



**ДЕРЖАВНИЙ КОМІТЕТ УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ТЕХНІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА  
СПОЖИВЧОЇ ПОЛІТИКИ**

---

**МЕТОДИКА  
ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ  
ВІДПОВІДНО ДО КРИТЕРІЇВ МОДЕЛІ ПРЕМІЇ СНД У  
2010-2011 РОКАХ ЗА ДОСЯГНЕННЯ У СФЕРІ ЯКОСТІ  
ПРОДУКЦІЇ ТА ПОСЛУГ**

**м. Київ**

## Зміст

	Сторінка
1. Загальні положення.....	3
2. Експерти.....	3
3. Процес проведення оцінки конкурсних матеріалів учасників національного етапу Конкурсу.....	4
4. Підведення підсумків Конкурсу.....	11
Додатки.....	12-15
Додаток 1 Форма сумарної оцінки діяльності підприємства експертами за критеріями моделі Премії СНД.....	12
Додаток 2 ЗАКЛЮЧЕНИЕ по результатам экспертизы.....	14
Додаток 3 ЗАКЛЮЧЕНИЕ по результатам оценки конкурсанта (первый этап).....	15

## 1 Загальні положення

Методика призначається для експертів, які беруть участь в оцінці конкурсних матеріалів учасників національного етапу Конкурсу на здобуття Премії СНД за досягнення у сфері якості продукції та послуг (далі – Конкурс).

## 2 Експерти

### 2.1 Вимоги до експертів

#### 2.1.1 Підготовка

Експерт повинен володіти знаннями у таких напрямках:

- основоположні нормативно-правові документи Конкурсу;
- методи оцінки підприємств за Моделлю та Критеріями Конкурсу;
- документи щодо організації виробництва (надання послуг) та контролю якості продукції (послуг).

#### 2.1.2 Досвід

Експерт повинен мати щонайменше дворічний стаж роботи, знати правила та порядок оформлення експертизи згідно вимог установлених Моделлю і Критеріями Конкурсу.

#### 2.1.3 Особисті якості

Експерт повинен бути здатним реально оцінювати ситуацію, мати аналітичне мислення, бути комунікабельним, неупередженим та витриманим.

### 2.2 Обов'язки експертів

#### *Експерт зобов'язаний:*

- дотримуватись термінів та вимог щодо проведення Конкурсу, встановлених в нормативно-правових та методичних документах;
- підтримувати рівень своєї компетентності щодо оцінки конкурсних матеріалів;
- забезпечувати об'єктивність та достовірність оцінки;
- забезпечувати конфіденційність інформації, одержаної в процесі оцінки конкурсних матеріалів;
- проводити експертизу конкурсних матеріалів у відповідності з вимогами нормативно-правових документів Конкурсу;
- не виконувати роботу експерта з оцінки конкурсних матеріалів учасника Конкурсу, якого він консультує.

### 2.3 Права експертів

#### *Експерт має право:*

- знайомитись з необхідними документами та матеріалами підприємства, що бере участь у Конкурсі;
- звертатись до керівника групи з вирішення організаційних питань, які виникають в процесі оцінки конкурсних матеріалів;
- отримувати консультації з питань методики оцінки конкурсних матеріалів учасників Конкурсу у керівника групи;

- запитувати у підприємств додаткову інформацію, необхідну для виконання оцінки конкурсних матеріалів учасників Конкурсу.

## 2.4 Підготовка експертів

**2.4.1** Після оголошення Конкурсу ДП «УкрНДНЦ» організовує підготовку нових експертів національного етапу Конкурсу (за потреби підготовка експертів здійснюється дистанційно) за затвердженою тематикою. Експерти Конкурсу, що пройшли підготовку у 2008 році та мають намір продовжувати діяльність експерта, після обміну досвідом (зокрема дистанційного) отримують відповідне свідоцтво.

**2.4.2** Терміни та програма підготовки експертів повідомляються територіальним органам Держспоживстандарту України встановленим чином.

**2.4.3** Після підготовки експерти отримують свідоцтво встановленого зразка.

## 2.5 Формування та затвердження експертних груп

**2.5.1** Рекомендовано направляти на підготовку експертів (п.2.4), які раніше вже проходили відповідну підготовку та мають намір продовжувати діяльність експерта, а також формувати експертні групи з експертів, які мають певний досвід.

**2.5.2** Експертні групи формуються уповноваженою організацією з числа експертів, які пройшли підготовку в ДП «УкрНДНЦ». До складу експертних груп входять не менше двох експертів.

**2.5.3** Перелік експертів затверджується НКК окремим рішенням.

## 3 Процес проведення оцінки конкурсних матеріалів учасників національного етапу Конкурсу

### 3.1 Експертна оцінка

**3.1.1** Експертну оцінку матеріалів підприємств-учасників національного етапу Конкурсу здійснюють групи експертів, що сформовані уповноваженою організацією.

**3.1.2** Експертиза матеріалів учасників національного етапу Конкурсу здійснюється експертними групами з урахуванням *«Методических материалов для экспертов по оценке предприятий применительно к Модели Премии СНГ за достижения в области качества продукции и услуг»*, що затверджені на засіданні МГС від 7 грудня 2006 року, в термін – **жовтень-листопад**.

**3.1.3** Робота з оцінки матеріалів учасників національного етапу Конкурсу повинна бути закінчена експертною групою *до 20 листопада 2010 р.*

**3.1.4** Процес оцінки матеріалів учасників Конкурсу національного етапу повинен бути неупередженим, справедливим та послідовним. Під час оцінки експерт повинен довіряти інформації, що приведена у матеріалах учасника Конкурсу, при цьому враховувати лише чітку та однозначну інформацію з конкретними доказами щодо діяльності підприємства.

**3.1.5** Результати оцінки матеріалів учасника Конкурсу оформлюються такими документами:

- форма сумарної оцінки діяльності підприємства експертами за критеріями моделі Премії СНД (додаток 1);

- висновок за результатами експертизи (додаток 2).

**3.1.6** Кожен експерт проводить незалежну самостійну оцінку отриманих матеріалів учасника Конкурсу на відповідність критеріям Конкурсу (таблиця 1), за встановленою шкалою.

**3.1.7** Форма сумарної оцінки діяльності підприємства за критеріями моделі Премії СНД (додаток 1) заповнюється керівником групи на підставі результатів незалежної самостійної оцінки експертів групи.

**3.1.8** За результатами аналізу форми сумарної оцінки діяльності підприємства за критеріями моделі Премії СНД експерти складають перелік «Сильних сторін» та «Напрямків удосконалення діяльності», які включаються до висновку за результатами експертизи (додаток 2).

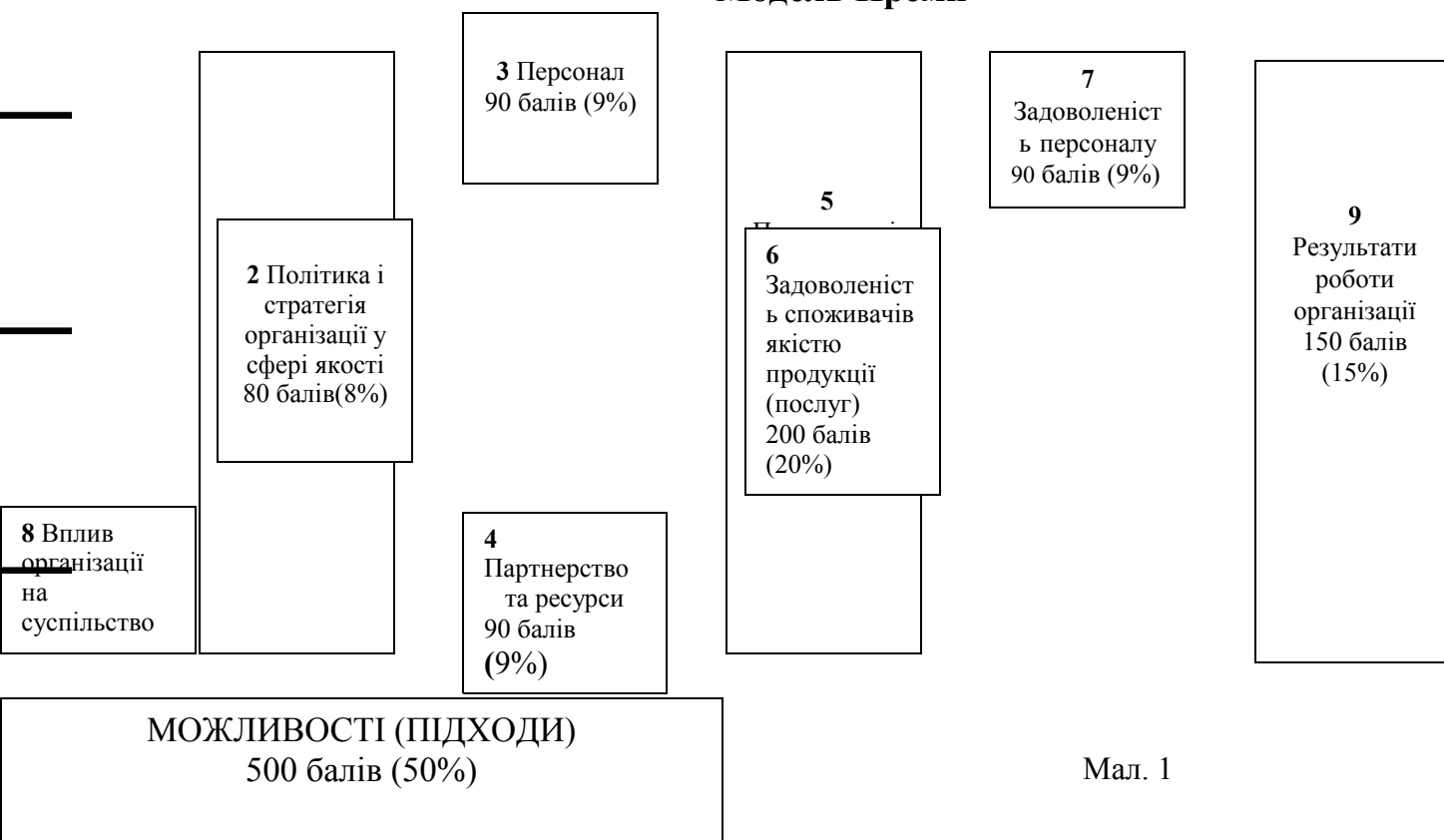
**3.1.9** Відповідальність за складання висновку за результатами експертизи покладається на керівника експертної групи.

**3.1.10** Оформлені та підписані документи щодо проведеної експертизи використовуються для підготовки засідання НКК.

### 3.3 Критерії Конкурсу на здобуття Премії СНД за досягнення у сфері якості продукції та послуг

Критерії Конкурсу на здобуття Премії Співдружності Незалежних Держав за досягнення у сфері якості продукції та послуг (далі – Критерії) оснований на моделі Премії, наведеній на мал.1, в яку закладені принципи загального менеджменту якості.

#### Модель Премії



Мал. 1

Таблиця 1

Критерії, їх зміст і складові		Максимальна оцінка критеріїв і їх складових, в балах
<b>Критерії, що характеризують можливості претендентів (1 – 5)</b>		<b>500</b>
<b>1</b>	<b>Лідуюча роль керівництва</b>	<b>100</b>
1а	Визначення керівниками призначення організації, стратегії її розвитку і цінностей, демонстрація на власних прикладах своєї прихильності культурі якості	20
1б	Залучення керівництва до діяльності, яка забезпечує розробку, впровадження та постійне удосконалення системи менеджменту організації	20
1в	Залучення керівників до роботи із споживачами, партнерами та представниками суспільства	20
1г	Мотивація, підтримка та заохочення керівниками персоналу організації	20
1д	Визначення та підтримка керівниками змін організації	20
<b>2</b>	<b>Політика і стратегія організації у сфері якості</b>	<b>80</b>
2а	Визначення існуючих і майбутніх потреб та очікувань заінтересованих сторін для розробки політики і стратегії	16
2б	Використання інформації, що отримана в результаті вимірювань, досліджень, пізнавальної і творчої діяльності для розробки політики і стратегії	16
2в	Розробка, аналіз і актуалізація політики і стратегії	16
2г	Розгортання і доведення до відома персоналу політики і стратегії у рамках структури ключових процесів	32
<b>3</b>	<b>Персонал</b>	<b>90</b>
3а	Планування, управління і покращання роботи з персоналом	18
3б	Визначення, розвиток і підтримка знань і компетентності персоналу	18
3в	Залучення персоналу до діяльності з перетворення у життя політики і стратегії організації та наділення його повноваженнями	18
3г	Спілкування персоналу в організації	18
3д	Заохочення персоналу і турбота про нього	18
<b>4</b>	<b>Партнерство і ресурси</b>	<b>90</b>
4а	Зовнішні партнерські зв'язки	18
4б	Фінансові ресурси	18
4в	Інфраструктура і матеріальні ресурси	18
4г	Технології	18
4д	Інформація і знання	18

Критерії, їх зміст і складові		Максимальна оцінка критеріїв і їх складових, в балах
<b>5</b>	<b>Процеси, що здійснюються організацією</b>	<b>140</b>
5а	Систематичне проектування і менеджмент процесів	28
5б	Вдосконалення процесів з використанням інновацій в цілях повного задоволення додаткових вимог споживачів та інших зацікавлених сторін	28
5в	Проектування і розробка продукції (послуг) на підставі очікувань споживачів	28
5г	Виробництво, постачання і наступне обслуговування продукції (послуг)	28
5д	Менеджмент і покращання взаємовідносин із споживачами	28
<b><i>Критерії, що характеризують результати роботи претендентів (6-9)</i></b>		<b>500</b>
<b>6</b>	<b>Задоволеність споживачів якістю продукції (послуг)</b>	<b>200</b>
6а	Показники сприйняття споживачами організації, якості її продукції та послуг	150
6б	Показники роботи організації з підвищення задоволеності споживачів	50
<b>7</b>	<b>Задоволеність персоналу</b>	<b>90</b>
7а	Показники сприйняття персоналом своєї роботи в організації	65
7б	Показники роботи організації з підвищення задоволеності персоналу	25
<b>8</b>	<b>Вплив організації на суспільство</b>	<b>60</b>
8а	Показники сприйняття суспільством діяльності організації	15
8б	Показники роботи організації з підвищення задоволеності суспільства	45
<b>9</b>	<b>Результати роботи організації</b>	<b>150</b>
9а	Фінансові показники роботи організації	75
9б	Якість продукції (послуг) та інші результати роботи організації	75

### 3.4 Загальна схема оцінювання

Оцінювання матеріалів конкурсантів починається з оцінювання окремих підкритеріїв. Підкритерії оцінюються за шкалою від 0 до 100 (%).

Відповідно до цього на підставі оцінок підкритеріїв встановлюється загальна оцінка діяльності підприємства (за шкалою від 0 до 100 % або до 1000 балів).

Крім оцінки кожного підкритерію, може формуватися перелік сильних сторін діяльності підприємства та областей для можливих покращень.

При оцінюванні діяльності підприємства варто враховувати такі базові принципи:

- при оцінюванні враховується тільки чітка та однозначна інформація, яка наведена в матеріалах;
- експерт повинен довіряти інформації, що викладена у матеріалах, вважати її достовірною;
- оцінюючи опис діяльності варто брати до уваги розмір підприємства, область діяльності і т.п. Так, від підприємства, на якому працюють 300 чоловік, не можна очікувати такої ж діяльності, як від підприємства, на якому працюють 10000 осіб;
- якщо текст визначеного підкритерію містить посилання на інший підкритерій, експерт повинен перевірити і врахувати інформацію, викладену в іншому підкритерії. Також при оцінюванні підкритерію можна використовувати інформацію з інших підкритеріїв (особливо між критеріями підходів і результатів), навіть без посилань;
- експерт повинен дотримувати правил конфіденційності, забезпечити збереження і нерозповсюдження інформації, яка викладена в наданих матеріалах.

### **3.5 Орієнтована шкала оцінок діяльності підприємств**

При оцінюванні матеріалів підприємства можна брати до уваги такі орієнтири:

200-250 балів – рівень підприємства, яке здійснює початкову роботу у сфері якості;

251-350 балів – явні ознаки загального управління якістю на підприємстві, використання нетривіальних підходів;

351-450 балів – рівень підприємств-лідерів на національному рівні;

451-550 балів – рівень підприємства-лауреата національного етапу Конкурсу СНД;

551-600 балів – рівень підприємства-переможця національного етапу Конкурсу СНД;

601-650 балів – рівень підприємства-лауреата міждержавного етапу Конкурсу СНД;

651 і більше – підприємство-лідер у сфері якості.

Таким чином, при оцінюванні діяльності підприємств експертам варто співвідносити свої оцінки з цією шкалою.

### **3.6 Оцінка критеріїв групи «можливості» (підходи)**

У критеріях можливостей експерти повинні в першу чергу шукати чіткі докази того, що діяльність підприємства є ефективною.

Оцінка критеріїв групи «можливості» проводиться по трьом елементам:

- планування, обґрунтованість та інтегрованість підходу;
- впровадження, системність та виконання підходу;
- оцінка, перегляд та вдосконалення підходу.

У Моделі згідно з термінами методології оцінки критеріїв підприємства використовуються посилання на такі категорії доказів:

- Жодних показників або лише окремі необґрунтовані;
- Слабкі показники в окремих сферах;
- Значні показники у більшості сфер;
- Відмінні показники у порівнянні з іншими організаціями у всіх сферах.

«Жодних показників або лише окремі необґрунтовані» – це загальна інформація без яких-небудь фактів. Наприклад: «Керівництво підприємства приділяє велику увагу встановленню партнерських відносин із споживачами».

Можливо, що це твердження відповідає дійсності, однак з цього не можна зробити висновків, яким чином керівники підприємства приділяють велику увагу встановленню партнерських відносин із споживачами (механізм), і тому неможливо реально оцінити, наскільки підходи є ефективними і сприяють досягненню підприємством позитивних результатів.

«Слабкі показники в окремих сферах» – опис зрозумілих показників та процесів, які застосовуються підприємством, навіть якщо вони не є цілісними або ефективними. «Показники» вимагають наявності опису формальної процедури діяльності, за якою можна було б чітко оцінити її ефективність. З опису повинно бути зрозуміло, що мова йде про цілісний підхід, а не про сукупність окремих ініціатив.

«Значні показники у більшості сфер» передбачають наявність детального опису того, яким чином реалізується підхід у рамках визначеного підкритерію, як він відповідає основним концепціям TQM, проілюстрованого прикладами, з посиланнями на спеціальні методи, що застосовуються.

«Відмінні показники у порівнянні з іншими організаціями в усіх сферах», окрім наведених вище вимог для «Слабких показників в окремих сферах» і «Значних показників у більшості сфер», передбачають наявність чіткого опису зв'язків з іншими підкритеріями з критеріїв Моделі.

При оцінці кожного підкритерію моделі експерти оцінюють ступінь відповідності конкретного підприємства «ідеальному».

Для кожного підкритерія виставляються оцінки у відсотках у відповідності з додатком 1.

Оцінка кожного підкритерію у відсотках переводиться у відповідну кількість балів.

Середня оцінка критерію визначається як сума балів по відповідним підкритеріям.

### **3.7 Оцінка критеріїв групи «результати»**

У критеріях результатів повинні наводитися тенденції показників (переважно кількісних), що характеризують результати діяльності підприємства. Тенденції показників результатів бажано наводити за період до 5 років. Якщо наведені показники тільки за окремі роки, без тенденції, підприємство не отримує високу оцінку за підкритерій. Для експертів, щоб зробити неупереджені висновки, потрібно мати чітку інформацію про:

- тенденцію показника;
- порівняння результатів із внутрішніми планами підприємства;
- порівняння результатів із зовнішніми організаціями.

Набір показників повинен охоплювати і характеризувати всі аспекти діяльності підприємства, давати цілісне уявлення щодо її результатів і досягнень. Вибір показників має бути взаємозалежний зі стратегією підприємства. Наприклад, якщо одним з пріоритетів стратегії встановлений розвиток фірмової торгівлі, у критерій 6 необхідно включити показники, що характеризують задоволеність споживачів фірмовою торгівлею, а в критерій 9 – показники, що характеризують розвиток фірмової торгівлі.

В описі діяльності бажано навести порівняння досягнутих результатів із встановленими власними цілями та планами. При цьому корисно вказати, виходячи з яких розумінь встановлюються планові значення показників. Це особливо важливо, якщо планове значення є більш низьким ніж досягнутий результат. Інформацію щодо планових значень показників потрібно наводити не тільки за останній рік, але й за всі роки, для яких зазначена тенденція реальних результатів.

При порівнянні досягнутих результатів із зовнішніми організаціями можуть виконуватися порівняння з результатами:

- конкретних підприємств - конкурентів;
- середнім рівнем показника в галузі (для області, України, країн СНД, Європи);
- рівнем більш кращого підприємства галузі (для області, України, країн СНД, Європи).

Якщо наводяться результати порівнянь з окремими підприємствами, бажано аргументувати цей вибір і вказати, що ці підприємства належать до числа лідерів галузі. Потрібно мати на увазі, що навіть негативні результати зовнішнього бенчмаркінгу – це краще, ніж повна відсутність порівнянь.

При оцінюванні критеріїв результатів використовують додаток 2, при цьому використовуються посилання на такі категорії доказів в розділі «Є позитивні тенденції (тренди) результатів структурованих по цілях»:

«Відсутні показники» – це загальна інформація без яких-небудь фактів.

«Малий прогрес» – наведені факти, які мають підтвердження, але вони не систематизовані.

«Стабільний прогрес» – наведені факти мають підтвердження, систематизовані і мають тенденцію зростання.

«Значний прогрес» – наведені факти мають підтвердження, систематизовані, мають тенденцію зростання і показники, відмінні у порівнянні з іншими організаціями.

Для кожного підкритерію виставляються оцінки у відсотках. Потім оцінка кожного підкритерію переводиться у бали.

Середня оцінка критерію визначається як сума балів по відповідних підкритеріях.

Загальна оцінка підприємства-учасника визначається як сума балів по всіх критеріях.

#### **4 Підведення підсумків Конкурсу**

**4.2.1** Уповноважена організація оформлює висновки за результатами оцінки конкурсанта (додаток 3), з урахуванням експертних оцінок, для розгляду на засіданні НКК.

**4.2.2** На підставі звітних матеріалів та висновків за результатами експертизи на засіданні НКК, визначаються підприємства-переможці та лауреати національного етапу Конкурсу, а також учасники міждержавного етапу Конкурсу у таких номінаціях:

- виготовлення продукції виробничого призначення;
- виробництво товарів народного споживання;
- послуги.

**4.2.3** Рішення НКК оформлюються протоколом та висновком за результатами оцінки конкурсанта за підписом Голови Держспоживстандарту - Голови НКК.

**4.2.4** Переможці національного етапу Конкурсу нагороджуються призами та дипломами встановленого зразка. Лауреати національного етапу Конкурсу нагороджуються дипломами встановленого зразка. Строки та порядок нагородження переможців та лауреатів національного етапу Конкурсу визначаються НКК за окремим планом.

**4.2.5** Про рішення НКК всі учасники національного етапу Конкурсу повинні бути проінформовані територіальними органами Держспоживстандарту України в тижневий строк після отримання затвердженого протоколу засідання НКК.

**4.2.6** Уповноважена організація надає матеріали учасників міждержавного етапу Конкурсу до Бюро по стандартам МДР до **20 грудня 2010 р.**

**4.2.7** Кількість учасників міждержавного етапу від кожної країни не повинно бути більше двох у кожній номінації.

**Форма сумарної оцінки діяльності підприємства  
за критеріями моделі Премії СНД**

Назва підприємства \_\_\_\_\_

Назва критерію у відповідності з Моделлю Премії СНД	Максимальна оцінка підкритерію в балах	Оцінка підкритеріїв експертами у %*	Оцінка підкритеріїв експертами в балах	Примітка
<p align="center"><i>*При оцінці діяльності підприємства по критеріям 1-5 використовуються: 0-25% - жодних показників або лише окремі необґрунтовані 25-50% - слабкі показники в окремих сферах 50-75% - значні показники у більшості сфер 75-100% - відмінні показники у порівнянні з іншими організаціями у всіх сферах</i></p>				
1. Лідируюча роль керівництва	<b>100</b>			
1а	20			
1б	20			
1в	20			
1г	20			
1д	20			
2. Політика та стратегія організації у сфері якості	<b>80</b>			
2а	16			
2б	16			
2в	16			
2г	32			
3. Персонал	<b>90</b>			
3а	18			
3б	18			
3в	18			
3г	18			
3д	18			
4. Партнерство та ресурси	<b>90</b>			
4а	18			
4б	18			
4г	18			
4д	18			
5. Процеси які здійснює	140			

Назва критерію у відповідності з Моделлю Премії СНД	Максимальна оцінка підкритерію в балах	Оцінка підкритеріїв експертами у %*	Оцінка підкритеріїв експертами в балах	Примітка
організація				
5а	28			
5б	28			
5в	28			
5г	28			
5д	28			
<i>*При оцінці діяльності підприємства по критеріям 6-9 використовуються:  0-25% - відсутні показники  25-50% - малий прогрес  50-75% - стабільний прогрес  75-100% - значний прогрес</i>				
6. Задоволеність споживачів якістю продукції (послуг)	<b>200</b>			
6а	150			
6б	50			
7. Задоволеність персоналу	<b>90</b>			
7а	65			
7б	25			
8. Вплив організації на суспільство	<b>60</b>			
8а	15			
8б	45			
9. Результати роботи організації	<b>150</b>			
9а	75			
9б	75			
<b>Загальна оцінка експертів в балах:</b>				

*Підписи експертів:*

**Експерт 1**

(підпис)

\_\_\_\_\_ (П.І.Б)

\_\_\_\_\_

**Експерт 2**

(підпис)

\_\_\_\_\_ (П.І.Б)

\_\_\_\_\_

**Експерт 3**

(підпис)

\_\_\_\_\_ (П.І.Б)

\_\_\_\_\_

**Експерт 4**

(підпис)

\_\_\_\_\_ (П.І.Б)

\_\_\_\_\_

**Експерт 5**

(підпис)

\_\_\_\_\_ (П.І.Б)

\_\_\_\_\_

*Дата заповнення*

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2010р.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**  
**по результатам экспертизы**

наименование, адрес организации-конкурсанта, участвующего в конкурсе на соискание Премии СНГ за достижения в области качества продукции и услуг

год проведения Конкурса

**В результате оценки установлено:**

Предприятие специализируется на \_\_\_\_\_

Экспорт продукции \_\_\_\_\_

(страны СНГ)

Опыт работы на рынке стран СНГ \_\_\_\_\_

(количество лет)

Сильные стороны \_\_\_\_\_

Область совершенствования \_\_\_\_\_

**Итоговое число баллов:** \_\_\_\_\_

**Заключение:**

Экспертная группа рекомендует Национальной конкурсной комиссии рассмотреть предприятие как \_\_\_\_\_ национального этапа Конкурса на соискание Премии СНГ.

**Члены экспертной группы:**

_____	_____	_____	_____
подпись		подпись	
_____	_____	_____	_____
подпись		подпись	
_____	_____	_____	_____
подпись		подпись	

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

