

УДК 654.072.5:005.6

**А.К. Зайын<sup>1</sup>, А.М. Азимов<sup>1</sup>, А.К. Тулекбаева<sup>1\*</sup>, А.Е.Отуншиева<sup>1</sup>, С.С. Ветохин<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>магистрант, Южно-Казахстанский университет им. М. Ауэзова, Шымкент, Казахстан

<sup>1</sup>доктор PhD, ст. преподаватель, Южно-Казахстанский университет им. М. Ауэзова, Шымкент, Казахстан

<sup>1</sup>к.т.н., доцент, Южно-Казахстанский университет им. М. Ауэзова, Шымкент, Казахстан

<sup>1</sup>ст. преподаватель, Южно-Казахстанский университет им. М. Ауэзова, Шымкент, Казахстан

<sup>2</sup>к.ф.-м.н., профессор, Беларусский государственный технологический университет, Минск, Беларуссия

\*Автор для корреспонденции: [tulekbaeva@mail.ru](mailto:tulekbaeva@mail.ru)

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДА САМООЦЕНКИ**

### **Аннотация**

В статье приводятся результаты практического подхода к использованию механизма самооценки деятельности в формировании и совершенствовании системы менеджмента качества организации. Развитие системного управления качеством всех видов направлений деятельности отечественных предприятий становится фактором их конкурентоспособности, как на национальном, так и на международном торговом рынке. Руководители казахстанских компаний все больше начинают обращать внимание на современные управленческие концепции и теории, которые составляют краеугольный фундамент работы многих ведущих зарубежных фирм, ориентированных, прежде всего, на разработку стратегических планов их развития с применением оценочных критериев сильных и слабых сторон деятельности, а также позволяющих анализировать реальные возможности, ресурсы и уязвимые места предприятия по отношению к внешнему окружению. Одним из таких инструментов является метод самооценки деятельности предприятия, который позволяет получать полную картину его деятельности, узнать, удовлетворены ли его потребители, персонал, партнеры, поставщики, акционеры и общество в целом. В тоже время применение на практике самооценки обеспечит системный подход к совершенствованию бизнеса, что требует международный стандарт в области качества. В связи с этим актуальными становятся вопросы изучения содержания, методов, моделей и процесса самооценки, его места и роли в системе менеджмента качества предприятия, как одного из ключевых шагов на пути укоренения философии качества в практике деятельности казахстанских компаний.

**Ключевые слова:** система менеджмента качества, инструменты качества, системное управление, самооценка, совершенствование, предприятие, направления деятельности, конкурсы в области качества.

### **Введение**

Вопросы повышения конкурентоспособности предприятий особенно актуальны для Республики Казахстан сегодня. Для решения данной задачи высшим руководством любой организации необходимо создание эффективной системы менеджмента, ориентированной на достижение стратегических целей, результатом которой являются, рост прибыли, рентабельности, оборота средств, повышение удовлетворенности и лояльности потребителей. С этой целью применяются разнообразные методы и подходы, обеспечивающие непрерывное улучшение и совершенствование деятельности компании, в том числе метод самооценки, который базируется на всестороннем, систематическом, регулярном самоанализе подразделениями своей деятельности и достигнутых результатов в соответствии с поставленными целями и критериями[1].

Широко распространенные и признанные в мире премии в области качества, такие как японская Премия Деминга, американская Премия Болдриджа, Европейская премия, премия Правительства РФ, премия СНГ и др., основаны на методах: самооценки деятельности

компаний, изучения передовых предприятий и ориентации на лучшие достижения (оценки уровня конкурентоспособности) с целью определения целей и направлений по совершенствованию деятельности[2]. Предложенные премиями по качеству критерии позволяют любому предприятию и в любой сфере деятельности наметить направления своего развития для достижения более эффективного производства и получения более качественной и конкурентоспособной продукции. Полученная аналитическая информация, основанная на процессной модели системы менеджмента компании, применяется с целью принятия обоснованных решений о дальнейших направлениях развития деятельности подразделений и предприятия в целом. Осуществление такой самооценки позволяет проследить динамику улучшений и способствует построению компании, функционирующую в соответствии с принципами постоянного совершенствования. А своевременная корректировка выявленных слабых сторон деятельности поможет предотвратить снижение значимости сильных сторон организации, сохранить и повысить ее конкурентоспособность. Результаты самооценки становятся механизмом постоянного внутреннего улучшения системы качества управления предприятием и служат исходными данными для стратегического планирования улучшений.

В Республики Казахстан аналогом такой премии является Премия Президента РК «Алтын сапа», учрежденная Указом Президента РК от 9 октября 2006 года № 194 "О конкурсе на соискание премии Президента Республики Казахстан «Алтын Сапа» в целях построения новой экономики Казахстана, развития собственного производства и непрерывного повышения качества товаров и услуг[3]. Участие казахстанских предприятий в этом конкурсе позволяет разработать им эффективную систему мониторинга работы всех своих подразделений, на основе применения метода самооценки, что крайне актуально для каждого предприятия нашей страны. Существующие критерии отбора претендентов и этапы конкурсов на соискание премии в области качества являются главными ориентирами предприятий -заявителей, однако существующий недостаток рекомендаций и методик не позволяет некоторым предприятия в полном объеме выполнить эти критерии, что приводит к несоответствиям в документах, подаваемых соискателями, а следовательно, и отклонения заявок. Учитывая вышесказанное, разработка рекомендаций и методик по формированию необходимой документации на основе применения метода самооценки является актуальной задачей не только для казахстанских предприятий и организаций, планирующих участвовать в таком конкурсе, но и предприятий, которые хотят создавать стратегии, не только хорошо обоснованных с точки зрения соответствующего рынка и оценок будущего состояния элементов бизнес-окружения, но и эффективных и реализуемых на основе обоснованных предпосылок, касающихся самой организации.

Результаты самооценки, когда применяется единый комплекс критериев к деятельности организации, позволяют согласовать общее понимание того, что должна сделать организация в целом, ее отдельные подразделения и каждый работник, исходя из политики и стратегии компании в области качества, выявлять и анализировать процессы, в которые можно ввести улучшения, признавать и стимулировать достижения каждого подразделения или работника, и самое главное проводить сравнение с лучшими результатами, достигнутыми как данной организацией, так и другими организациями.

Для правильного понимания и применения метода самооценки необходимо в первую очередь изучить международный стандарт ISO 9004, который входит в серию 9000 стандартов ISO. Данный стандарт является методологией формирования самооценки и самодиагностики любого предприятия, так как предназначен для достижения устойчивого успеха за счет последовательного и сбалансированного удовлетворения потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон [4].

### **Экспериментальная часть**

Международный стандарт ISO 9004 эволюционировался вместе с развитием системы

менеджмента качества, пройдя 5 этапов своей версии, начиная с 1987 года, но в своей основе он содержал руководства по улучшению и развитию СМК, которую внедряли предприятия. Ключевые изменения в ISO 9004 произошли с выходом 4 версии в 2009 году - ISO 9004:2009, когда появились модели делового совершенства (EFQM, премия Болдриджа и др.), предложившие разнообразные системы оценок результатов деятельности организаций. Однако в то время они не содержали информации о том, за счет чего организации могут улучшить свои оценки. В связи с этим ISO 9004:2009, будучи руководством по поддержанию успеха, представлял собой связующее звено между требованиями к СМК и моделями делового совершенства. Выход 5 версии, ISO 9004:2018 предлагает более широкий набор рекомендаций, направленных на обеспечение качества организации в целом. Они распространяются на всю систему менеджмента и ориентированы на достижение организацией устойчивого успеха за счет последовательного и сбалансированного удовлетворения потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон. Его структура отражает логику построения системы менеджмента с целью достижения организацией устойчивого успеха [5].

В ISO 9004:2018 дан пункт 8.3.4 Самооценка, которая предусматривает всесторонний и систематический анализ функционирования организации и показателей ее деятельности с точки зрения степени ее зрелости. Что это означает? Каждое предприятие, на основе приведенной в этом стандарте методики, должно поэтапно применять ее критерии, но с учетом специфики своей деятельности. Так, например, необходимо начать с анализа уровня зрелости предприятия, которые подразделяются на 5 уровней и по ним и определять свои сильные и слабые стороны. Выстроенная модель элементов самооценки и критерии, связанные с уровнями зрелости, действующей системы управления компании необходимо охарактеризовать и заполнить в виде таблицы 1 [6].

Таблица 1 - Модель элементов самооценки и критериев, связанных с уровнями зрелости

Ключевой элемент	Уровень зрелости на пути к достижению устойчивого успеха				
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Элемент 1	Критерий 1 Базовый уровень				Критерий 1 Наилучший опыт
Элемент 2	Критерий 2 Базовый уровень				Критерий 2 Наилучший опыт
Элемент 3	Критерий 3 Базовый уровень				Критерий 3 Наилучший опыт

Поэтапная методика проведения организацией самооценки состоит в том, чтобы:

1) определить область самооценки с точки зрения оцениваемых частей организации и типа оценки, например:

- самооценка ключевых элементов;

- самооценка детализированных элементов, основанных на данном международном стандарте;

- самооценка детализированных элементов, основанных на данном международном стандарте

с добавлением дополнительных или новых критериев или уровней;

2) определить ответственного за самооценку и сроки ее проведения;

3) определить порядок проведения самооценки: группой (межфункциональной или

другой соответствующей группой) либо отдельными исполнителями. Процессу самооценки может способствовать назначение координатора;

4) определить уровни зрелости каждого отдельного процесса организации. Это следует проводить путем сопоставления текущего положения дел в организации с примерами, перечисленными в таблицах, и указания элементов, уже применяемых организацией, начиная с уровня 1 и переходя к более высоким уровням зрелости. Текущим уровнем зрелости считается наивысший уровень зрелости, достигнутый организацией без каких-либо несоответствий критериям более низкого уровня;

5) отразить полученные результаты в отчете. Это позволяет фиксировать результаты, достигнутые за определенный период времени, и способствует распространению информации как внутри организации, так и за ее пределами. Использование в таком отчете графических изображений может помочь распространению информации о достигнутых результатах

6) оценить текущие показатели функционирования процессов организации и выявить области для улучшения и/или инноваций. Следует выявлять такие возможности по ходу процесса оценки и разрабатывать соответствующие планы действий.

Организация может находиться на разных уровнях зрелости в отношении разных элементов. Анализ расхождений может помочь высшему руководству в планировании мер по улучшению и/или внедрению инноваций, необходимых для перевода отдельных элементов на более высокий уровень, и в установлении их приоритетности. Модель результатов самооценки, позволяют выстраивать в дальнейшем тактику и стратегию совершенствования системы менеджмента предприятия[5].

По результатам проведения самооценки следует составить план улучшений и/или инноваций, который следует использовать в качестве исходной информации при проведении высшим руководством планирования и анализа на основе элементов настоящего международного стандарта.

Информация, полученная в результате самооценки, может также использоваться[7]:

- для проведения сравнительного анализа и распространения знаний внутри организации (сравнения могут проводиться между процессами организации и, где это применимо, между подразделениями);
- для бенчмаркинга с другими организациями;
- для мониторинга успехов, достигнутых организацией за определенный период времени, путем периодического проведения самооценок;
- для выявления областей для улучшения и установления приоритетов.

На данном этапе организации следует распределить обязанности и ответственность за выбранные действия, оценить и выделить необходимые ресурсы, а также определить ожидаемые выгоды и все связанные с этими действиями риски.

**Результаты и их обсуждение.** Изучение критериев международного стандарта ИСО 9004 по применению методики самооценки позволяет предприятиям использовать оценочную шкалу, включающую пять уровней зрелости организации по 31 критерию, которые охватывают все содержательные разделы стандарта. В стандарте для каждого из критериев приведены отдельные таблицы, в которых предусмотрен специальный столбец для фиксации результатов самооценки и комментариев. Данный инструментарий самооценки, включающий набор рекомендаций по повышению качества менеджмента, представляет собой одну из наиболее продвинутых моделей делового совершенства, которая считается наивысшей ступенью самооценки. Таким образом, компания должна провести два вида самооценки- самооценку ключевых элементов и подробную самооценку элементов. Первый вид самооценки проводится высшим руководством компании периодически для получения общего представления о поведении организации и текущей эффективности ее деятельности.

Перечень оцениваемых ключевых элементов, приведен в таблице 2 и формируется в зависимости от составляющей системы управления, таких как – Руководство, Стратегия и политика, Ресурсы, Процессы, Мониторинг и измерение, Улучшение, инновации и обучение.

Таблица 2 - Перечень оцениваемых ключевых элементов СМК компании

Составляющие СМК	Ключевой элемент оценки
Руководство	На что ориентирован менеджмент?
	Каков подход руководства?
Стратегия и политика	Как принимаются решения?
Ресурсы	Как определяются ресурсы, необходимые для достижения результатов?
Процессы	Как организована деятельность?
Мониторинг и измерение	Как достигаются результаты?
	Как осуществляется мониторинг результатов?
Улучшения, инновации и обучение	Как определяется приоритетность мер по улучшению?
	Как организован процесс обучения?

Второй вид самооценки должны проводиться менеджерам среднего звена - владельцам процессов для получения более полного представления о поведении и текущей эффективности деятельности организации. Перечень элементов для подробной самооценки представлен в таблице 3, которая, заполняется более подробно на основе проведения оценки разделов и подразделов МС ИСО 9004 по которой, проводится улучшение системы менеджмента качества предприятия.

Таблица 3 - Перечень элементов для подробной самооценки разделов и подразделов МС ИСО 9004

Раздел ИСО 9004, наименование	Элементы оценки
4 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации	4.1 Общие положения
	4.2 Устойчивый успех
	4.3 Среда организации
	4.4 Заинтересованные стороны, их потребности и ожидания
5 Стратегия и политика	5.1 Общие положения
	5.2 Выработка стратегии и политики
	5.3 Развертывание стратегии и политики
	5.4 Передача информации о стратегии и политике
6 Менеджмент ресурсов	6.1 Общие положения
	6.2 Финансовые ресурсы
	6.3 Работники организации
	6.4 Партнеры и поставщики
	6.5 Инфраструктура
	6.6 Производственная среда
	6.7 Знания, информация и технологии
	6.8 Природные ресурсы
7 Менеджмент процессов	7.1 Основные положения
	7.2 Планирование процессов и управление процессами
	7.3 Ответственность и полномочия, связанные с процессами
8 Мониторинг, измерение, анализ и изучение	8.1 Общие положения
	8.2 Мониторинг

	8.3.1 Общие положения
	8.3.2 Ключевые показатели деятельности
	8.3.3 Внутренние аудиты
	8.3.4 Самооценка
	8.3.5 Бенчмаркинг
	8.4 Анализ
	8.5 Изучение информации, полученной в результате мониторинга, измерения и анализа
9 Улучшения, инновации и обучение	9.1 Общие положения
	9.2 Улучшения
	9.3 Инновации
	9.4 Обучение

Как видно из таблицы 3, самооценка проводится в процессе выполнения требований раздела 8 Мониторинг, измерение, анализ и изучение МС ИСО 9004 в комплексе с внутренними аудитами. По результатам проведения самооценки должен быть составлен план улучшений (инноваций), который используется в качестве исходной информации при проведении планирования и анализа со стороны высшего руководства на основе элементов стандарта

### Выводы

Таким образом, оценка ключевых элементов СМК на предприятии может характеризоваться разными уровнями зрелости по каждому из элементов. Анализ расхождений может помочь высшему руководству в планировании и определении первоочередных мер по улучшению или инновационных инициатив, необходимых для перевода отдельных элементов на более высокий уровень.

### Список литературы

1. Ефимов В.В. Внутренний аудит качества и самооценка организации: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2014. -123с. Доступно на: <http://www.aup.ru/books/m601/> (от 18.01.2022г.)
2. Международные премии в области качества. Доступно на: <https://works.doklad.ru/view/HuZ5J2Mz0Qo/all.html> (от 18.01.2022г.)
3. Алтын сапа. Доступно на: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Алтын\\_сапа](https://ru.wikipedia.org/wiki/Алтын_сапа) (от 20.01.2022г.)
4. Международный стандарт ISO 9004. Менеджмент в целях достижения устойчивого успеха организации подход на основе менеджмента качества. Подход на основе менеджмента качества. Доступно на: <https://iso-management.com/wp-content/uploads/2017/07/ISO-9004-2009.pdf> (от 20.01.2022г.)
5. Шепс И., Езрахович А. Международный стандарт ISO 9004:2018: Качество организации и устойчивый успех. Доступно на: [https://rusregister.ru/wp-content/uploads/mezhdunarodnyj-standart-iso-9004\\_2018\\_kachestvo-organizatsii-i-ustojchivyy-uspeh.pdf](https://rusregister.ru/wp-content/uploads/mezhdunarodnyj-standart-iso-9004_2018_kachestvo-organizatsii-i-ustojchivyy-uspeh.pdf) (от 22.01.2022г.)
6. ГОСТ Р ИСО 9004-2019. Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации. Доступно на: <https://docs.cntd.ru/document/1200167117> (от 22.01.2022г.)
7. Белокопытова Е.В. Методика проведения самооценки предприятия ТС АПК по ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Доступно на: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-provedeniya-samoosenki-predpriyatiya-ts-apk-po-gost-r-iso-9004-2010/viewer> (от 23.01.2022г.)

### Түйін

Мақалада ұйымның сапа менеджменті жүйесін қалыптастыру мен жетілдіруде іс-әрекеттің өзін-өзі бағалау механизмін қолданудың практикалық тәсілінің нәтижелері берілген. Отандық