

---

## ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ СТАНДАРТОВ

---

**Бушуев Александр Николаевич,**

кандидат экономических наук, докторант кафедры менеджмента Саратовского государственного социально-экономического университета; gugelev@ssea.runnet.ru

В данной статье доказано, что на уровне корпорации преимуществом ее стандартизации перед национальной системой стандартизации является возможность устанавливать четкие корпоративные правила разработки и применения своих стандартов с учетом структуры и специфики промышленной корпорации и/или области ее деятельности. Для создания собственной системы стандартизации корпорации необходимо проанализировать виды своей деятельности, установить, исходя из ее целей, виды, которые целесообразно регулировать с помощью стандартизации, а затем определить головное предприятие или какое структурное подразделение промышленной корпорации будет осуществлять организационно-методическое руководство работами по корпоративной стандартизации.

**Ключевые слова:** корпорация, стандартизация, нормативная документация, формирование, система.

Важным аспектом в доказательстве способности организации к соответствию требованиям промышленной корпорации является документация ее системы менеджмента качества. Как известно, международные стандарты ИСО серии 9000 рассматривают целый ряд видов документов, которые должны использоваться в системе доказательства способности ее к деятельности.

Стратегия формирования СМК на промышленных корпорациях наряду с постановкой целей включает в себя и выбор варианта алгоритма реализации базовых корпоративных стандартов. По мнению автора, одновременное использование при этом стандартов ИСО 9001 и 9004 является наилучшим, согласованная реализация положений этих стандартов вызывает необходимость активного использования всех других стандартов, включенных в семейство ИСО серии 9000: на менеджмент конфигурации (ИСО 10007), на системы измерения (ИСО 10012), на менеджмент проекта (ИСО 10006), на документы в области менеджмента (ИСО/ТО 10013), на менед-

жмент экономики качества (ИСО/ТО 10014), на обучение (ИСО 10015), на аудит (ИСО 19011). Главное условие разработки стратегии внедрения корпоративных стандартов, что она должна проходить при непосредственном участии первого руководителя корпорации. Стандарты организации промышленной корпорации (СОПК) могут и должны устанавливать порядок разработки своих стандартов самостоятельно, то есть они могут принять документально оформленное установленное решение через подготовку и утверждение соответствующего организационно-распорядительного документа о применении и признании легитимности разработанных ранее и на текущий момент действующих корпоративных стандартов [1]. Одновременно должен быть разрешен вопрос о целесообразности поэтапного или одновременного реоформления всех корпоративных стандартов и/или же изменения их обозначения. В действующем с 1 января сего года ГОСТ ISO 9001 – 2011 (п. 4.2) говорится прямо, что эта документация может быть в любой форме.

Целями разработки СОПК являются:

- обеспечение в корпорации соответствия продукции, выполнения работ и оказания услуг;
- совершенствование производства;
- использование и распространение полученных результатов исследований и разработок в разных областях знаний корпорации.

Вместе с тем СОПК должны также служить и общим целям стандартизации [1]:

- обеспечению уровня безопасности жизни или здоровья граждан, имущества физических или юридических лиц, государственного или муниципального имущества, экологической безопасности, безопасности жизни или здоровья животных и растений;
- обеспечению безопасности объектов стандартизации;
- повышению конкурентоспособности продукции, работ и услуг;
- содействию соблюдению требований технических регламентов;
- обеспечению научно-технического прогресса;
- информационной совместимости;
- рациональному использованию всех ресурсов корпорации;
- сопоставимости результатов измерений и испытаний, в том числе – экономико-статистических данных корпорации.

Очевидно, можно выявить задачи, которые целесообразно решать с помощью стандартизации, в любой корпоративной структуре. Действующий в настоящее время ГОСТ 1.1-2002 «Межгосударственная система стандартизации. Термины и определения» устанавливает, что «стандартизация – это деятельность, направленная на достижение оптимальной степени упорядочения в определенной области посредством установления положений для всеобщего и многократного использования в отношении реально существующих или потенциальных задач». Причем деятельность проявляется именно в процессах разработки и применения стандартов [3].

Для всякой корпорации преимуществом ее стандартизации перед общенациональной системой стандартизации является возможность устанавливать четкие корпоративные правила разработки и применения своих стандартов с учетом структуры и специфики промышленной корпорации и ее деятельности.

Разумеется, на практике применяются и другие виды документов, способных решать такие же задачи, что и стандарты: различные технологические и организационные инструкции, нормы, правила, положения, руководящие документы, методики испытаний, рекомендации и т.п. Общие для корпорации правила построения, изложения, оформления и обозначения отдельных документов, например, конструкторско-технологической документации, традиционно устанавливаются на национальном уровне и поскольку эти стандарты зачастую входят составной частью в комплексы стандартов<sup>1</sup>, то для них характерной остается излишняя сложность содержания и структуры, и кроме того, они ориентированы преимущественно на традиционные узкоспециализированные предприятия наукоемких отраслей промышленности. Следует признать, что формы документов, установленные в этих стандартах, давно устарели, а большинство современных предприятий оформляет и передает такую документацию в электронном виде.

Для создания собственной системы стандартизации корпорации необходимо систематизировать виды деятельности, установить, исходя из своих целей, те повторяемые виды, которые целесообразно регулировать с помощью стандартизации, а далее определить головное предприятие или структурное подразделение промышленной корпорации, какое будет осуществлять организационно-методическое руководство работами по корпоративной стандартизации.

Следующим этапом формирования СОПК корпорациям предстоит разработать комплекс основополагающих стандартов, которые призваны установить правила:

- разработки, обновления и отмены СОПК;
- построения, обозначения и оформления СОПК;
- применения в СОПК действующих национальных стандартов Российской Федерации;
- организации и проведения мониторинга в корпорации соблюдения требований и правил, установленных в СОПК;
- создания управляемого фонда применяемых в данной корпорации стандартов, его каталогизации, включая сведения о предоставлении информации в корпорации о документах, входящих в этот фонд [4].

В комплекс базовых СОПК целесообразно включить стандарт на термины и определения, в котором следует конкретизировать применимые для данной корпорации термины и определения с учетом ее специфики, а также установить приемлемое трактование терминов и определений применяемых при работах по стандартизации в этой корпорации.

<sup>1</sup> В данном случае Единой системы конструкторской документации (ЕСКД) и Единой системы технологической документации (ЕСТД).

Общим задачам организации работ по стандартизации в комплексе основополагающих стандартов следует посвятить отдельный СОПК, где важно конкретизировать цели и принципы стандартизации для корпорации, определить при этом решаемые задачи, установить методику планирования работ по корпоративной стандартизации, определить функции отдельных предприятий корпорации в данных работах. Поскольку документированию СМК целесообразно уделить больше внимания, более подробно рассмотрим содержание основополагающих корпоративных стандартов.

Наиболее важным представляется содержание СОПК, устанавливающего правила утверждения корпоративных стандартов, целесообразно определить, какую именно информацию следует использовать в процессе разработки СОПК. По мнению автора, при разработке СОПК следует использовать:

- предложения от структурных подразделений промышленной корпорации, которым предстоит использовать эти стандарты в деятельности;
- результаты опытно-конструкторских, научно-исследовательских и проектных работ в корпорации;
- действующие национальные стандарты Российской Федерации;
- международные стандарты;
- опыт передовых предприятий данной отрасли экономики и иную информацию о современных достижениях науки и технологии;
- организационно-распорядительные документы федеральных органов исполнительной власти.

При этом не следует забывать, что при использовании документов, относящихся к объектам патентного или авторского права, следует соблюдать нормы Гражданского кодекса Российской Федерации, а всю необходимую информацию приводить в предисловии СОПК.

Далее в корпорации целесообразно установить хозяина процесса, осуществлять разработку и актуализацию СОПК.

При установлении и регламентации последовательности разработки СОПК рекомендуется предусматривать очередность следующих четырех стадий:

- организация разработки СОПК;
- разработка проекта СОПК (первая редакция) и его рассмотрение всеми заинтересованными сторонами в корпорации;
- доработка проекта СОПК (окончательная редакция), его согласование, нормоконтроль и экспертиза;
- утверждение СОПК, его регистрация, введение в действие и распространение.

В разделе, посвященном всем организационным вопросам разработки и актуализации СОПК, целесообразно этот процесс скоординировать с плановыми документами корпорации, в том числе предусмотреть составление программ стандартизации в корпорации. Автор считает целесообразным установить возможность разработки СОПК на основании организационно-распорядительных документов корпорации вне плана.

При установлении порядка разработки первой редакции проекта СОПК целесообразно составление пояснительной записки к проекту, устанавливающей требования к ее содержанию и оформлению. Также целесообразна подготовка перечня рассылки этой первой редакции проекта СОПК на рассмотрение в службах корпорации. Необходимо установить сроки, в течение которых заинтересованные стороны корпорации рассматривают проект стандарта и на него составляют мнение.

Далее следует установить регламент рассмотрения поступивших мнений на проект стандарта разработчиком и подготовки окончательной редакции СОПК. При этом целесообразно составление сводки мнений.

Следующий шаг формирования работ по корпоративной стандартизации должен быть посвящен процедуре рассмотрения окончательной редакции СОПК и ее согласования во всех службах корпорации. Необходимо установить сроки проведения процедуры, должна быть информация, что после окончания установленного срока отсутствуют сведения о согласовании проекта СОПК. Кроме того, должно быть установлено требование обязательного согласования данного проекта с тем органом государственного контроля и надзора, к компетенции которого эти вопросы относятся в соответствии с действующим в Российской Федерации законодательством.

Построение системы СОПК значительно упрощает систематизация нормативно-методических документов корпоративного характера, обеспечивая подход к формированию корпоративной системы менеджмента, которая является не только результатом влияния условий внешней среды, но и трансформацией сложившихся систем менеджмента всех объединяемых в корпорацию предприятий.

В табл. представлен примерный перечень СОПК по управлению корпорацией, разработка которых позволит повысить качество корпоративного управления.

Разумеется, приведенный в табл. состав стандартов организации промышленной корпорации является достаточно ориентировочным, и чем крупнее организация и сложнее выпускаемая ею продукция, тем больше должно быть нормативно-методических документов по менеджменту корпорации.

Таблица

Примерный перечень СОПК для корпоративного управления

Стандарты организации промышленной корпорации	Основные разделы стандарта
Система менеджмента. Основные положения	Структура системы менеджмента в корпорации Структура целевой подсистемы Структура функциональной подсистемы Структура обеспечивающей подсистемы Структура внешней среды системы менеджмента Структура управляющей подсистемы

Стандарты организации промышленной корпорации	Основные разделы стандарта
Система менеджмента. Управление циклами развития продукции	Структура жизненного цикла продукции корпорации Методика прогнозирования производственных циклов продукции Методика прогнозирования циклов прибыльности продукции Информационное и инструментальное обеспечение прогнозирования
Система менеджмента. Принципы корпоративного менеджмента	Сущность системного подхода Принципы корпоративного менеджмента
Система менеджмента корпорации. Общие методы менеджмента	Административные методы корпоративного менеджмента Социально-психологические методы корпоративного менеджмента Экономические методы корпоративного менеджмента
Система менеджмента. Экономическое обоснование мероприятий по повышению эффективности корпоративного менеджмента	Принципы экономического обоснования корпоративного менеджмента Экономическое обоснование мероприятий по повышению организационно-технического уровня производства Экономическое обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности корпорации Информационное обеспечение расчетов эффективности корпоративного менеджмента
Система менеджмента. Методическое обеспечение конкурентоспособности продукции	Измерение конкурентоспособности товаров Методика изучения факторов конкурентного преимущества корпорации Информационное обеспечение корпоративного менеджмента
Система менеджмента. Маркетинг и формирование рыночной стратегии корпорации	Концепция корпоративного маркетинга Функции корпоративного маркетинга Формирование нормативов конкурентоспособности продукции Методика формирования рыночной стратегии корпорации Информационное обеспечение корпоративного менеджмента
Система менеджмента. Ценовая политика корпорации	Принципы корпоративного ценообразования Методы прогнозирования цен
Система менеджмента. Управление качеством	Система показателей качества продукции корпорации Сертификация продукции Структура системы менеджмента качества в корпорации
Система менеджмента. Политика ресурсосбережения	Система показателей ресурсоемкости продукции Система показателей ресурсоемкости производства Анализ эффективности использования ресурсов Разработка и реализация корпоративных мероприятий по ресурсосбережению

Стандарты организации промышленной корпорации	Основные разделы стандарта
Система менеджмента. Методы нормирования ресурсов	Виды норм и нормативов корпоративного менеджмента Методика нормирования материальных ресурсов на производство продукции Методика нормирования материальных ресурсов на ремонтно-эксплуатационные нужды корпорации Методика нормирования оборудования Методика нормирования трудовых ресурсов корпорации Методика нормирования оборудования на капитальное строительство
Система менеджмента. Методика прогнозирования организационно-технического развития корпорации	Показатели организационно-технического уровня корпорации Методика ранжирования факторов организационно-технического уровня производства Методика прогнозирования организационно-технического развития по формам воспроизводства корпорации
Система менеджмента. Методика планирования социального развития корпорации	Показатели социального развития Планирование социального развития коллектива
Система менеджмента. Охрана окружающей среды	Законодательство по охране окружающей среды Направления охраны окружающей среды Планирование мероприятий по охране окружающей среды
Система менеджмента. Содержание и порядок разработки бизнес-планов в корпорации	Принципы корпоративного планирования Порядок разработки бизнес-плана Организация реализации бизнес-плана
Система менеджмента. Организация процессов в корпорации	Принципы рациональной организации производственных и управленческих процессов Принцип пропорциональности Принцип специализации в корпорации Принцип прямооточности Принцип непрерывности Принцип ритмичности
Система менеджмента. Учет и контроль в корпорации	Требования к корпоративному учету Классификация видов контроля Разработка плана корпоративного контроля Автоматизация оперативного корпоративного контроля
Система менеджмента. Мотивация в корпорации	Мотивация корпоративной деятельности Мотивация качественного труда
Система менеджмента. Регулирование	Факторы корпоративного регулирования Методика анализа обратной связи в цикле управления корпорации
Система менеджмента. Ресурсное обеспечение	Классификация видов корпоративных ресурсов Организация обеспечения производства ресурсами Балансовые методы в организации обеспечения ресурсами

Стандарты организации промышленной корпорации	Основные разделы стандарта
Система менеджмента. Методическое обеспечение	Структура нормативно-методических документов в системе корпоративного менеджмента Требования к содержанию нормативно-методических документов
Система менеджмента. Информационное обеспечение	Классификация и структура корпоративной информации Требования к информации Технология информационного обеспечения
Система менеджмента. Правовое обеспечение в корпорации	Требования к системе правового обеспечения корпоративного менеджмента Структура нормативных актов в системе корпоративного менеджмента
Система менеджмента. Организационно-технологическое обеспечение системы менеджмента	Требования к организационной увязке системы корпоративного менеджмента Структура организационно-технологического проекта по разработке и внедрению системы корпоративного менеджмента
Система менеджмента. Методика изучения влияния факторов макросреды на устойчивость и эффективность корпоративного менеджмента	Структура факторов макросреды Методика оценки влияния факторов макросреды на эффективность корпоративного менеджмента Оценка влияния факторов макросреды на эффективность корпоративного менеджмента
Система менеджмента. Методика изучения факторов инфраструктуры региона на эффективность менеджмента корпорации	Структура факторов инфраструктуры региона Методика изучения влияния факторов инфраструктуры региона на эффективность корпоративного менеджмента Оценка влияния факторов инфраструктуры региона на эффективность корпоративного менеджмента
Система менеджмента. Методика изучения влияния факторов микросреды на эффективность менеджмента	Структура факторов микросреды корпорации Методика изучения конкурентов Методика изучения клиентуры Методика изучения поставщиков Методика изучения инфраструктуры рынка Оценка влияния микроструктуры корпорации на эффективность корпоративного менеджмента
Система менеджмента. Управление персоналом в корпорации	Принципы корпоративного управления персоналом и корпоративная культура Требования к положениям о подразделениях корпорации и должностным инструкциям Оценка деловых качеств менеджера Научная организация труда менеджера в корпорации
Система менеджмента. Структура факторов социологии и психологии в корпорации	Личность и коллектив в системе корпоративного менеджмента Социальные аспекты корпоративного менеджмента Стиль корпоративного руководства Методы разрешения конфликтов Управление стрессами



Стандарты организации промышленной корпорации	Основные разделы стандарта
Система менеджмента. Методы анализа эффективности управленческих решений	Принципы и классификация методов анализа эффективности управленческих решений Сравнительный анализ Факторный анализ Функционально-стоимостный анализ
Система менеджмента. Методы прогнозирования управленческих решений	Принципы и классификация методов прогнозирования Экспертные методы Методы экстраполяции Параметрические методы

Во всех СОПК должны быть разделы «Основные положения» и «Информационное обеспечение». Содержание раздела «Основные положения корпоративного управления», по мнению автора, должно включать:

- актуальность документа (с точки зрения положения дел на фирме в данной области);
- основание для разработки;
- назначение документа;
- основные термины и определения;
- область применения документа;
- органы, контролирующие применение документа;
- ответственность за несоблюдение требований документа.
- Примерное содержание раздела «Информационное обеспечение», по мнению автора, должно включать:
- требования к информации;
- классификацию информации, используемой при применении документа;
- источники получения информации;
- технологию и технические средства сбора, обработки, передачи, накопления и использования информации.

Все вышеизложенное позволяет утверждать, что процесс корпоративного управления в отличие от традиционных моделей документирования должен строиться на принципах системности, закладываемых стратегической картой корпоративного управления через определение причинно-следственных связей между показателями. Это позволяет управлять корпорацией, как системой, избирательно воздействуя только на процессы и подсистемы корпоративного управления, значимые для реализации общей стратегии, обеспечивая при достижении стратегических целей рациональность использования ресурсов.

Главным выводом вышеизложенного автор считает целесообразность формирования корпоративной стандартизации на «блочной основе», когда

процессы менеджмента представляются в виде системы действий и операций, взаимосвязанных между собой и включающих: блоки действий; связи между блоками; логические элементы; базы данных, что способствует повышению уровня их упорядоченности и организованности, созданию в будущем отраслевых моделей менеджмента.

#### **Список источников**

1. Федеральный закон «О техническом регулировании» (ст. 17).
2. ГОСТ ISO 9001-2011. Системы менеджмента качества. Требования. – Стандартиформ, 2012.
3. ГОСТ 1.1-2002 «Межгосударственная система стандартизации. Термины и определения». – Стандартиформ, 2003.
4. Гугелев, А.В. Стандартизация, метрология и сертификация: учеб. пособие [текст] / А.В. Гугелев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>0</sup>», 2008. – 272 с.

---

## **THE FORMATION OF CORPORATE STANDARDS**

---

**Bushuyev Aleksander Nicolaevich,**

Ph. D of Economy, candidate for a doctor's degree of the Chair of management of Saratov State Socio-Economic University;  
gugelev@ssea.runnet.ru

In this article it is proved that at the level of corporation advantage of its standardization before national system of standardization is opportunity to establish accurate corporate rules of development and application of the standards taking into account structure and specifics of industrial corporation and/or area of its activity. For creation of own system of standardization of corporation it is necessary to analyze types of the activity, to establish, proceeding from its purposes, types which are expedient for regulating by means of standardization, and then to define parent enterprise or what structural division of industrial corporation will carry out the organizational and methodical guide of works to corporate standardization.

**Keywords:** corporation, standardization, regulatory documents, formation, system.