

УДК 006.015.5:378

Білан О.С.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємств і корпорацій
Тернопільського національного економічного університету

ДІАГНОСТИЧНЕ САМООЦІНЮВАННЯ ЯК МЕХАНІЗМ МОНІТОРИНГУ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ

DIAGNOSTIC SELF-ASSESSMENT AS A MEANS OF MONITORING OF THE ADMINISTRATION SYSTEM EFFICIENCY

АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена питанням практичної реалізації принципів діагностичного самооцінювання, визначенню переваг від впровадження системи моніторингу управлінських процесів. Проаналізовано основні підходи до проведення самооцінювання. Запропоновано основні етапи процесу діагностичного самооцінювання на основі циклічного підходу.

Ключові слова: діагностичне самооцінювання, система управління якістю, процес самооцінювання.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена вопросам практической реализации принципов диагностической самооценки, определению преимуществ от внедрения системы мониторинга управленческих процессов. Проанализированы основные подходы к проведению самооценки. Предложены основные этапы процесса диагностической самооценки на основе циклического подхода.

Ключевые слова: диагностическая самооценка, система управления качеством, процесс самооценки.

ANNOTATION

The article is devoted to the problem of practical implementation of the principles of diagnostic self-assessment. Benefits of the application of a monitoring system of management processes are defined. The basic approaches to self-assessment are analyzed. The basic stages of the diagnostic self-assessment based on cyclical approach are proposed.

Keywords: diagnostic self-assessment, quality management system, process of self-assessment.

Постановка проблеми. Непрогнозоване економічне оточення, часті кризові явища та глобалізація світової економіки обумовлюють необхідність використання адаптивних моделей системи управління якістю, тобто таких, які здатні забезпечити успішне функціонування підприємства. Для забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств в мінливих умовах ділового середовища важливо постійно здійснювати аналіз зовнішніх чинників та проводити самооцінку внутрішніх процесів. Саме діагностичне самооцінювання здатне забезпечити безперервність цього процесу та досягнення поставлених цілей навіть в швидкозмінних і непрогнозованих зовнішніх економічних умовах.

Отже, підприємства, які прагнуть впровадити найсучасніші інноваційні моделі систем управління якістю, повинні в першу чергу налагодити процес діагностичного самооцінювання, що дозволить реалізувати подальші кроки на шляху вдосконалення діяльності підприємства. У зв'язку з цим питання, пов'язані з проблемою розробки процедури самооцінки діяльності

підприємства, є актуальними як з теоретичної, так із практичної точок зору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зарубіжні та вітчизняні вчені досліджували окремі аспекти діагностичного самооцінювання. Зокрема, Т.І. Балановська, З.П. Борецька, Т. Конті, В.М. Мішин, В.М. Новіков та ін. охарактеризували основні методи, що застосовуються при оцінці систем управління якістю. Д. Маслов запропонував методіку самооцінки за критеріями функціональної моделі оцінки менеджменту; Н.Г. Ідрісова та В.А. Смірнов досліддили особливості проведення самооцінювання окремими структурними підрозділами підприємства; В. Новіков розробив варіант діаграми діагностичного самооцінювання в рамках положень ISO 9004:2009.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте відсутність єдиного підходу до процедури самооцінки обумовлює необхідність глибшого дослідження цього процесу.

Мета статті. Продовження наукових досліджень в галузі діагностичного самооцінювання та розробка алгоритму його проведення з виділення основних етапів, спрямованих на покращення результатів діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. В світовій практиці під самооцінюванням розуміють всебічний та систематичний аналіз ступеня зрілості підприємства (ступеня здатності підприємства досягти поставлених цілей). Результати такого аналізу використовуються для визначення сильних і слабких сторін підприємства з метою виявлення пріоритетних напрямків планування вдосконалення його діяльності та реалізації інновацій [1].

Як слушно зазначив В.М. Новіков, процес діагностичного самооцінювання має бути циклічним для забезпечення періодичних покращень результатів діяльності підприємства за рахунок постійних інновацій та удосконалення системи управління якістю [8, с. 38]. Тобто за результатами діагностичного самооцінювання здійснюється стратегічне бізнес-планування інновацій та удосконалення систем управління.

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 9004:2009, самооцінювання доцільно проводити за такими елементами:

1. Менеджмент для досягнення стійкого успіху підприємства.
2. Стратегія і політика підприємства.
3. Менеджмент ресурсів.
4. Менеджмент процесів.
5. Моніторинг, вимірювання, аналіз та дослідження
6. Покращення, інновації.

Підприємства здійснюють самооцінку з метою виявлення слабких ланок у своїй діяльності, що потребують поліпшення та вдосконалення, для порівняння планових і фактичних показників, коригування дій та розроблення планів, залучення й зацікавлення всіх працівників у постійному процесі вдосконалення та покращення якості діяльності підприємства, поглиблення взаємодії всіх підрозділів організації. Самооцінка є обов'язковою умовою діяльності, яка передбачена філософією TQM (загальне управління якістю).

Розробка і практична реалізація процесу діагностичного самооцінювання дозволить:

- відобразити фактичний стан усіх процесів та напрямків діяльності на підприємстві;
- визначити рівень розвитку (зрілості) діючої системи управління якістю в порівнянні з досягненнями попередніх періодів та їх вплив на економічні показники підприємства;
- забезпечити об'єктивну оцінку діяльності підприємства і довіру споживачів та інших зацікавлених сторін, що забезпечить суттєву економію матеріальних ресурсів, які виділяються на проведення зовнішньої експертизи;
- своєчасно розробляти, виконувати і проводити аналіз результативності і ефективності запровадження коригуючих заходів, спрямованих на досягнення намічених цілей і на вирішення поставлених завдань;
- приймати обґрунтовані рішення щодо подальших напрямків діяльності підприємства [3, с. 32].

Аналіз літературних джерел з досліджуваної проблематики дозволяє виділити основні підходи до організації самооцінювання.

1) Право-лівий підхід – діагностичне самооцінювання, яке проводиться від результатів роботи підприємства, через процеси, до системних чинників.

Саме Тіто Конті у своїй праці «Самооцінка в організаціях» [5, с. 40] запропонував цю базову модель самооцінки, яка має на меті: виявлення слабких і сильних сторін діяльності підприємства щодо поставлених завдань; планування необхідних покращень і нововведень відповідно до можливостей підприємства; використання одержаних оцінок в процесах стратегічного і оперативного планування.

Метод самооцінки розроблений як діагностичний засіб, що тісно пов'язаний з плануванням покращень. Метою самооцінки є збір даних для планування покращень, які дозволять узгодити можливості підприємства з його поточними завданнями та середньостроковими

цілями і стратегіями. Таким чином, самооцінка сприяє виявленню сильних та слабких сторін бізнесу підприємства, плануванню заходів з удосконалення його діяльності та аналізуванню досягнутих результатів [5, с. 29]. Перевагою право-лівого підходу є можливість коригування системних чинників і процесів з метою досягнення поставлених цілей і отримання бажаних результатів діяльності підприємства. Тобто саме цей підхід до самооцінювання сприяє пошуку причин недоліків результатів діяльності у недосконалості процесів та елементів системи управління.

2) Лівो-правий підхід – оцінювання проводиться від системних чинників через процеси до результатів діяльності підприємства [8, с. 38]. Відповідно до цього підходу, оцінювання проводиться за моделлю ділової досконалості EFQM. Застосування моделі передбачає не лише конкурсну оцінку, але й проведення відповідного діагностичного дослідження, вимірювання потужності та ефективності управлінського потенціалу підприємства, оцінку зрілості менеджменту відносно еталонного рівня, виявлення сильних сторін, а також сфер діяльності, що доцільно вдосконалювати [9].

Модель EFQM вказує на те, що задоволеність споживачів, партнерів, персоналу та вплив на суспільство досягаються через лідерство, управління процесами СУЯ та призводять до реалізації стратегічних цілей підприємства, ефективного розподілу ресурсів та позитивних фінансових і не фінансових ділових результатів суб'єкта господарювання.

3) Функціональний підхід – оцінюється ступінь досконалості підприємства щодо виконання ним окремих функцій. Наприклад, для проведення діагностичної самооцінки системи управління на практиці використовують функціональну модель оцінки менеджменту (MFAM – Management Functional Assessment Model). В її основі лежать базові функції управління: прогнозування (планування), організація, мотивація, контроль, координація та комунікація. Дана модель оцінки менеджменту дозволяє проаналізувати діяльність, а саме: визначити рівень управління підприємством, виявити сильні і слабкі сторони, виділити напрямки першочергових покращень [6; 8].

Варто зазначити, що вищенаведений підхід передбачає, що оцінка менеджменту здійснюється не тільки керівниками, але і працівниками, що виконують управлінські рішення. Відповідно до отриманих результатів будується матриця можливих покращень. За результатами самооцінки керівництвом досліджуваного підприємства приймається рішення щодо вибору напрямків першочергового покращення.

4) Циклічний підхід – діагностичне оцінювання, яке має на меті забезпечення періодичних покращень результатів діяльності підприємства за рахунок постійних інновацій та удосконалення системи управління якістю.

В основі цього підходу поєднано переваги правдивого підходу та циклу Демінга.

Отже, самооцінка діяльності підприємства – це всебічне оцінювання, результатом якого є висновок про результативність та ефективність роботи підприємства, рівень зрілості його системи менеджменту якості. Проведення самооцінки передбачає складання розгорнутого плану заходів щодо вдосконалення та розвитку підприємства.

Об'єктивність оцінки результативності роботи підприємства досягається за рахунок того, що в ролі аудиторів виступають керівники тих підрозділів та служб, які використовують «виходи» оцінюваного процесу. Керівнику підприємства надається об'єктивна інформація про результативність і ефективність усіх процесів, що відбуваються на підприємстві. Така інформація базується на звітності щодо виконання щомісячних планів і показників, що використовуються для затвердження планів на наступний місяць. З урахуванням цієї інформації приймаються коригуючі дії, які протоколюються і включаються в плани підрозділів. Тобто для усіх процесів щомісячно реалізується цикл Демінга (PDCA): планує – виконуй – перевірай – коригуй.

Таким чином, процес самооцінювання має бути циклічним, що забезпечить систематичне покращення результатів діяльності підприєм-

ства шляхом удосконалення системи управління якістю та за рахунок впровадження інновацій.

Відповідно до циклу Демінга процес самооцінки матиме такий вигляд (рис. 1).

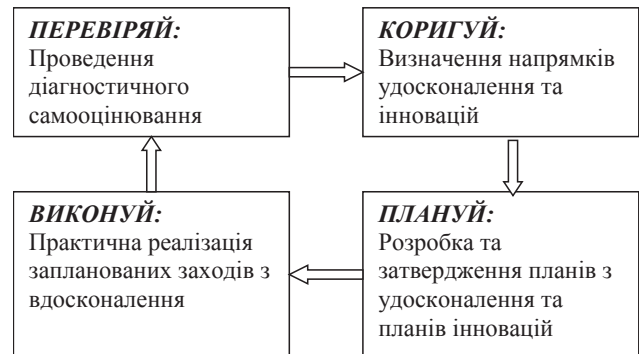


Рис. 1. Циклічна діаграма процесу самооцінювання (за Е. Демінгом)

Таким чином, самооцінка – це регулярне самостійне діагностичне обстеження діяльності підприємства, що проводиться за ініціативою вищого керівництва. Вона може використовуватися підприємством для порівняння своєї діяльності з кращими досягненнями вітчизняних підприємств і показниками світового рівня даного виду діяльності. Самооцінку



Рис. 2. Схема процесу діагностичного самооцінювання діяльності підприємства

необхідно розглядати як управлінський процес, що поширюється на усі внутрішні системи підприємства, регулярно і систематично поновлюється з метою перевірки і оцінки діяльності, постійного вдосконалення діяльності підприємства (рис. 2).

На етапі прийняття рішення вищим керівництвом щодо проведення самооцінювання необхідно сформувати робочі групи, розподілити обов'язки, проінформувати та організувати навчання персоналу, виділити ті результати роботи, які необхідно покращити, та, отже, будуть охоплені оцінюванням.

Самооцінювання, яке здійснюється з метою подальшого вдосконалення діяльності підприємства, перш за все характеризує реальні можливості підприємства, які визначаються шляхом порівняння результатів з плановими показниками. В подальшому підприємство визначає причини усіх виявлених розбіжностей (негативних чи позитивних) між результатами та цілями. Тому важливо зрозуміти причини будь-яких розбіжностей, щоб новий етап планування покращень був кращим від попереднього [5, с. 68–69].

За результатами проведеного самооцінювання необхідно скласти план покращень (або інновацій), який в подальшому буде використано вищим керівництвом як вихідна інформація для планування та аналізу на основі елементів міжнародного стандарту ISO 9004:2009.

Крім того, інформація, отримана в результаті самооцінювання, може бути використана: для проведення порівняльного аналізу і розповсюдження знань всередині підприємства (порівняння можуть проводитись між окремими процесами підприємства); для бенчмаркінгу з іншими організаціями; для моніторингу успіхів, досягнутих підприємством за певний період часу; з метою виявлення напрямків для покращення і встановлення пріоритетів.

На кінцевому етапі керівництву підприємства необхідно розподілити відповідальність за виконання заходів з покращень, оцінити і виділити необхідні ресурси, а також визначити очікувані вигоди та ризики.

Результати самооцінювання сприяють:

- постійному покращенню загальних показників діяльності підприємства;
- досягненню і підтримці стійкого успіху підприємства;
- оновленню процесів та продукції підприємства;
- визнанню передового досвіду;
- виявленню додаткових можливостей для здійснення покращень.

Результати самооцінювання необхідно використовувати для забезпечення розуміння усіма працівниками підприємства майбутніх покращень. До інформації, яка містить результати самооцінювання, необхідно забезпечити доступ кожного працівника організації. Результати проведеної самооцінки є відправною точкою у

бізнес-діяльності підприємства, орієнтиром у подальшому плануванні та координації персоналу на місцях [1; 2].

Результатом проведення самооцінювання є цілеспрямоване планування заходів, чітке виконання яких сприяє досягненню реального прогресу. При проведенні повторного самооцінювання замість підготовки нового звіту можна внести зміни, що відбулися, в попередній звіт і після цього проводити наступну експертну оцінку.

У процесі здійснення самооцінювання можуть виникати певні труднощі, які пов'язані в першу чергу з великою кількістю оцінюваних властивостей об'єкту й необхідністю врахування багатьох характеристик, які важко виміряти та оцінити. Типовими прикладами таких характеристик, де переважають ці чинники, є управлінські процеси, зокрема, процеси управління персоналом, організаційна культура підприємства, питання лідерства тощо. Самооцінювання відрізняється чітко вираженим діагностичним характером та особливою увагою до бізнес-процесів.

Періодичне проведення самооцінювання сприяє розвитку корпоративної культури на підприємстві, підвищує рівень розуміння власних процесів і систем та необхідність їх коригування і вдосконалення з метою покращення діяльності підприємства. До чинників, що сприяють проведенню самооцінювання, відносять: формування корпоративної культури та командного духу на підприємстві; залучення усіх працівників до процесу самооцінки; потребу вищого керівництва в об'єктивній інформації для прийняття управлінських рішень; можливість визначення сильних сторін та напрямків, що потребують вдосконалення, тощо.

Відповідно чинниками, що негативно впливають на процес самооцінювання, є: відсутність кваліфікованого персоналу; небажання та неготовність вищого керівництва об'єктивно оцінити діяльність підприємства; нестача інформації для здійснення самооцінки; бар'єри між структурними підрозділами та службами підприємства.

Підсумовуючи результати самооцінювання, підприємство виявляє напрямки діяльності, за якими необхідно здійснити покращення, починаючи з проблем, що вимагають стратегічних рішень, і закінчуючи конкретними завданнями, що вирішуються в оперативному порядку. Проте ресурси підприємства обмежені, тому варто виділити лише найбільш пріоритетні з них. Відповідно, першим етапом процесу використання результатів самооцінювання є визначення тих найважливіших напрямків, які потребують першочергового покращення. Визначення пріоритетності завдань дозволить скоротити кількість запланованих заходів.

При визначенні пріоритетних напрямів із вдосконалення пропонуємо реалізувати наступні принципи:

– концентрація зусиль на декількох найважливіших напрямках забезпечує вищий рівень мотивації персоналу, а не одночасне вирішення великої кількості проблем;

– застосування таких інструментів, як аналіз діаграми «павутина», допомагає виявити напрямки, які важливі для підприємства з точки зору перспектив розвитку підприємства у майбутньому.

Заключним етапом самооцінювання є вибір напрямків для першочергових дій зі здійснення покращень. На основі проведеного нами дослідження визначені наступні пріоритетні напрями діяльності вітчизняних підприємств:

- формування єдиної стратегії розвитку підприємства, політики в галузі якості;
- моніторинг змін в зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства;
- забезпечення високої якості продукції та її сертифікації відповідно до міжнародних норм з метою підвищення задоволеності запитів споживачів;
- формування корпоративної культури на основі поєднання традицій і інновацій;
- створення ефективної системи мотивації і стимулювання на підприємстві;
- становлення взаємовигідних відносин з постачальниками та іншими партнерами;
- формування інноваційної моделі розвитку підприємства.

Таким чином, стратегічним інструментом вдосконалення діяльності вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання є самооцінювання та бенчмаркінг, тобто порівняння власних бізнес-процесів з еталонним підприємством з метою подальшого вдосконалення діяльності досліджуваного підприємства.

У сучасних умовах забезпечення якості, підвищення конкурентоспроможності продукції – це стратегічні напрями комерційної діяльності кожного вітчизняного підприємства. Міжнародний термінологічний стандарт ISO 9000 визначає зміст сучасного менеджменту якості як методу управління організацією, що базується на співпраці усіх її працівників та який орієнтований на якість; забезпечується шляхом задоволення запитів споживачів, досягнення цілей довготривалого підприємницького успіху і вигоди для усіх працівників та підприємства в цілому.

З метою пропаганди якості вище керівництво підприємства повинне визначити і оприлюднити політику якості підприємства. Після затвердження політики в галузі якості вище керівництво несе відповідальність за розуміння, здійснення і підтримку цієї політики на усіх рівнях управління підприємством. Політика якості, як інструмент внутрішнього управління, допомагає відчутти кожному працівникові свою причетність до соціально важливої справи, а не тільки бути виконавцем управлінських рішень, що постійно сумніва-

ється в адекватності оцінювання своєї праці і боїться покарання.

Важливим у забезпеченні успіху цього методу є безперервне навчання і перепідготовка усіх працівників підприємства. Краща стратегія полягає в здійсненні програми з навчання кожного співробітника: від керівника підприємства до робітника.

Таким чином, лише у випадку персональної участі та зацікавленості вищого керівництва у проведенні самооцінки, залучення всього персоналу до цього процесу можливо отримати позитивні результати. Крім того, необхідно забезпечити навчання працівників, систематизувати інформацію з різних джерел, що використовується в процесі самооцінки, та сприяти інтеграції підрозділів та служб підприємства.

Висновки. З метою підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних виробників та пошуку можливостей виходу на міжнародний ринок пріоритетним напрямком діяльності підприємств має стати удосконалення процесів самооцінки їх діяльності за рахунок впровадження інновацій та удосконалення систем управління якістю. Перспективами подальших досліджень можуть бути: цілеспрямоване вивчення міжнародного досвіду практичної реалізації принципів діагностичної самооцінки; дослідження передумов здійснення самооцінювання на вітчизняних підприємствах та виявлення напрямків покращення їх діяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен; пер. с англ.; науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
2. Балановська Т.І. Роль оцінки якості продукції в оцінюванні систем управління якістю / Т.І. Балановська [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://elibrary.nubip.edu.ua/15858/1/12bti.pdf>.
3. Идрисова Н.Г., Смирнов В.А. Диагностическая самооценка структурных подразделений как механизм мониторинга и измерения результативности процессов предприятия / Н.Г. Идрисова, В.А. Смирнов // Век качества. – 2011. – № 3. – С. 32–35.
4. Коваленко О.В. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством / О.В. Коваленко // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 3. – С. 142.
5. Конти Т. Самооценка в организациях / Т. Конти; пер. с англ. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2000. – 328 с.
6. Маслов Д. Самооценка системы управления организации на базе функциональной модели оценки менеджмента / Д. Маслов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://deming.ru/TehnUpr/SamSisUprOrg.htm>.
7. Мишин В.М. Исследование систем управления: [учебник для вузов] / В.М. Мишин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 527 с.
8. Новіков В. Процес діагностичного самооцінювання у рамках положень ISO 9004:2009 / В. Новіков // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2013. – № 1. – С. 37–39.
9. EFQM. Модель Совершенства – EFQM 2010. – К.: УАЯ, 2011. – 35 с.