

# ДІАГНОСТИЧНЕ САМООЦІНЮВАННЯ ЯК НЕВІД'ЄМНИЙ ЕЛЕМЕНТ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

**В. Новіков**, доктор фізико-математичних наук, професор, директор,  
Відокремлений структурний підрозділ «Інститут підвищення кваліфікації фахівців в галузі технічного  
регулювання та споживчої політики» Одеської державної академії технічного регулювання та якості, м. Київ

## ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ САМООЦЕНКА КАК СОСТАВНОЙ ЭЛЕМЕНТ СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

В. Новиков, доктор физико-математических наук, профессор, директор,  
Обособленное структурное подразделение «Институт повышения квалификации специалистов в сфере технического регулирования  
и потребительской политики» Одесской государственной академии технического регулирования и качества, г. Киев

## DIAGNOSTIC SELF-ASSESSMENT AS AN INTEGRAL ELEMENT OF MODERN MANAGEMENT SYSTEM

V. Novikov, Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor, Director,  
Separated Structural Subdivision «Advanced Training Institute in the Field of Technical Regulation and Consumer Policy»  
of Odessa State Academy of Technical Regulation and Quality, Kyiv

**Г**лобалізація світової економіки та загальне збільшення соціального розшарування призводить до виникнення кризових явищ і формування непрогнозованого економічного оточення.

Швидка зміна навколишнього економічного та соціального середовищ спонукає передові організації до пошуку моделей систем управління (СУ), здатних швидко змінюватися, адаптуватися.

Усе більше організацій застосовують моделі оцінювання, у т. ч. і конкурсів ділової досконалості, для дослідження сильних та слабких сторін своєї діяльності. Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) прийняла стандарт ISO 9004:2009 [3], який вперше пропонує застосування самооцінювання для аналізування ступеня зрілості організації та пропонує використовувати інструментарії самооцінюван-



У роботі проведено порівняльний аналіз існуючих методів оцінювання системи управління якістю (СУЯ). Наведено переваги діагностичного самооцінювання, спрямованого на покращення результатів, порівняно з оціненням ділової досконалості премії EFQM [1] та аудитом системи в рамках вимог ISO 9001:2009 [2].

ня за ISO 10014:2006 [4] у поєднанні із традиційним аудитом СУЯ на відповідність вимогам [2]. Стає очевидно необхідність проведення порівняльного аналізу існуючих способів оцінювання СУЯ з метою розроблення найбільш прийняттого підходу до формування результативної СУЯ.

Прийняті підходи до оцінювання СУЯ за послідовністю оцінювання можна умовно розподілити на дві принципово різні групи (рис. 1). Перша група — «ліво-правий» підхід до оцінювання: від системних чинників, через процеси до результатів діяльності. Друга група — «право-лівий» підхід: від результатів, через процеси до системних чинників. Назви підходам було надано Т. Конті [5].



Рис. 1. Класифікація підходів до оцінювання СУА:  
а) «ліво-правий» підхід; б) «право-лівий» підхід

На наш погляд, послідовність оцінювання слід вважати визначальним фактором, який і формує принципову різницю у цілях та результатах оцінювання.

Аудит за [2] є перевіркою відповідності СУ будь-якої моделі встановленим організацією чи стандартизованим зовнішнім вимогам до СУ. Під час аудиту, внутрішнього чи зовнішнього, перевіряють відповідність роботи організації моделі СУ, яка є гарантією спроможності СУ надавати очікувану якість, досягати запланованих результатів.

Отже, будь-який аудит слід віднести до «ліво-правого» методу оцінювання. При цьому оцінюється відповідність системи, у більшості випадків поелементно і в разі виявлення невідповідності стандартним чи встановленим організацією вимогам виконується корегування, або коригувальні дії, коли невідповідність має систематичний, а не випадковий характер, оцінюється результативність ідентифікованих процесів та загальний ступінь досягнення прийнятної політики та встановлених цілей.

На рис. 2 наведено схему оцінювання за моделлю ділової досконалості EFQM. Підкреслимо, що модель EFQM, як і модель премії Белдріджа, не є моделлю СУ, а є моделлю порівняльного оцінювання і моделлю для дослідження власної СУ організації на предмет її здатності досягати поставлених організацією цілей. Зовсім не обов'язково брати участь у конкурсі ділової досконалості, щоб застосувати модель оцінювання EFQM.

У роботі не розглядаються численні «функціональні» моделі оцінювання організації [6] як недосконалі і такі, що не дозволяють пов'язати системні чинники із процесами і результатами організації.

Організаціям слід нарешті зрозуміти, що участь у конкурсах EFQM не може покращити СУ, а лише допомагає зрозуміти сильні і слабкі сторони власної системи. Чітко встановлені вагові коефіцієнти для кожного критерію оцінення даного елемента системи та чітка структурованість системи оцінювання дозволяють застосовувати модель оцінювання EFQM для проведення конкурсів ступеня досконалості серед організацій. Вищий бал у конкурсі EFQM, як правило, отримує та організація, яка підготувала відповідну документацію для експертів, яку, до речі, експерти можуть «допомогти» розробити.

Позитивною стороною моделі EFQM є можливість її застосування під час проведення бенчмаркінгу, а також те, що використання цієї моделі є достатньо поширеним серед організацій. Оцінювання за моделлю EFQM виконується від системних чинників структуровано за критеріями: лідерство, персонал та ін., далі через оцінювання процесів до оцінювання результатів, також структуровано за чітко встановленими критеріями: задоволеність персоналу, споживачів тощо. Отже, оцінювання за моделлю EFQM слід вважати одним із варіантів «порівняльного оцінювання» у рамках «ліво-правого» підходу (див. рис. 1).

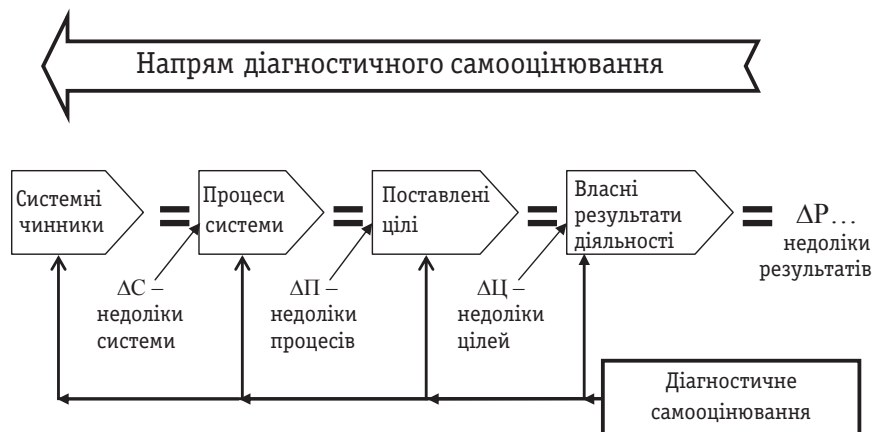


Рис. 2. Діагностичне самооцінювання з метою покращення результатів, процесів, системи управління

Таблиця. Відмінності підходів до оцінювання за моделлю EFQM та діагностичного самооцінювання

Оцінювання за моделлю EFQM	Діагностичне оцінювання
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стандартна модель оцінювання</li> <li>• «Ліво-правий» напрямок оцінювання (від системи до результатів)</li> <li>• Висока спроможність, структурованість, об'єктивність оцінювання</li> <li>• Участь в оцінюванні обмежена керівниками й експертами</li> <li>• Оцінювання на здобуття премії є безперспективним</li> <li>• Результат оцінювання — це звіт із зазначенням балів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Модель оцінювання орієнтована на зацікавлені сторони (власна, індивідуальна)</li> <li>• «Право-лівий» напрямок оцінювання (від результатів до причин)</li> <li>• Висока спроможність оцінювання</li> <li>• Широке поле учасників</li> <li>• Самооцінювання, спрямоване на пошук причин недоліків</li> <li>• Діагностичний звіт, спрямований на планування подальших дій щодо вдосконалення</li> </ul>

Порівняння потребує стандартної моделі оцінювання та стандартних вагових коефіцієнтів і вимагає застосування повторюваного періодичного оцінювання.

Будь-яка модель оцінювання є певним наближенням до реальності. Якщо реальність не зміню-

### Організація сама визначає методи і прийоми самооцінювання, розробляє власну модель оцінювання, як це, до речі, рекомендується стандартом

ється з часом, то модель може і надалі залишатися прийнятною. Якщо реальність змінюється, то модель потребує коригувань або змінення для адекватного описання реальності. Оцінення є однією із головних можливостей організації забезпечити досягнення поставлених цілей та вирішити визначені завдання ведення бізнесу. Усе більша кількість організацій відмовляються від моделі оцінювання EFQM як загальної та такої, що не відповідає індивідуальним потребам, і рухаються до створення власних, індивідуальних моделей самооцінювання, що постійно вдосконалюються разом із удосконаленням організації.

На відміну від вказаних вище варіантів оцінення діагностичне самооцінювання використовує «право-лівий» підхід (див. рис. 2) та ґрунтується на твердженні про те, що недоліки результатів організації формуються із недоліків визначених цілей, недоліків процесів, які, у свою чергу, можуть бути обумовлені недоліками системних чинників.

Діагностичне самооцінювання не вимагає застосування стандартних моделей оцінювання. Організація сама визначає методи і прийоми самооцінювання, розробляє власну модель оцінювання, як це, до речі, рекомендується стандартом [3].

Результати аналізування основних відмінностей підходів до оцінювання наведено у таблиці.

Традиційно організації не встигають коригувати, змінювати свої СУ, цілі, процеси відповідно до зовнішніх умов, що постійно змінюються, тому необхідно проводити постійні термінові зміни — інновації та вдосконалення СУ.

Розроблення планів вдосконалення та інновацій має ґрунтуватися на результатах періодичного самооцінювання. На наш погляд, саме «право-лівий» підхід до оцінювання дозволяє послідовно, аналізуючи недоліки результатів, зрозуміти їхню обумовленість недоліками процесів та недоліками системи, зважаючи на те, що  $\Delta P = \Delta Ц + \Delta П + \Delta С$  (див. рис. 2).

Проведений аналіз показав, що саме діагностичне самооцінювання має бути одним із головних елементів сучасної системи управління, здатної до постійного вдосконалення та інноваційного розвитку.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. European Assessor Training Modulus (Assessed version), EFQM Publication, 2003. — 137 p.
2. ISO 10014:2006. Quality management — Guidelines for realizing financial and economic benefits (Управління якістю. Настанови з реалізації фінансових та економічних вигод).
3. ISO 9004:2009. Managing for the sustained success of an organization — A quality management approach (Управління з метою сталого успіху організації. Підхід з позиції управління якістю).
4. ISO 10014:2006. Quality management — Guidelines for realizing financial and economic benefits (Управління якістю. Настанови з реалізації фінансових та економічних вигод).
5. Конти Т. Самооценка в организациях. — М.: СМЦ «Приоритет», 1999. — 337 с.
6. Маслов Д. В., Белокоровин Э. А., Ватсон П., Чилиши Н. Самооценка организаций на базе функциональной модели // Методы менеджмента качества. — 2005. — № 4. — С. 21—26. ■