин «продукция» включает в себе четыре общих категории продукции: услуги, программные средства, технические средства и перерабатываемые материалы. Эти термины также описаны в ИСО 9000.

ПРИМЕЧАНИЕ 2. Документы, на которые есть ссылки не в стандартах ИСО семейства 9000, могут иметь термины и определения, отличающиеся от тех, которые даны в ИСО 9000.

## 4 Структура настоящего стандарта

**4.1** Настоящий международный стандарт предназначен для того, чтобы помочь высшему руководству идентифицировать и получать выгоды путем применения принципов менеджмента. Чтобы добиться финансовых и экономических выгод, были идентифицированы соответствующие процессы для каждого принципа, и были предоставлены примеры методов и инструментов, чтобы помочь в применении принципов.

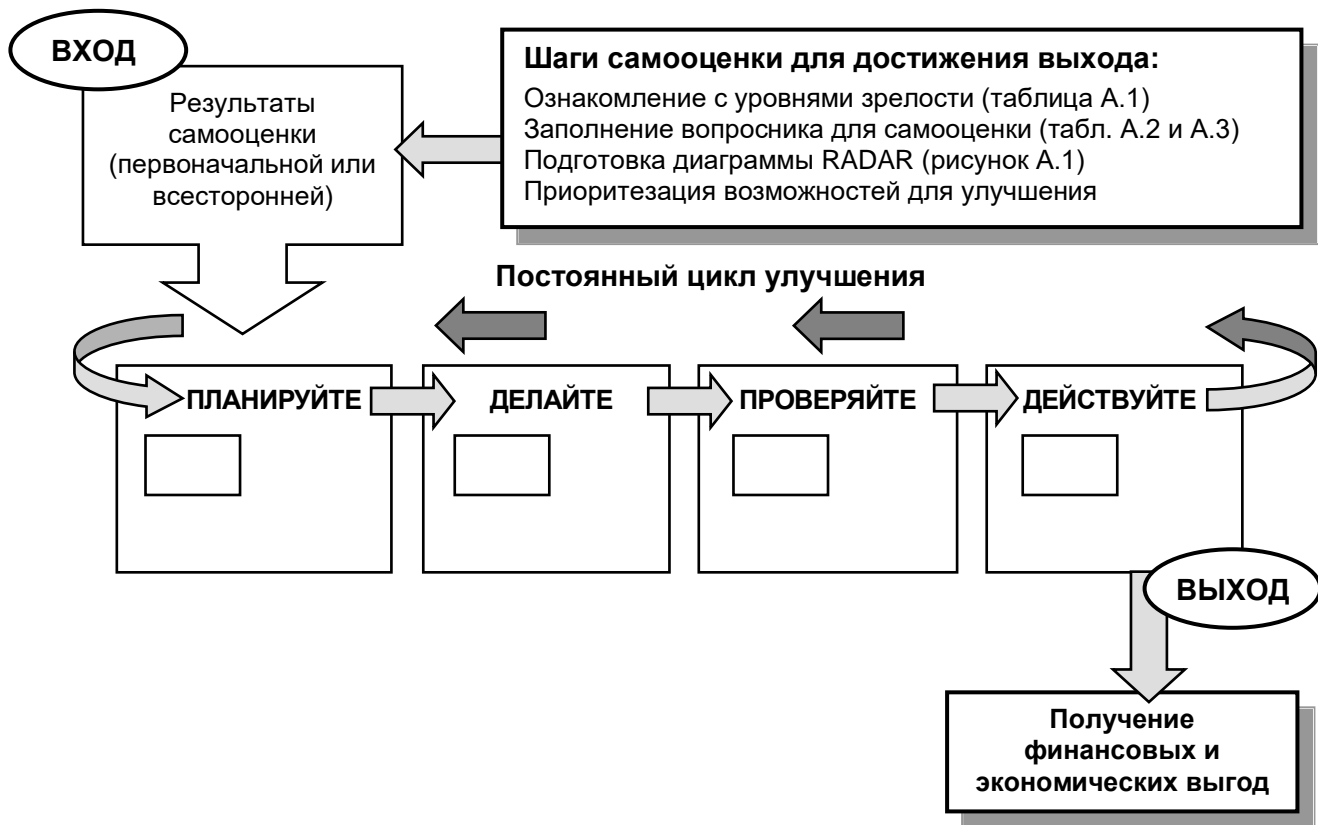
Добавленная ценность от ожидаемых выгод должна отражать взаимосвязь между принципами, процессами и целостным взглядом организации и ее заинтересованных сторон.

**4.2** Раздел 5 объединяет процессный подход, восемь принципов менеджмента качества и методологию Планируйте-Делайте-Проверяйте-Действуйте (PDCA). Это отражено в блок-схемах, представленных в подразделах с 5.1 по 5.8 включительно. Ключевым инструментом выбора, чтобы определить наиболее подходящий подраздел для приоритетных действий по улучшению, является самооценка (см. 4.3 и Приложение А).

Примеры применимых методов и инструментов представлены внутри колонок ПЛАНИРУЙТЕ, ДЕЛАЙТЕ и ПРОВЕРЯЙТЕ в каждой блок-схеме. Перечень методов и инструментов, показанных в колонках ПЛАНИРУЙТЕ, ДЕЛАЙТЕ и ПРОВЕРЯЙТЕ, не является исчерпывающим, и пользователям следует выбирать наиболее подходящие для их организации. Некоторые методы и инструменты приведены в более чем одном подразделе, что указывает на взаимосвязь между принципами.

Подраздел «Постоянное улучшение» (5.6) иллюстрирует, как подход PDCA может быть результативно применен к процессу стратегического планирования и анализа со стороны высшего руководства, чтобы получать и дальше увеличивать финансовые и экономические выгоды. Подраздел 5.6 представлен в колонке ДЕЙСТВУЙТЕ всех других подразделов раздела 5.

Выходом от внедрения всего процесса являются финансовые и экономические выгоды. Достижимые выгоды - это примеры, и не предполагается, что они будут включать в себя всё. Общее изображение модели всего процесса получения финансовых и экономических выгод показано на рисунке 1.



**Рис.1. Общее изображение всего процесса**

**4.3** Перед использованием вопросника для самооценки команде по самооценке следует ознакомиться с описанием уровней зрелости (табл. А.1). Команде по самооценке прежде следует использовать вопросник для первоначальной самооценки (табл. А.2), чтобы получить быстрый обзор зрелости организации. На этот процесс следует затратить примерно 1 час. Полученная информация улучшает выборный процесс для будущих самооценок и должна стимулировать сравнение функций и рабочих уровней по всей организации. Если обнаружится, что средняя зрелость меньше 3-го уровня для какого-нибудь принципа, то значительная выгода произойдет, когда высшее руководство продолжит оценку этого принципа, используя вопросник для всесторонней самооценки (табл. А.3).

Когда выбирается всесторонняя самооценка, это следует признать важным, добавляющим ценность организации событием, заслуживающим дополнительного инвестирования во время, необходимое для ее проведения. После заполнения вопросника для самооценки следует составить диаграмму RADAR (рис. А.1), которая дает наглядное представление о статусе зрелости организации. Постоянное составление диаграмм RADAR дает постоянную иллюстрацию прогресса организации.

Достоверность добавляющей ценности самооценки зависит от объективности, открытости и результативного вовлечения людей в ход оценивания уровней зрелости. Если есть беспокойство в отношении открытости, то следует рассмотреть вопрос о заполнении вопросника работниками анонимно.

**4.5** Некоторые общеизвестные методы и инструменты вкратце представлены в Приложении Б. Не предполагается, что эти перечисленные методы и инструменты включают в себя всё. Высшему руководству рекомендуется дальше исследовать доступные методы и инструменты и внедрять те, которые отражают специфические потребности организации.



## 5 Применение принципов менеджмента

### 5.1 Ориентация на потребителя

«Организации зависят от своих потребителей, и поэтому следует понимать текущие и будущие потребности потребителей, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания» (ИСО 9000:2005)

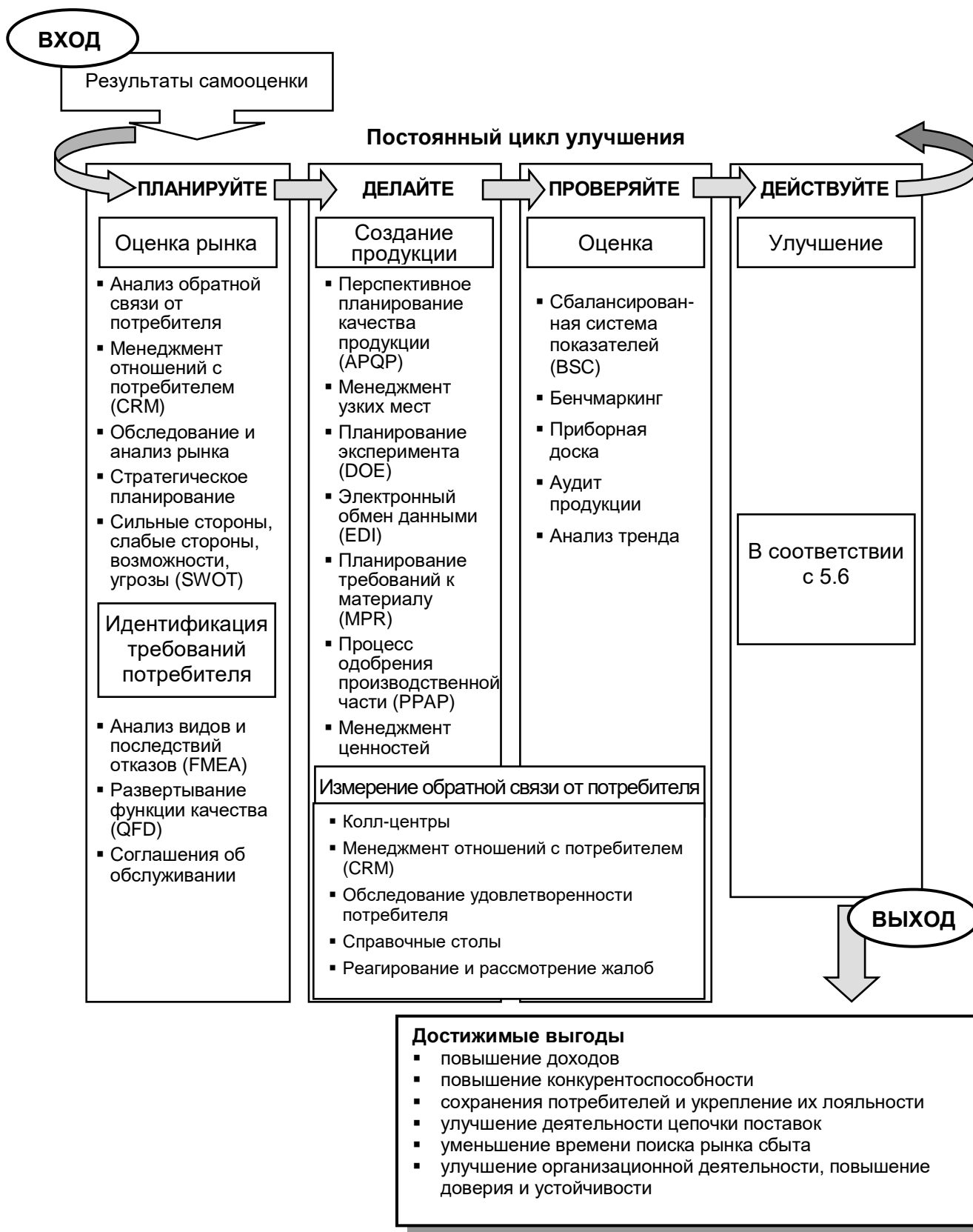


Рис. 2. Ориентация на потребителя

## 5.2 Лидерство

«Руководители устанавливают единство предназначения и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут стать полностью вовлеченными в достижение целей организации» (ИСО 9000:2005)



Рис. 3. Лидерство

### 5.3 Вовлечение людей

«Люди на всех уровнях являются сутью организации, и их полное вовлечение позволяет использовать их способности для выгоды организации» (ИСО 9000:2005)

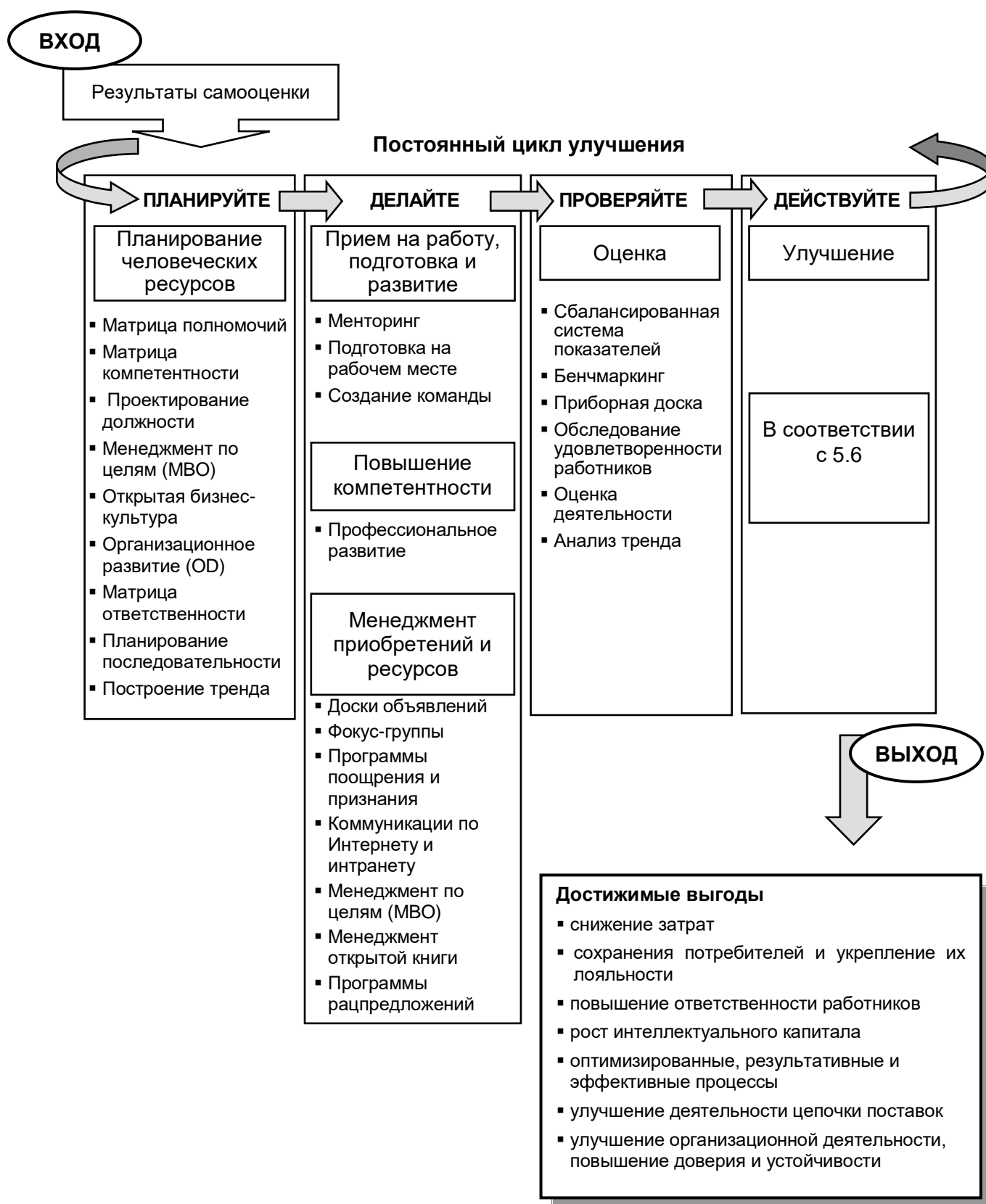


Рис. 4. Вовлечение людей

## 5.4 Процессный подход

«Желаемый результат достигается более эффективно, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом» (ИСО 9000:2005)

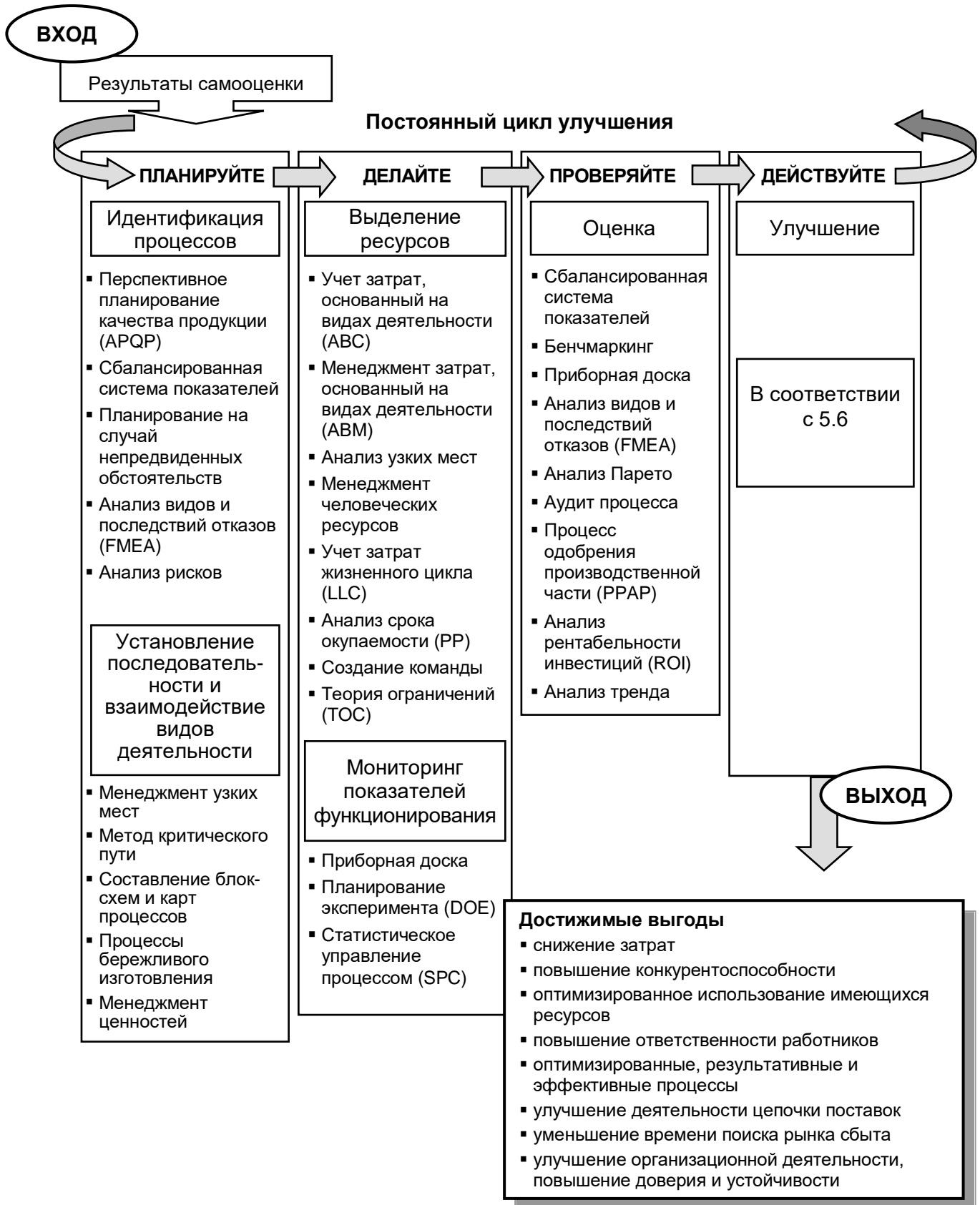


Рис.5. Процессный подход

## 5.5 Системный подход к менеджменту

«Идентификация, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы вносят вклад в результативность и эффективность организации при достижении ее целей» (ИСО 9000:2005)

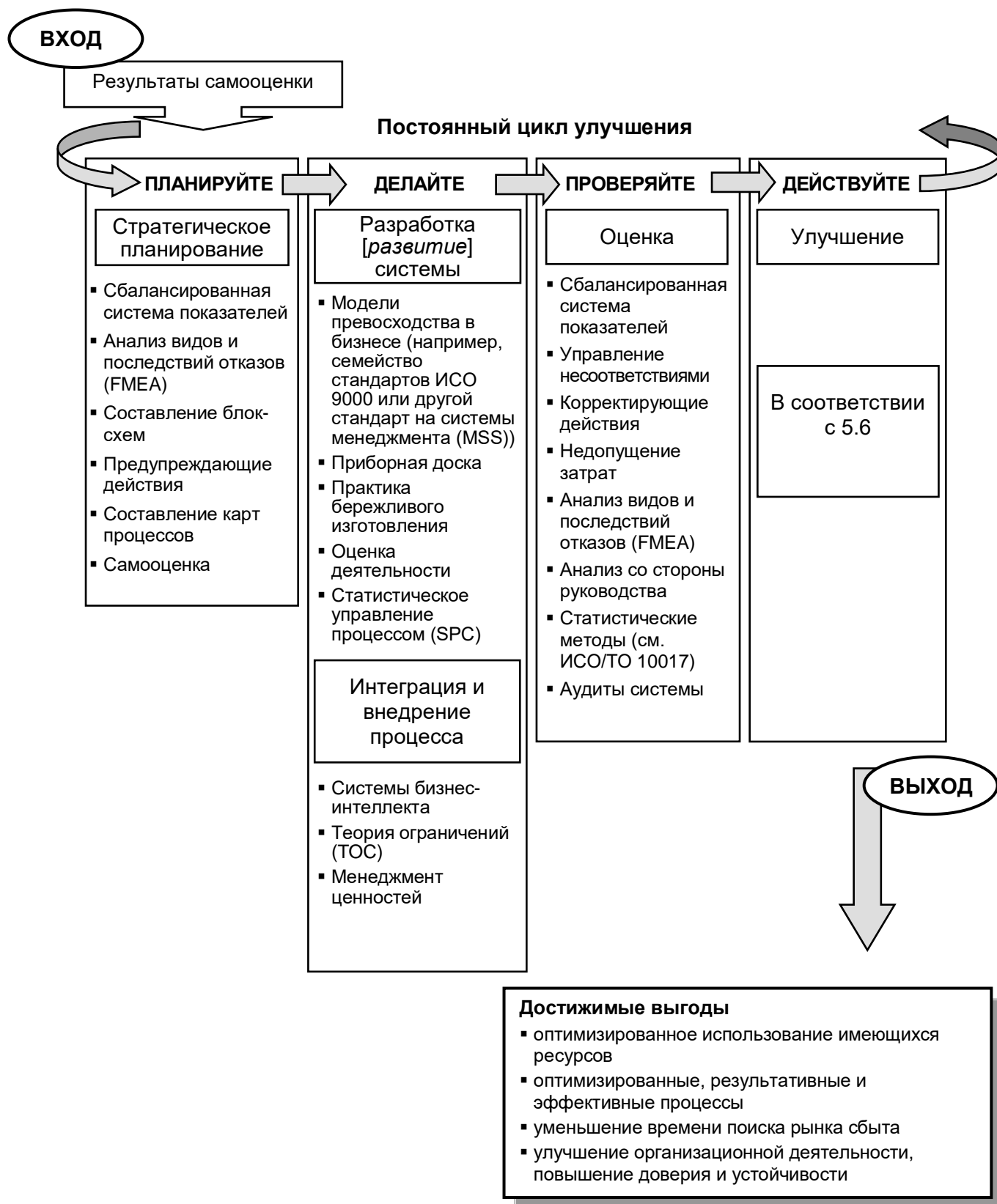


Рис. 6. Системный подход к менеджменту

## 5.6 Постоянное улучшение

«Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель» (ИСО 9000:2005)



Рис. 7. Постоянное улучшение

## 5.7 Основанный на фактах подход к принятию решений

«Результативные решения основываются на анализе данных и информации»  
 (ИСО 9000:2005)

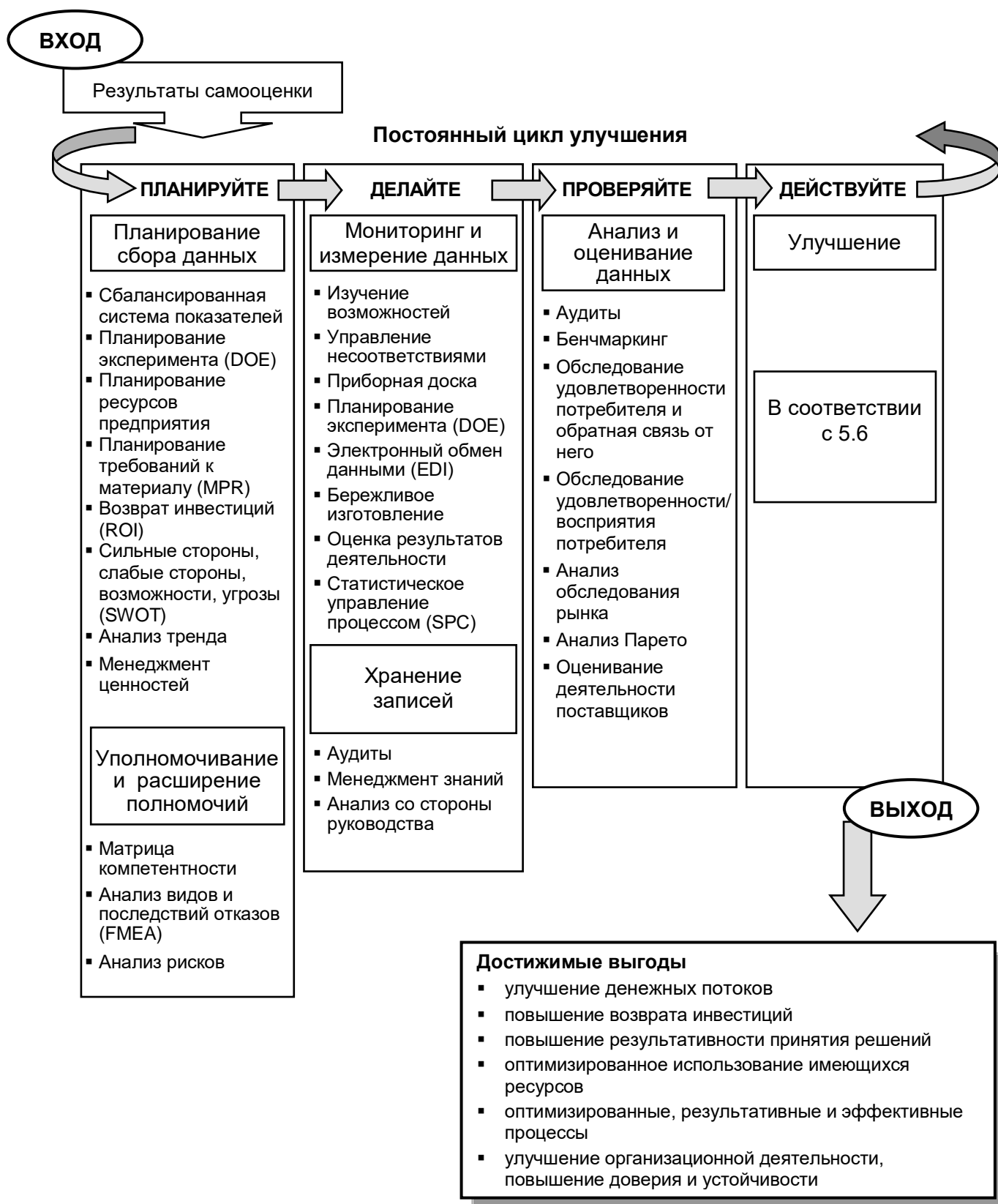


Рис. 8. Основанный на фактах подход к принятию решений



## 5.8 Взаимовыгодные отношения с поставщиками

«Организация и ее поставщики зависят друг от друга, и взаимовыгодные отношения между ними повышают способность обеих сторон создавать ценность» (ИСО 9000:2005)

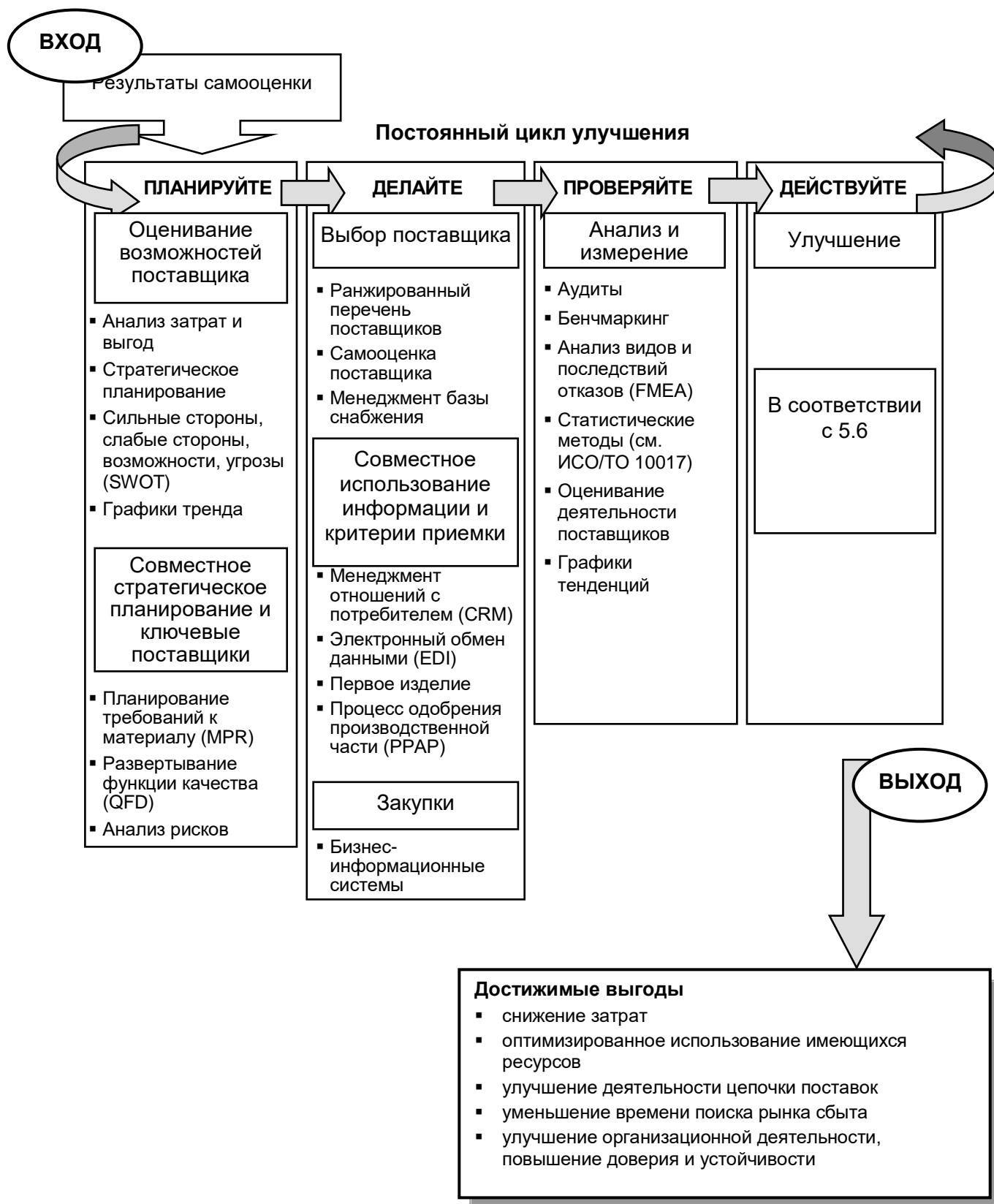


Рис.9. Взаимовыгодные отношения с поставщиками



## Приложение А (информативное) Самооценка внедрения принципов менеджмента

### А.1 Описание уровней зрелости

Перед использованием вопросников для самооценки команде по самооценке следует ознакомиться с описанием уровней зрелости (табл. А.1). При ответе на вопросы таблицы А.2 или А.3 выберите уровень зрелости из таблицы А.1, который лучше всего отражает статус организации. Стремитесь к консенсусу всякий раз, когда организационная зрелость оценивается на различных уровнях. Назначьте средний балл, когда соседние уровни зрелости оказываются одинаково подходящими.

### А.2 Вопросники для первоначальной самооценки

Вопросник для первоначальной оценки (табл. А.2) предоставляет возможность получить первый обзор зрелости организации. Есть три вопроса, относящиеся к каждому принципу менеджмента. Результаты подсчета баллов облегчат выбор принципа в разделе 5, чтобы начать процесс улучшения.

### А.3 Вопросник для всесторонней самооценки

Дополнительная ценность полного всестороннего оценивания (табл. А.3) появляется, когда процессу уделяется соответствующее время и внимание. Затрата времени на знакомство с описанием уровней зрелости, дискуссии по консенсусу, уточнение смысла и другие беспокойства с оцениванием добавляют ценность всему процессу. Активное вовлечение высшего руководства, например, посредством анализа со стороны руководства, демонстрирует признание важности этого процесса и обязательств по отношению к нему.

### А.4 Диаграмма RADAR

Изображенный на рис. А.1 пример наводит на мысль, что организации следует учитывать приоритезацию действий, относящихся к «ориентации на потребителя» (5.1) и «вовлечению людей» (5.3).

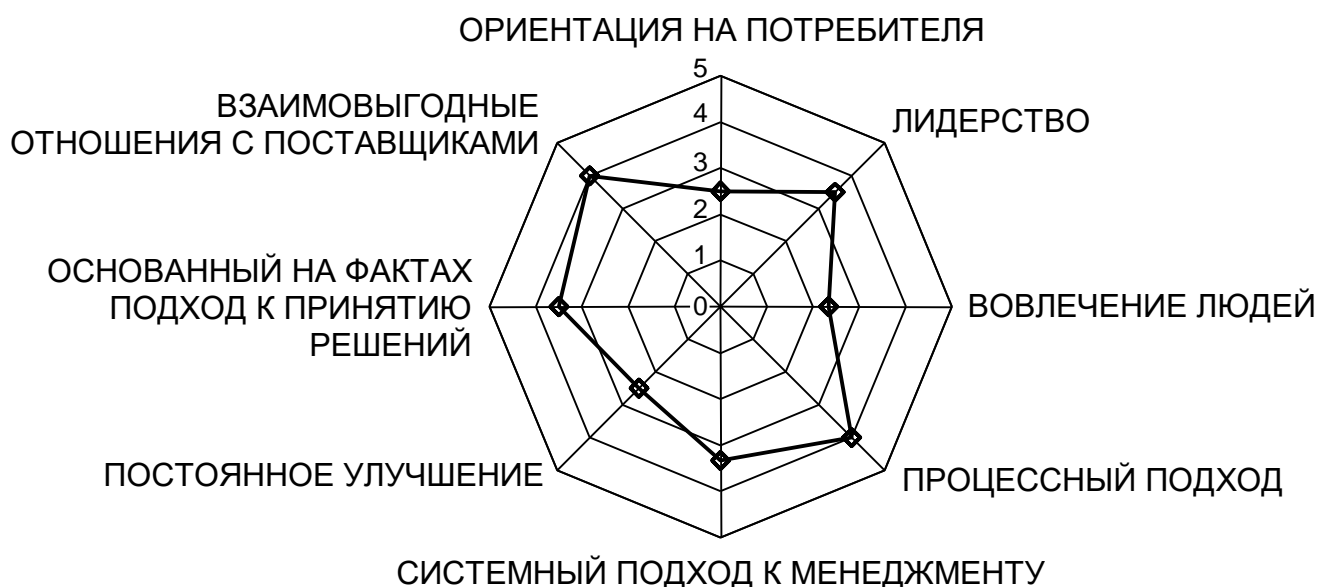


Рис. А.1. Пример результата самооценки (средний балл): диаграмма RADAR

**Таблица А.1. Описание уровней зрелости**

Уровень зрелости	Описание
1	<p>Нет или неверно, 0 % наличия, практика не обнаружена или еще не начата, происходит совсем мало.</p> <p>Нет свидетельств осуществления.</p> <p>Системный подход не очевиден, нет реальных целей.</p> <p>Нет измерений, плохие или непредсказуемые результаты.</p> <p>Неадекватное рассмотрение жалоб или потребностей потребителя.</p> <p>Возможно, что есть несколько хороших идей, но они еще не вышли на уровень желаемой стадии мышления.</p>
2	<p>Более или менее верно, приблизительно 25 % наличия, практика видна только в некоторых областях.</p> <p>Имеются свидетельства осуществления.</p> <p>Реактивный подход, главным образом, чтобы исправлять проблемы.</p> <p>Ограниченные свидетельства подхода корректирующих действий.</p> <p>Ограниченная информация или ограниченное понимание требуемых улучшений, мало целей, есть несколько хороших результатов.</p> <p>Удовлетворенность потребителя учитывается разумно, но прогресс в удовлетворенности других заинтересованных сторон небольшой.</p> <p>Некоторое признание процессного подхода, незначительные свидетельства того, что действительно происходит что-то полезное.</p> <p>Нерегулярные анализы или оценки, приводящие к некоторому улучшению или совершенствованию.</p>
3	<p>Частично верно, примерно 50 % наличия, обычно практика обнаруживается, но не в большинстве областей.</p> <p>Свидетельства улучшения очевидны.</p> <p>Основанный на процессах подход очевиден и больше проактивен, чем реактивен.</p> <p>Установление коренных причин с некоторыми хорошими корректирующими действиями и систематическими улучшениями.</p> <p>Имеется информация о целях и функционировании относительно этих целей, некоторые хорошие тенденции улучшения.</p> <p>Удовлетворенность заинтересованных сторон в основном учитывается.</p> <p>Свидетельства того, что этот вопрос учитывается со средним успехом, с некоторыми заданными анализами и действиями.</p> <p>Единичные свидетельства четкого улучшения или совершенствования, хотя все еще много беспокойств по поводу того, что этот вопрос не учитывается в полном объеме.</p>
4	<p>По большей части, верно, примерно 75 % наличия, очень типичная практика лишь с некоторыми исключениями.</p> <p>Взаимосвязанный процессный подход хорошо установлен в системе.</p> <p>Процесс постоянного улучшения хорошо внедрен в организации и у ключевых поставщиков.</p> <p>Последовательные положительные результаты и устойчивые тренды улучшения, четкие свидетельства того, что этот вопрос учитывается достаточно хорошо.</p> <p>Удовлетворенность заинтересованных сторон по большей части учитывается.</p> <p>Проактивные, где это применимо, корректирующие действия, свидетельства того, что повторное появление причин остановлено, предупреждающие действия/оценки рисков очевидны.</p> <p>Регулярные и рутинные анализы с четким улучшением и совершенствованием, некоторые вопросы учитываются не в полном объеме.</p> <p>Свидетельства устойчивого улучшения в течение длительного периода времени, например, по меньшей мере, в течение 1 года.</p>
5	<p>Да, верно везде. Около или 100 % наличия. Практика развернута по всей организации фактически без исключений.</p> <p>Организация признана лучшей в своем классе, хорошо бенчмаркирована, сильно интегрированный процесс информирования и улучшения (от рынка конечных пользователей и по всей цепочке поставок).</p> <p>Лучшая в своем классе по всем легко демонстрируемым результатам, с гарантированным устойчивым бизнесом и удовлетворенностью всех заинтересованных сторон.</p> <p>Успешная, динамичная и инновационная обучающая организация. Все подходы уместны, успешны и учитывают в полном объеме все области и все аспекты.</p> <p>Превосходная ролевая модель. Трудно наблюдать значительное улучшение, но регулярные анализы проводятся.</p> <p>Свидетельства устойчивого улучшения в течение длительного периода времени, например, по меньшей мере, в течение 3 лет.</p>

**Таблица А.2. Вопросник для первоначальной самооценки**

Принцип менеджмента качества	Уровень зрелости	Среднее значение
<b>1. Ориентация на потребителя (см. 5.1)</b>		
а) Организация идентифицировала подходящие группы или рынки потребителей для самой лучшей финансовой и экономической выгоды организации?		
б) Организация полностью поняла потребности и ожидания потребителей и соответствующей цепочки поставок и идентифицировала необходимые ресурсы для выполнения этих требований?		
в) Организация установила измерения удовлетворенности потребителей, и, если появляются жалобы, они рассматриваются справедливо и своевременно?		
<b>2. Лидерство (см. 5.2)</b>		
а) Высшее руководство устанавливает и доводит до сведения направление, политику, планы и любую важную информацию, относящуюся к устойчивости организации?		
б) Высшее руководство устанавливает и доводит до сведения результативные финансовые и экономические цели, предоставляя необходимые ресурсы и информацию о функционировании обратной связи?		
в) Высшее руководство создает и поддерживает необходимую среду, в которой люди могут стать полностью вовлеченными в достижение целей организации?		
<b>3. Вовлечение людей (см. 5.3)</b>		
а) Люди на всех уровнях признаются как важный ресурс организации, который может сильно влиять на достижение финансовых и экономических выгод организации?		
б) Полное вовлечение поощряется, чтобы создать возможности повысить компетентность, знания и опыт людей для общей выгоды организации?		
в) Работники желают работать совместно с другими работниками, потребителями, поставщиками и другими соответствующими сторонами?		
<b>4. Процессный подход (см. 5.4)</b>		
а) Менеджмент видов деятельности, средств управления, ресурсов и выходных данных осуществляется взаимосвязанным образом?		
б) Возможности ключевых видов деятельности и/или процессов понимаются через измерение и анализ, чтобы достигать лучших финансовых и экономических результатов?		
в) Высшее руководство дает возможность проводить оценивание и/или приоритезацию рисков и учитывает потенциальные воздействия на потребителей, поставщиков и другие заинтересованные стороны?		
<b>5. Системный подход к менеджменту (см. 5.5)</b>		
а) Взаимосвязанные процессы идентифицированы, понимаются и их менеджмент осуществляется результативно, чтобы предоставить систему, которая будет давать возможность получать финансовые и экономические выгоды?		
б) Ресурсные возможности, а также возможности и ограничения процессов понимаются с учетом взаимозависимости процессов?		
в) Системный подход используется, чтобы дать возможность целостного использования специфических процессов для выгоды системы?		
<b>6. Постоянное улучшение (см. 5.6)</b>		
а) Высшее руководство поощряет и поддерживает постоянное улучшение, чтобы достигать целей финансовой и экономической выгоды?		
б) Организация проводит результативные измерения и мониторинг, чтобы отслеживать и оценивать финансовые и экономические выгоды?		
в) Высшее руководство признает и подтверждает достижение финансовых и экономических выгод?		
<b>7. Основанный на фактах подход к принятию решений (см. 5.7)</b>		
а) Решения результативны, основаны на точном анализе фактов и учитывают интуитивный опыт, где это уместно?		
б) Высшее руководство обеспечивает соответствующий доступ к данным, информации и инструментам, которые дают возможность проводить результативный анализ?		
в) Высшее руководство обеспечивает, что решения основываются на достижении оптимальной, добавляющей ценность выгоды, избегая ухудшений в одной области, вызывающих ухудшение в другой?		
<b>8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками (см. 5.8)</b>		
а) Существуют результативные процессы оценивания, выбора и мониторинга поставщиков и партнеров в цепочке поставок, чтобы обеспечить общие финансовые и экономические выгоды?		
б) Высшее руководство обеспечивает развитие результативных взаимоотношений с ключевыми поставщиками и партнерами, уравнивающих краткосрочные выигрыши с долгосрочными соображениями?		
в) Совместное использование будущих планов и обратной связи между организацией и ее поставщиками/партнерами в цепочке поставок поощряется, чтобы содействовать взаимной выгоде и давать возможность ее получения?		

**Таблица А.3. Вопросник для всесторонней самооценки**

Принцип менеджмента качества	Уровень зрелости	Комментарии и примеры
<b>1. Ориентация на потребителя (см. 5.1)</b>		
Организация может продемонстрировать, что:		
а) она идентифицировала подходящие группы или рынки потребителей для самой лучшей финансовой и экономической выгоды организации?		
б) потребности, ожидания и требования потребителей понимаются полностью?		
в) потребности, ожидания и требования соответствующей цепочки поставок понимаются полностью?		
г) менеджмент приведенных выше пунктов а), б) и в) осуществляется путем постановки четких целей?		
д) цели результативно доведены до сведения всех затрагиваемых работников?		
е) сбалансированный, справедливый подход принят ко всем потребителям?		
ж) беспокойства и жалобы потребителей рассматриваются справедливо и своевременно?		
з) информацию об удовлетворенности потребителей запрашивают, измеряют и оценивают?		
и) об удовлетворенности потребителей доводят до сведения внутри организации?		
к) стабильная цепочка заказов для длительной удовлетворенности потребителей имеется?		
л) организация предоставляет необходимые ресурсы и выполняет требования своих потребителей?		
м) организация признает необходимость совместного развития, если это требуется?		
н) изменения в рыночных условиях, включая конкурентоспособность, анализируются регулярно?		
<b>Среднее значение зрелости</b>		
<b>2. Лидерство (см. 5.2)</b>		
Лидерство организации:		
а) рассматривает и результативно учитывает стратегию, политику и бизнес-планы организации для удовлетворения потребностей своих потребителей, чтобы облегчить достижение финансовых и экономических выгод?		
б) рассматривает и результативно учитывает стратегию, политику и бизнес-планы организации для удовлетворения потребностей работников, чтобы облегчить достижение финансовых и экономических выгод?		
в) рассматривает и результативно учитывает стратегию, политику и бизнес-планы организации для удовлетворения потребностей своих поставщиков, чтобы облегчить достижение финансовых и экономических выгод?		
г) рассматривает и результативно учитывает стратегию, политику и бизнес-планы организации для удовлетворения потребностей общества, чтобы облегчить достижение финансовых и экономических выгод?		
д) четко доводит до сведения видение, миссию, направление, политику, планы, результаты деятельности и другую важную информацию, относящуюся к устойчивости будущего организации?		
е) ставит требующие напряжения сил, реалистичные и понимаемые цели всем рабочим командам и/или отдельным работникам?		
ж) создает и поддерживает в рабочем состоянии соответствующее оборудование, чтобы дать возможность работникам быть полностью вовлеченными в достижение рабочих целей?		
з) создает и поддерживает в рабочем состоянии соответствующее оборудование, чтобы дать возможность работникам быть полностью вовлеченными в достижение целей по удовлетворенности потребителей?		
и) создает и поддерживает в рабочем состоянии соответствующее оборудование, чтобы дать возможность работникам быть полностью вовлеченными в достижение целей по удовлетворенности других заинтересованных сторон?		
к) учреждает общие ценности, справедливость, открытость и этические ролевые модели в своих отношениях с поставщиками?		
л) учреждает общие ценности, справедливость, открытость и этические ролевые модели в своих отношениях с потребителями?		
м) учреждает общие ценности, справедливость, открытость и этические ролевые модели в своих отношениях с обществом?		

н) демонстрирует обязательства, устанавливает доверие и устраняет страх в организации?		
о) предоставляет людям требуемые ресурсы, подготовку и свободу действовать ответственно и подотчетно?		
п) вдохновляет, поощряет и признает вклад людей в работу?		
р) устанавливает единство предназначения и направления деятельности организации посредством четкой и точной коммуникации между всеми уровнями?		
с) продвигает и поддерживает совместные рабочие группы, вовлекающие работников, потребителей, поставщиков и другие заинтересованные стороны?		
т) продвигает инновацию и творчество в организации и вознаграждает за них?		
у) поощряет обратную связь и действует надлежащим образом по рацпредложениям, включая интенсивность и глубину обратной связи?		
<b>Среднее значение зрелости</b>		
<b>3. Вовлечение людей (см. 5.3)</b>		
Демонстрируется, что работники:		
а) применяют свою компетентность, чтобы достичь финансовой и экономической выгоды для организации?		
б) результативно вносят вклад в разработку и достижение целей организации?		
в) признают необходимость инновации и творчества?		
г) понимают важность своего положения?		
д) идентифицируют ограничения своих результатов деятельности, открыто обсуждая проблемы и вопросы?		
е) принимают права и ответственность решать проблемы?		
ж) ищут возможности для повышения своей компетентности?		
з) свободно совместно используют знания и опыт?		
и) очень хотят участвовать в постоянном улучшении и вносить в него вклад?		
к) желают работать совместно с другими работниками, потребителями, поставщиками и другими соответствующими заинтересованными сторонами?		
<b>Среднее значение зрелости</b>		
<b>4. Процессный подход (см. 5.4)</b>		
Процессы используются результативно путем:		
а) определения видов деятельности, необходимых для достижения желаемых финансовых и экономических выгод в каком-либо процессе?		
б) полного признания и менеджмента взаимосвязанных и взаимозависимых видов деятельности, ресурсов, входов и выходов процесса?		
в) установления четкой ответственности и подотчетности работников в менеджменте ключевых видов деятельности?		
г) понимания возможностей ключевых видов деятельности или процессов через измерение и анализ?		
д) идентификации ключевых видов деятельности и взаимодействий внутри организации?		
е) фокусирования на соответствующие факторы (напр. работники, машины, методы, материалы, окружающая среда), которые будут улучшать ключевые виды деятельности/процессы?		
ж) оценивания/приоритизации рисков, последствий и воздействий видов деятельности/процессов на потребителей, поставщиков и другие заинтересованные стороны?		
<b>Среднее значение зрелости</b>		
<b>5. Системный подход к менеджменту (см. 5.5)</b>		
Системы используются результативно путем:		
а) определения процессов, необходимых для достижения желаемых финансовых и экономических выгод в общей системе организации?		
б) идентификации, понимания и менеджмента взаимозависимых процессов, вовлеченных в общую систему организации?		
в) идентификации, понимания и менеджмента воздействий на общие ограничения и возможности ресурсов с учетом взаимозависимости процессов?		
г) структурирования и интегрирования менеджмента процессов и ресурсов, чтобы достигать общих целей организации результативно и эффективно?		
д) оптимального использования конкретных процессов для выгоды всей системы?		
е) понимания ролей и ответственности, необходимых для достижения общего успеха, при одновременном недопущении барьеров на границах раздела?		



ж) постоянного улучшения общей системы посредством соответствующего менеджмента и оценивания при одновременном недопущении улучшений в одной области, которые могут привести к ухудшению в другой?		
з) совместной работы всех соответствующих сторон по постоянному улучшению и повышению финансовой и экономической выгоды?		
<b>Среднее значение зрелости</b>		
<b>6. Постоянное улучшение (см. 5.6)</b>		
Постоянное улучшение достигается:		
а) путем последовательной общефирменной философии, которая поощряет и поддерживает постоянное улучшение для финансовых и экономических выгод организации?		
б) путем обучения людей методам и инструментам, чтобы дать им возможность достигать улучшения продукции и/или процессов?		
в) каждым отдельным человеком или рабочей группой в организации, которые имеют соответствующие и согласованные цели, приводящие в результате к постоянному увеличению финансовых и экономических выгод?		
г) путем результативных измерений для отслеживания и оценивания постоянного увеличения финансовых и экономических выгод?		
д) путем отбора и оценивания для внедрения соответствующих идей по улучшению, подходящих для достижения финансовых и экономических выгод?		
е) путем признания и празднования улучшений в достижении финансовых и экономических выгод?		
<b>Среднее значение зрелости</b>		
<b>7. Основанный на фактах подход к принятию решений (см. 5.7)</b>		
Решения достигаются путем:		
а) предоставления необходимых данных и информации, чтобы дать возможность достичь финансовых и экономических выгод?		
б) обеспечения того, чтобы данные и информация были достоверными и точными?		
в) предоставления доступа к данным, информации и инструментам, которые дают возможность результативно проводить ключевые анализы (напр.: финансовый и экономический анализы, прогнозирование спроса, планирование, измерение функционирования и анализ процессов)?		
г) обеспечения того, чтобы дата и информация были способны указывать на последствия взаимоотношений между процессами, чтобы избежать проблемы от улучшения в одной области, приводящего к ухудшению в другой?		
д) принятия решений и осуществления действий, основанных на анализе фактов, учитывающем опыт и интуицию, когда это необходимо?		
<b>Среднее значение зрелости</b>		
<b>8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками (см. 5.8)</b>		
Они достигаются:		
а) путем результативного процесса оценивания, выбора и мониторинга поставщиков и партнеров в цепочке поставок, чтобы обеспечивать общие финансовые и экономические выгоды?		
б) путем результативной коммуникации между партнерами в цепочке поставок с одновременным признанием взаимозависимости между ними, организацией и ее потребителями?		
в) путем установления взаимоотношений, уравнивающих краткосрочный выигрыш с долгосрочными соображениями, возможно, с использованием совместных видов деятельности по проектированию и улучшению?		
г) организацией, использующей информацию и будущие планы совместно со своими потребителями и партнерами в цепочке поставок, где это уместно, для взаимной выгоды?		
д) путем признания достижений и улучшений, особенно тех, которые инспирируются поставщиком или партнерами в цепочке поставок?		
е) путем предоставления поставщикам и партнерам в цепочке поставок обратной связи о деятельности?		
ж) путем получения организацией регулярной обратной связи о собственной деятельности от ее поставщиков и партнеров в цепочке поставок?		
з) организацией, работающей с поставщиками и партнерами, чтобы снизить затраты и предоставлять дополнительные финансовые и экономические выгоды потребителям и другим заинтересованным сторонам?		
<b>Среднее значение зрелости</b>		

## Приложение Б (информативное)

### Краткое изложение методов и инструментов, на которые есть ссылки в разделе 5

Ключевой целью данного приложения является предоставление краткого изложения обычно используемых методов и инструментов для получения финансовых и экономических выгод. Не предполагается, что это исчерпывающий перечень или в нем даны полные определения. Дополнительную информацию можно получить из литературы или отыскать на сайтах в Интернете.

Методы и инструменты	Краткое изложение
Учет затрат, основанный на видах деятельности (ABC)	Система учета затрат, которая накапливает основанные на затратах данные по выполняемым видам деятельности и затем использует драйверы [ <i>носители</i> ] затрат, чтобы распределить эти затраты на продукцию или другие базы, такие, как потребители, рынки, проекты.
Менеджмент, основанный на видах деятельности (ABM)	Система менеджмента, которая использует систему учета как руководящий фактор, чтобы распределить затраты на продукцию на основе ресурсов, использованных для производства продукции.
Перспективное планирование качества продукции (APQP)	Метод для разработки плана качества продукции, который будет поддерживать разработку продукции или услуги с основной целью удовлетворения потребителя. Фазы включают план и определяют программу, верификацию проектирования и разработки продукции, верификацию проектирования и разработки процесса, а также валидацию продукции и процесса.
Оценка	Деятельность, основанная на анализе восприятия функционирования; чтобы идентифицировать возможности для улучшения и возможные области с сильными сторонами для развертывания потенциально лучшей практики по всей организации.
Аудит	Систематический, независимый и документируемый процесс получения свидетельств аудита (записей, изложения фактов или другой информации, которая может быть проверена) и их объективного оценивания, чтобы установить степень соответствия критериям аудита (совокупности политик, процедур или требований). Это может включать аудиты системы, процесса или продукции. (См. ИСО 19011)
Матрица полномочий	Матрица, которая содержит один или несколько следующих элементов: перечень видов деятельности, лицо, кому этот перечень делегирован, дата делегирования, комментарии/ограничения/руководство, порог обязательных полномочий и ответственность за менеджмент ресурсов.
Сбалансированная система показателей	Инструмент измерения, который использует четыре перспективы (финансы, потребители, внутренние бизнес-процессы, а также обучение и рост) как прошедших, так и будущих результатов деятельности, чтобы предоставить основу для стратегического измерения и менеджмента. Существуют другие системы показателей (напр., одна из систем в качестве четырех перспектив использует категории результатов из моделей превосходства в бизнесе). Используются каскадные уровни.
Бенчмаркинг	Метод для сравнения процессов и особенностей с процессами и особенностями тех организаций, которые являются признанными лидерами, чтобы идентифицировать возможности для улучшения.

Менеджмент узких мест	Метод, чтобы идентифицировать виды деятельности внутри деятельности, процесса или системы с наименьшей производительностью относительно спроса, таким образом управляя быстродействием всей системы/организации. См. также «Теорию ограничений».
Мозговой штурм	Деятельность, предназначенная для стимулирования открытого, свободного и творческого обмена мыслями и мнениями внутри группы. Часто используется как средство при планировании и решении проблем.
Доски объявлений	Система (электронная, бумажная или на других носителях), которая дает возможность пользователям посылать или читать сообщения, файлы и другие данные, которые представляют общий интерес и не адресованы какому-либо конкретному лицу.
Планирование непрерывности бизнеса	Планирование, используемое, чтобы противодействовать прерыванию бизнес-деятельности, защитить критические бизнес-процессы от влияния бедствий (стихийных или антропогенных) и обеспечить своевременное возобновление бизнес-деятельности.
Модели превосходства в бизнесе	Для примеров обращайтесь к Национальной премии по качеству имени Малкольма Болдриджа (MBNQA).
Колл-центры	Функция, где агенты по обслуживанию потребителя (телефонные операторы) делают и принимают звонки в соответствии с целями организации.
Изучение возможности	Изучение, проводимое для определения статистической меры естественной изменчивости процесса, предполагающей набор характеристик (Cp, Cpk, Ppc).
Планирование повышения и оценки компетентности	Планирование, используемое для оценки знаний работников и определения того, как помочь им в расширении их компетентности. Часто связано с регулярными аттестациями работников и предоставлением им полномочий.
Матрица компетентности	Матрица, содержащая один или несколько следующих элементов: рабочее задание/минимальный или максимальный объем компетентности/приемлемая компетентность/определенные степени компетентности.
Планирование на случай непредвиденных обстоятельств	Планирование действий, предназначенных для менеджмента непредвиденных обстоятельств или событий.
Управление несоответствиями	Процесс, осуществляющий менеджмент невыполнения установленных требований/законов/стандартов/правил.
Корректирующее действие	Процесс для устранения коренных причин существующего несоответствия, дефекта или другой нежелательной ситуации, для того чтобы предотвратить его/ее повторное появление.
Недопущение затрат	Деятельность по управлению, анализирующая «стоимость плохого качества», затраченную на то, чтобы предотвратить совершение ошибок; эта деятельность является инвестицией для будущего.
Анализ затрат и выгод	Инструмент, используемый для анализа и сравнения денежной стоимости внедрения улучшения и денежной ценности выгод, достигнутых путем улучшения.
Метод критического пути (СРМ)	Ориентированная на деятельность техника менеджмента проекта, которая использует составление стрелочных диаграмм, чтобы показать стоимость и время, необходимое для завершения проекта. Используется только одна временная оценка: нормальное время.
Фокус-группы потребителя	Практика для отбора групп из широких слоев населения, чтобы путем открытого обсуждения произвести выборку мнений по конкретным



	темам или областям, особенно используемая в исследовании рынка.
Менеджмент взаимоотношений с потребителями (CRM)	Процесс управления организацией знаниями уникальных требований и ожиданий ее потребителей и использования информации, чтобы удовлетворить, сохранить потребителей и получить их лояльность.
Обследование удовлетворенности потребителя и анализ обратной связи	Процесс рассмотрения и анализа, чтобы выяснить истинные уровни удовлетворенности потребителей от полученной продукции/услуги на основании обратной связи от них, запрошенной организацией.
Приборная доска/ светофоры	Инструмент, используемый для цветного графического представления критических показателей деятельности. Обычно зеленый цвет означает: все хорошо, не нужно никакого действия; янтарный цвет: предупреждение о том, что может понадобиться действие; красный цвет: действие необходимо. Часто используется в сочетании с системами показателей и чтобы достичь большей эффективности.
Планирование экспериментов (DOE), например Тагути	Статистический метод изучения, анализа и понимания изменчивости процессов и данных, чтобы дать возможность провести улучшение и более быстрые разработки. (См. ИСО/ТО 10017)
Добавленная экономическая ценность (EVA)	Финансовый показатель деятельности, используемый для оценивания <i>истинной</i> прибыли организации. Основным фокусом является богатство акционера. (Операционная прибыль после выплаты налогов) – (Суммарный используемый капитал x Стоимость капитала) = EVA.
Электронный обмен данными (EDI)	Процесс для обмена стандартизованными формами документа между компьютерными системами различных компаний (или между потребителями и поставщиками) для бизнес-использования. EDI – это часть электронной коммерции, когда потребители могут размещать заказы непосредственно у поставщика, а поставщик предоставляет подтверждение (включая дату отгрузки и цену) через электронные средства.
Обследования удовлетворенности/ восприятия работников	Метод получения обратной связи от работников организации об их удовлетворенности.
Планирование ресурсов предприятия (ERP)	Компьютерная программа, интегрирующая все подразделения и функции организации в единую компьютерную систему, которая может обслуживать особые потребности всех этих различных подразделений.
Анализ видов и последствий отказов (FMEA)	Метод приоритизации рисков и проведения предупреждающих действий, нацеленных на снижение рисков.
Первое изделие	Процессы, связанные с изготовлением первого предмета (или первой серии предметов) в ходе массового производства.
Составление блок-схем и карт процессов	Графическое представление основных шагов в процессе, создании продукции или услуге.
Справочные столы	Функция технической поддержки или помощи, предоставляемой организацией.
Коммуникация через Интернет и интранет	Система обращения с электронной информацией, электронной почтой (e-mail), всемирной паутиной (WWW) и т.п.
Проектирование должности	Проектирование работы, чтобы повысить результаты деятельности работников (напр.: расширение задач, чтобы увеличить

	использование навыков работников), увеличение разнообразия выполняемой работы и предоставление отдельному человеку большей автономии.
Менеджмент знаний	Деятельность по преобразованию данных в информацию путем создания, расширения, хранения, поиска и распространения интеллектуального капитала.
Практика бережливого изготовления	Инструмент, направленный на снижение времени цикла и расточительности, чтобы улучшить операции. Бережливое [рачительное] мышление – это динамичный, движимый знаниями и ориентированный на потребителя процесс, посредством которого все люди в определенной организации непрерывно борются с расточительностью с целью создания ценности
Учет затрат жизненного цикла (LCC)	Отслеживание расходов за интервал времени от создания продукции до окончания ее предполагаемого использования и разрушения. (См. МЭК 60300-3-3)
Менеджмент по целям	Метод, направленный в основном на возможности для улучшения посредством измеряемого вовлечения работников, чтобы обеспечить результативное выполнение бизнес-планов. Руководство устанавливает цели высшего уровня, которые являются конкретными, измеряемыми, подходящими, реалистичными и своевременными (SMART). Эти цели каскадируются и развиваются через организационные уровни. Анализы выполнения целей происходят на регулярной основе для обеспечения их прогресса и достижения, необходимых модификаций действий/целей и постановку новых соответствующих целей с учетом изменений. Некоторые организации связывают выполнение целей с вознаграждением/аттестацией.
Анализ со стороны руководства	Периодическая деятельность высшего руководства, чтобы принимать решения о соответствующих действиях посредством оценки статуса, адекватности, эффективности и результативности организации и ее систем менеджмента. (См. Библиографию на предмет некоторых стандартов ИСО на системы менеджмента)
Обследования и анализ рынка	Метод получения обратной связи от потребителей организации об их удовлетворенности продукцией организации.
Планирование требований к материалу	Метод, который помогает компании в детальном планировании ее производства.
Менторинг [наставничество]	Метод, основанный на доверии к консультанту или учителю, особенно широко распространен в профессиональной среде.
Информационные бюллетени	Периодически публикуемые труды, содержащие новости и объявления по той или иной теме. Информационные бюллетени могут передаваться по электронной почте или интранету.
Подготовка на рабочем месте (OJT)	Подготовка, проводимая обычно на рабочем месте или рабочей площадке. Как правило, подготовка на рабочем месте проводится один на один или в небольшой группе.
Менеджмент открытой книги (OBM)	Деятельность руководства, которая «открывает» финансовую информацию организации ее работникам. Организация может также предоставлять инструкции по интерпретации информации. Цель – дать возможность работникам лучше понимать их роль и влияние на организацию.
Организационное развитие (OD)	Стратегическая деятельность, нацеленная на повышение организационной результативности посредством разработки и усиления организационных стратегий, структур и процессов.
Анализ Парето	Статистический процесс, результатом которого является столбчатая диаграмма, построенная от верхних уровней частоты до нижних уровней. Диаграмма Парето сравнивает важность разных факторов, вмешивающихся в проблему, и помогает идентифицировать приоритеты действий.

Анализ срока окупаемости (PP)	Анализ количества времени, которое потребуется, чтобы получить обратно начальные инвестиции проекта.
Аттестация	Инструмент, используемый для измерения прогресса работников относительно стандартов деятельности. В это же время также предоставляется обратная связь.
Секторная диаграмма	Круговая диаграмма (своей формой напоминающая пирог), которая разделена на части радиусами, чтобы изобразить пропорции переменных.
Планируйте – Делайте – Проверяйте – Действуйте (PDCA)	Обращайтесь к разделам 4 и 5.
Учет затрат на предупреждение, оценку и отказ	Метод, который широко идентифицирует затраты по трем категориям, которые помогают фокусироваться на прогресс в улучшении и анализировать его; особенно важен для финансовых и экономических выгод.
Предупреждающее действие	Процесс принятия мер для устранения коренной причины (причин) потенциального несоответствия, дефекта или другой нежелательной ситуации с целью предотвращения его/ее появления. Это проактивное действие.
Процесс одобрения производственных частей (PPAP)	Процесс одобрения частей [деталей, компонентов, узлов], который требуется поставщикам изготовителей, а также поставщикам первого яруса.
Профессиональное развитие	Инструмент работника. С работником и его начальником или ментором [наставником] создается план на основе потребностей и целей работника с одновременным согласованием их с организационными потребностями.
Развертывание функции качества (QFD)	Метод, который стремится связать проектирование продукции и услуг с потребностями потребителя.
Рассмотрение ответов и жалоб	Процесс реагирования на жалобы и вопросы потребителей с одновременной защитой своей доли рынка. (См. ИСО 1002)
Матрица ответственности	Матрица или таблица, в которой изложены основные виды деятельности и подробно описана ответственность каждой вовлеченной стороны. С помощью этого инструмента все вовлеченные стороны могут четко видеть, с кем контактировать по каждому виду деятельности.
Анализ возврата инвестиций (ROI)	Деятельность, чтобы оценивать инвестиционный потенциал путем сравнения величины и распределения по времени ожидаемых доходов от инвестиционных затрат: $[(\text{доходы} - \text{затраты}) / \text{затраты}] \times 100 \%$ .
Анализ рисков	Инструмент, используемый для идентификации рисков, связанных с каким-либо элементом, деятельностью, процессом или системой организации, и управления ими. В идеале ему следует быть проактивным по характеру, хотя, к сожалению, анализ могут инициировать серьезные события.
Самооценка	Деятельность, основанная на анализе восприятия функционирования, чтобы идентифицировать возможности для улучшения и возможные области с сильными сторонами для развертывания потенциально лучшей практики по всей организации. Обращайтесь к Приложению А на предмет специфического инструмента самооценки, предназначенного для того, чтобы дать возможность идентифицировать и назначить приоритеты получения финансовых и экономических выгод.
Соглашение об обслуживании	Соглашение между поставщиком услуг и потребителем, в котором описано, какой послепродажный уход будет предоставлен

	потребителю, по каким расценкам и в течение какого времени.
Статистическое управление процессом (SPC)	Использование статистических методов и/или статистических или вероятностных алгоритмов управления, чтобы достичь одну или несколько следующих целей: - повысить знания о процессе; - управлять процессом так, чтобы он вел себя желательным образом; - снизить разброс параметров конечной продукции или иным образом улучшить функционирование процесса. (См. ИСО/ТО 10017 и ИСО 11462-1)
Стратегическое планирование	Видение, миссия, предназначение и место на рынке. Часто использует SWOT-анализ (анализ сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз). Самая последняя итерация стратегического планирования определяется как «открытое сообщество», в котором организация постоянно обновляет свое стратегическое мышление.
Анализ сильных сторон, слабых сторон, возможностей, угроз (SWOT)	Программа для идентификации сильных и слабых сторон организации наряду с внешними угрозами и возможностями (часто представленными графически).
Планирование преемственности	Планирование, подготовка и менторинг потенциальных преемников для замены работников, которые сегодня занимают должности в организации.
Программа рацпредложений	Программа, которая выявляет рацпредложения отдельных работников по улучшению работы или производственной среды.
Оценивание деятельности поставщиков	Инструмент, используемый для измерения результатов деятельности относительно ожиданий.
Ранжированный перечень поставщиков	Перечень, в котором поставщики товаров и услуг расположены в порядке приоритета, оперативности, добавленной ценности или других критериев.
Менеджмент базы снабжения	Процесс мониторинга и оценивания качества сырья и деятельности соответствующих поставщиков путем уничтожения отходов, искоренения проблем с качеством и рационализации процесса изготовления.
Создание команды	Практика выбора и мотивации группы лиц для совместной работы, чтобы выполнять предназначение и конкретные цели функционирования.
Теория ограничений (ТОС)	Техника и инструменты идентификации и устранения узких мест в процессе. Она объясняет, почему происходят системные ограничения, а также что делать в таких случаях.
Анализ тренда	Анализ данных для идентификации тенденции или направления во времени.
Графики тренда	Графическое представление данных во времени, чтобы идентифицировать тенденцию или направление.
Менеджмент ценностей	Систематическое применение признанных методов, которые идентифицируют функции продукции или услуги, устанавливают цену этим функциям и предоставляют необходимые функции, чтобы соответствовать требуемому функционированию при наименьшей общей стоимости.

## Библиография

- [1] ИСО 9001, *Системы менеджмента качества — Требования*
- [2] ИСО 9004, *Системы менеджмента качества — Руководящие указания по улучшению деятельности*
- [3] ИСО 10002, *Менеджмент качества — Удовлетворенность потребителя — Руководящие указания по рассмотрению жалоб в организациях*
- [4] ИСО 10007, *Системы менеджмента качества — Руководящие указания по менеджменту конфигурации*
- [5] ИСО 10015, *Менеджмент качества — Руководящие указания по подготовке персонала*
- [6] ИСО/ТО 10017, *Руководящие указания по статистическим методам для ИСО 9001:2000*
- [7] ИСО 11462-1, *Руководящие указания по внедрению статистического управления процессом (SPC) — Часть 1: Элементы SPC*
- [8] ИСО 14001, *Системы менеджмента окружающей среды — Требования и руководство по использованию*
- [9] ИСО 19011, *Руководящие указания по проведению аудитов систем менеджмента качества и/или систем менеджмента окружающей среды*
- [10] ИСО/МЭК 17799, *Информационная технология — Методы защиты — Свод правил по менеджменту защиты информации*
- [11] Руководство 73 ИСО/МЭК, *Менеджмент рисков — Словарь — Руководящие указания по использованию в стандартах*
- [12] ИСО/МЭК 15288, *Инжиниринг систем — Процессы жизненного цикла системы*
- [13] МЭК 60300-3-3, *Менеджмент надежности — Часть 3-3: Руководство по применению — Учет затрат жизненного цикла*
- [14] EN 12973, *Менеджмент ценностей*
- [15] ISO/TC 176/SC 2 544, *Руководство по концепции и использованию процессного подхода к системам менеджмента*
- [16] ISO/TC 176/SC 2, *Брошюра «Принципы менеджмента качества»*