

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра материаловедения, технологии  
и управления качеством

**РАЗРАБОТКА И АПРОБАЦИЯ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ  
СМЕЖНЫХ ПРОЦЕССОВ**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студента 5 курса 537 группы  
направления 27.03.02 «Управление качеством»  
факультета нано- и биомедицинских технологий

Калдина Владимира Андреевича

Научный руководитель  
старший преподаватель

\_\_\_\_\_  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Е.Н. Дубовская

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой  
д.ф.-м.н., профессор

\_\_\_\_\_  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

С.Б. Вениг

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Саратов 2019

**Введение.** Внедрение систем менеджмента качества побуждает организацию анализировать требования потребителей, определять процессы, способствующие созданию продукции, приемлемой для потребителей, а также поддерживать эти процессы в управляемом состоянии. Система менеджмента качества может быть основой постоянного улучшения, способствующей повышению удовлетворенности, как потребителей, так и других заинтересованных сторон.

Существуют различные методики и методологии по описанию процессов организации, а также их оценке, которые позволяют наглядно отобразить преобразование входов в выходы и движение потоков работ и информации, провести оценку состояния процесса и определить необходимость внесения изменений. На ряду с мониторингом состояния процесса необходимо проводить оценку того, как каждый процесс работает в системе менеджмента организации, оценивая взаимосвязанные процессы на их стыках и пересечениях. Такая оценка может проводиться как на основе установленных критериев оценки (показателях результативности и эффективности), так на основе унифицированных данных, представляемых руководителями процессов или их исполнителями.

В настоящее время отсутствуют четко сформулированные и описанные методики по оценке взаимосвязанных процессов в организации, учитывая то, что подобная оценка позволит не только понять как взаимодействуют процессы и подразделения в организации, но и оценить функционирование системы менеджмента качества, поэтому данная тема является актуальной.

**Целью** данной выпускной квалификационной работы являлось изучение сущности и особенностей внедрения процессного подхода, описания и оценки процессов организации, а также разработка и апробация методики оценки смежных процессов Публичного акционерного общества «Саратовский электроприборостроительный завод им. Серго Орджоникидзе» (ПАО «СЭЗ»)

Достижение цели обеспечивалось решением следующих **задач**:

- изучение основных понятий, связанных с процессным подходом, его

преимуществ и особенности внедрения;

- поиск и анализ информации об описании процессов и их результативности;
- анализ информации о существующих методиках оценки смежных процессов организации;
- разработка методики оценки смежных процессов организации;
- анализ деятельности и структуры взаимодействия подразделений в ПАО «СЭЗ»;

апробация разработанной методики оценки смежных процессов в ПАО «СЭЗ».

**Основное содержание работы.** Первый раздел посвящен изучению сущности и применения процессного подхода.

В основу большинства современных моделей всеобщего менеджмента качества, в том числе модели СМК по требованиям ГОСТ ISO 9001 [1], положен принцип процессного (или процессно-ориентированного) подхода.

Процессный подход, как модель управления окончательно сформировался в 2000-х годах с выходом стандартов ISO серии 9000, и он стал одним из ключевых элементов улучшения качества. В соответствии с этим подходом вся деятельность организации рассматривается как набор процессов [2].

Систематическое определение и менеджмент процессов, применяемых организацией, и особенно взаимодействие этих процессов могут рассматриваться как «процессный подход» [1].

Процессный подход имеет ряд преимуществ, которые гарантируют высокую результативность деятельности организации. Как следствие, повышается управляемость организации, снижаются влияние человеческого фактора, себестоимость продукции и услуг [3]. Все это приводит к изменению качества самой организации и формированию процессно-ориентированной организации, в которой весь коллектив является осознанным участником непрерывного процесса деятельности, связанного с конечным результатом

производства продукции или оказания услуг.

Рассмотрены наиболее распространенные методологии описания процессов организации: IDEF0, IDEF3, DFD [4, 5, 6] и приведена информация по оценке результативности описанных процессов [7].

**Во втором разделе работы** описана разработанная методика по оценке смежных процессов организации и проведена апробация разработанной методики в ПАО «СЭЗ им. С. Орджоникидзе».

Методику оценки смежных процессов можно представить как методику оценки удовлетворенности внутренних потребителей услугами, предоставляемыми внутренними поставщиками, для этого каждое подразделение организации можно представить в качестве поставщика определенной информации или продукции, а также в качестве потребителя некой информации и продукции.

В данной работе была применена система оценки «Все по всем», основной идеей которой заключается в том, что владелец каждого процесса по заранее установленным критериям проводит периодическую оценку остальных процессов системы менеджмента качества на основе итогов проделанной работы и возникавших отклонений в процессе ее выполнения.

Оценка по установленным критериям проводится по пятибальной шкале, баллы распределяются следующим образом:

- 5 баллов ставится, если к подразделению, нет замечаний и претензий ни по основному критерию, ни по каким другим;
- 4 балла ставится, если подразделение - поставщик устраивает по основному критерию на 5 баллов, но есть замечания по другим критериям, при этом в примечании подразделение-потребитель добавляет критерий, из-за которого был снижен балл;
- 3 балла ставится, если подразделение-поставщик не устраивает потребителя по основному критерию, при этом в примечании добавляются факты нарушения;
- 2 балла ставится, при наличии претензий к поставщику по основному

критерию и дополнительному, при этом в примечании указываются факт нарушения и дополнительный критерий оценки;

– 1 балл ставится при систематическом нарушении основного критерия с указанием фактов нарушения в примечании.

Далее из проставленных оценок вычисляется среднее значение, которое является итоговой оценкой результативности работы по каждому процессу, которые также ранжируются по пятиуровневой системе, где значения распределяются по следующим образом:

5 уровень – от 4 до 5 баллов, процесс функционирует в заданных условиях и нет значительных отклонений;

4 уровень – от 3 до 4 баллов, процесс функционирует в управляемых условиях, но есть отклонения по незначительным критериям, требуются изменения или коррекции;

3 уровень – от 2 до 3 баллов, в функционировании процесса есть значительные отклонения, которые влияют на работу остальных процессов, требуются коррекции и корректирующие действия;

2 уровень – от 1 до 2 баллов, процесс функционирует плохо, необходимо проведение корректирующих действий и изменений в работе процесса;

1 уровень – 1 балл, процесс функционирует плохо и данный процесс нуждается в пересмотре.

На основе полученных данных проводится анализ и в случае, если по какому-либо из процессов значения соответствуют уровню ниже пятого уровня – разрабатываются мероприятия, направленные на устранение и предупреждения возникших несоответствий.

Для получения информации об общем уровне взаимодействия смежных процессов вычисляется среднее значение итоговых оценок по процессам и оценивается по пяти уровням, приведенным выше.

Разработанная методика была апробирована в ПАО «СЭЗ им. С. Орджоникидзе».

В настоящее время ПАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе» – это

приборостроительное предприятие с высокой производственно-технической культурой, выпускающее современные приборы и комплексы.

Предприятие специализируется на проектировании и разработке, проведении опытно-конструкторских работ, производстве и ремонте, надзоре и обслуживании бортового авиационного оборудования (приборы, пилотажно-навигационные комплексы, системы управления полетом и т.д.), а также общепромышленных изделий [8].

Для удобства проведения оценки, совместно с сотрудниками отдела менеджмента качества и лицензирования (ОМКЛ) было принято решение, что оценка осуществляться по подразделениям, так как фактически выполнение процессов и его контроль выполняет каждое из подразделений.

По разработанной методике необходимо установить критерии по которым будет проводиться оценка, для работы были выбраны следующие:

- скорость обработки и корректность поступающей информации;
- выполнение требований конструкторской документации (КД) и технологической документации (ТД);
- скорость выполнения требований КД;
- своевременность заполнения документов и оформления обучения;
- корректность КД, скорость реагирования на текущие запросы;
- корректность исполнения технологического процесса по технологической документации;
- своевременность, качество разработки КД и соблюдение установленных процедур;
- корректность исполнения технологического процесса по ТД, актуализация технологических процессов и загрузка нового оборудования;
- качество материалов и деталей, изготовленных по аутсорсингу и соответствие сроков их получения;
- корректность ТД;
- выполнение плана, соблюдение критериев по количеству, качеству и

временных нормативов;

- качество материалов, поступающих от поставщиков;
- соблюдение исполнительской дисциплины;
- своевременность и корректность предоставленных сведений;
- своевременность сдачи продукции в соответствии с планом отгрузки.

Для того, чтобы упростить сбор информации и подсчет полученных данных была разработана форма в программном продукте MS Excel. На Листе 1 «Инструкция» содержится краткая информации по проводимой оценке и инструкция, в которой приведена шкала оценок и значения каждой оценки.

На Листе 2 «Таблица все по всем» (рисунок 1) представители подразделений заполняют форму по пятибальной системе, по критериям, приведенными в разделе «критерии» и продублированными в примечаниях к каждой ячейке формы. Красные ячейки не заполняются, т.к. одно подразделение не является потребителем услуг другого подразделения, желтые ячейки не заполняются, т.к. являются итоговыми оценками по подразделению в них проставлены формулы. В ячейке «примечания» проставлены основные критерии, по которым и идет оценка подразделения.

После выставления всех оценок от подразделений по горизонтали в колонках с желтой заливкой автоматически по формуле выставляется среднее значение от оценивающего подразделения - данные используются для предварительных расчетов и визуального ознакомления. В итоговой нижней графе, выделенной зеленой заливкой, где формируется значение оцениваемых подразделений, данные являются основными и используются для формирования единой оценки организации и отражаются в итоговой ячейке с синей заливкой. Красной заливкой отмечены ячейки, не подлежащие заполнению, т.к. сами себя подразделения не оценивают, либо подразделения не пересекаются по работе и не имеют возможности оценить деятельность.

Как видно из рисунка 1 в желтых ячейках формируются средние промежуточные значения, которые разделены по службам одного направления, данная информация позволит высшему руководству оценить деятельность не

только каждого конкретного подразделения, но и то, как функционируют подразделения одного направления.

|    | A                           | B                    | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R | S | T | U | V | W | X |  |
|----|-----------------------------|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
|    |                             | Внутренний поставщик |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | <b>Пояснение:</b> после выставления всех оценок от подразде<br>желтой заливкой автоматически по формуле выставляются<br>оценивающего подразделения - данные используются для пр<br>визуального ознакомления. В итоговой нижней графе, выде<br>формируется значение оцениваемых подразделений, данны<br>используются для формирования единой оценки организаци<br>синей заливкой. Красной заливкой отмечены ячейки не под<br>подразделения не оценивают, либо подразделения не перес<br>возможности оценить деятельность. |
| 1  | Внутренний потребитель      |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | <b>КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ</b>   |
| 2  | 1 ОТК                       |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Скорость обработки и корректность поступающей информации   |
| 3  | 2 ОТТ                       |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Выполнение требований КД и ТД  |
| 4  | 3 КПП и ТП 15               |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Скорость выполнения требований КД  |
| 5  | 4 ОУ и К ОКР                |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Своевременность заполнения документов и оформления обучен  |
| 6  | 5 ПДО                       |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Корректность конструкторской документации. Скорость реактир  |
| 7  | 6 ШЭП 01                    |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Корректность исполнения тех. процесса по технологической до  |
| 8  | 7 Цех 05                    |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Своевременность, качество разработки КД и соблюдение устано  |
| 9  | 8 ЛМП 11                    |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Корректность исполнения тех. процесса по ТД, актуализация те   |
| 10 | 9 ССП 14                    |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Качество материалов и деталей, изготовленных по аутсорсингу.   |
| 11 | 10 ОТК                      |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Корректность технической документации  |
| 12 | 11 ОБСЛ                     |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Выполнение плана, соблюдение критериев по количеству, качест   |
| 13 | 12 ЭРО                      |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Качество материалов, поставляемых поставщиками   |
| 14 | 13 ОГМер                    |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Соблюдение исполнительской дисциплины  |
| 15 | 14 ЛКИ                      |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Своевременность и корректность предоставленных сведений  |
| 16 | 15 СЭЛ                      |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Своевременность сдачи продукции в соответствии с планом отгу   |
| 17 | 16 ОСв                      |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 18 | 17 СУП                      |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 19 | <b>ИТОГОВЫЕ ОЦЕНКИ</b>      |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 20 |                             |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 21 | средний балл 1 квартал 2019 |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 22 | средний балл 2 квартал 2019 |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 23 | расхождение                 |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |

Рисунок 1 – Лист 2 «Форма все по всем»

Под основной таблицей оценки сформирована таблица, в которой ячейки заполняются автоматически на основе итоговых оценок и позволяют сравнивать данные с результатами предыдущих оценок, в графе «расхождение» автоматически рассчитывается разница между полученными данными. Данные этой части таблицы позволяют наблюдать динамику изменений и делать выводы о результативности проведенных корректирующих действий.

На 3 листе разработанной формы расположена таблица, в которую вносятся данные о разработанных корректирующих действиях, ответственных исполнителях, подразделении-поставщике и сроках выполнения корректирующих мероприятий.

Подразделение со сниженной оценкой обязано провести анализ каждого возникшего отклонения, разработать мероприятия по устранению причин их возникновения и направить начальнику ОМКЛ в двухнедельных срок после получения информации о проведенной оценке.

Непосредственно перед проведением первой оценки смежных процессов на ПАО «СЭЗ им. С. Орджоникидзе» сотрудниками ОМКЛ было проведено совещание с руководителями подразделений завода, в рамках которого было



рассказана методика проведения данной оценки, а также цель ее проведения.

Оценка смежных процессов проводилась в марте 2019 года по итогам работы завода за первый квартал 2019 года. Разработанная форма была разослана сотрудниками ОМКЛ руководителям подразделений посредством электронной почты.

В таблице 1 представлена часть данных, полученных от руководителей подразделений.

Таблица 1 – Данные, полученные по итогам оценки

| Внутренний поставщик \ Внутренний потребитель |             | ОГК         | ОГТ         | КПП и ТП 15 | ОУ и К ОКР  | Служба технического директора | ПДО         | ШЗП 01      | Цех 05      | ЛМП 11      | ССП 14      | Директора по производству | Средний балл |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------------|--------------|
| 1   | ОГК         | 4           | 4           | 5           | 3           | 4,00                          | 4           | 5           | 5           | 4           | 3           | 4,20                      | 4,21         |
| 2   | ОГТ         | 3           | 4           | 5           | 3           | 3,67                          | 5           | 5           | 5           | 5           | 3           | 4,60                      | 4,36         |
| 3   | КПП и ТП 15 | 4           | 4           | 4           | 4           | 4,00                          | 4           | 4           | 5           | 5           | 4           | 4,40                      | 4,36         |
| 4   | ОУ и К ОКР  | 4           | 4           | 5           | 4           | 4,33                          | 5           | 5           | 5           | 5           | 3           | 4,60                      | 4,43         |
| 5   | ПДО         | 3           | 3           | 5           | 3           | 3,50                          | 4           | 5           | 5           | 5           | 4           | 4,75                      | 3,93         |
| 6   | ШЗП 01      | 5           | 5           | 5           | 5           | 5,00                          | 5           | 4           | 5           | 5           | 5           | 5,00                      | 4,79         |
| 7   | Цех 05      | 5           | 5           | 5           | 5           | 5,00                          | 5           | 5           | 4           | 5           | 4           | 4,75                      | 4,79         |
| 8   | ЛМП 11      | 5           | 5           | 5           | 5           | 5,00                          | 4           | 5           | 5           | 4           | 3           | 4,25                      | 4,57         |
| 9   | ССП 14      | 4           | 4           | 4           | 3           | 3,75                          | 4           | 4           | 4           | 4           | 4           | 4,00                      | 3,93         |
| 10  | ОТК         | 3           | 3           | 5           | 3           | 3,50                          | 4           | 5           | 5           | 5           | 3           | 4,40                      | 4,07         |
| 11  | ОМКЛ        | 4           | 5           | 5           | 4           | 4,50                          | 5           | 5           | 5           | 5           | 3           | 4,60                      | 4,47         |
| 12  | ЭРО         | 4           | 4           | 5           | 5           | 4,50                          | 5           | 5           | 5           | 5           | 4           | 4,80                      | 4,71         |
| ...   | ...         |             |             |             |             | ...                           |             |             |             |             |             | ...                       | ...          |
| <b>ИТОГОВЫЕ ОЦЕНКИ:</b>                       |             | <b>4,06</b> | <b>4,19</b> | <b>4,88</b> | <b>3,88</b> | <b>4,24</b>                   | <b>4,56</b> | <b>4,88</b> | <b>4,94</b> | <b>4,88</b> | <b>3,75</b> | <b>4,60</b>               | <b>4,44</b>  |

Как видно из данных, приведенных в таблице 1, общая оценка смежных процессов соответствует пятому уровню, что свидетельствует о том, что система менеджмента качества функционирует в заданных условиях. Однако в таких подразделениях как Отдел управления и контроля опытно-конструкторской работой (ОУ и К ОКР), Сборочно-сдаточное производство (ССП 14), Служба закупок и логистики (СЗЛ) и Отдел сбыта (Осб) значения полученных оценок соответствуют 4 уровню, т.е. в процессах, которыми управляют данные подразделения имеются отклонения, по которым необходима разработка корректирующих действий.

Ниже приведены некоторые замечания от подразделений-потребителей к подразделениям, у которых имеются отклонения в деятельности

ОУ и К ОКР: несвоевременное предоставление конструкторской документации по разрабатываемым изделиям; наличие ошибок в документации на разрабатываемые изделия.

ССП 14: не соблюдение некоторыми сборщиками требований по чистоте и культуре производства и защите от электростатического воздействия; не соблюдение сроков по сдаче продукции на контрольные испытания и военную приемку.

СЗЛ: один случай закупки некачественных материалов; низкий уровень взаимодействия и обмена информацией с другими подразделениями.

ОСб: затягивание сроков по согласованию договоров на изготовление продукции; предоставление производственным подразделениям не полного комплекта документации (спецификации, особые требования от потребителя) на продукцию.

По выявленным отклонениям в деятельности подразделений были разработаны корректирующие действия и внесены на Лист 3 «Корректирующие действия». В таблице 2 представлены некоторые из них.

Полученные данные позволяют сделать вывод о том, что представленная методика позволяет выявить проблемы, которые возникают при взаимодействии процессов и подразделений, а также провести количественную оценку результативности функционирования каждого процесса отдельно и всей системы менеджмента качества в целом.

Таблица 2 – Корректирующие действия

| № п/п | Мероприятия (корректирующие, предупреждающие)  | ФИО исполнителя | Внутренний поставщик | Срок исполнения |
|-------|--|-----------------|----------------------|-----------------|
| 1     | Проверить имеющуюся документацию на разрабатываемые изделие на наличие ошибок.   | К.С. Авдеев     | ОУ и К ОКР           | 30.04.2019      |
|       | Ввести обязательный нормоконтроль документации ведущим инженером проекта с проставлением подписи о проведенной проверке. |                 |                      | 15.05.2019      |

Продолжение таблицы 2

| № п/п | Мероприятия (корректирующие, предупреждающие)   | ФИО исполнителя                | Внутренний поставщик | Срок исполнения |
|-------|---|--------------------------------|----------------------|-----------------|
| 2     | Проведение ежедневных проверок чистоты и культуры производства контролером БТК ССП 14 с отметками о проведенной проверке в журнале проверки чистоты и культуры производства | А.Н. Корнышев<br>В.А. Лазарева | ССП 14               | 20.04.2019      |
| 3     | Введение в КРІ для рабочих показателя «Своевременное изготовление и передача изделий на контрольные испытания»  | А.Н. Корнышев<br>Г.В. Сиротина | СПП 14               | 30.04.2019      |

**Заключение.** В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были получены следующие основные результаты:

1. Были изучены основные понятия, связанные с процессным подходом. Установлено, что процессный подход это систематическое определение и менеджмент процессов, которой позволяет удовлетворять требования всех заинтересованных сторон, и служит основой для постоянного улучшения.

2. Рассмотрены преимущества и особенности внедрения процессного подхода.

Преимущества гарантируют высокую результативность организации, а применение процессного подхода позволяет повысить управляемость организации, качество продукции или услуг, снизить их себестоимость, а все работники являются осознанными участниками непрерывного процесса деятельности организации.

3. Осуществлен поиск и рассмотрение методологий описания процессов. Каждая из этих методологий имеет свои особенности и их применение может зависеть от уровня и типа описываемого процесса. При этом наряду с различными методологиями описания процессов существуют и различные программные продукты, которые позволяют моделировать процессы.

4. Рассмотрена методика оценки результативности процессов и установлено, что она включает четыре основных этапа:

- оценка соблюдения требований к входам процесса;
- оценка удовлетворенности входами;

- оценка установленных критериев результативности процесса;
- оценка удовлетворенности выходами процесса смежными процессами.

4. Проведен анализ различных информационных ресурсов и установлено, что в настоящее время в открытых источниках нет информации о существующих разработанных методиках оценки смежных процессов организации.

5. Изучены организационная структура и процессы ПАО «СЭЗ им. С. Орджоникидзе».

6. Разработана методика по оценке смежных процессов организации, которая заключается в оценке функционирования процессов по установленным критериям.

7. Проведена апробация разработанной методики, получены количественные данные о функционировании процессов и системы менеджмента качества ПАО «СЭЗ им. С. Орджоникидзе».

Полученные данные позволяют сделать вывод о том, что представленная методика позволяет выявить проблемы, которые возникают при взаимодействии процессов и подразделений, а также провести количественную оценку результативности функционирования каждого процесса отдельно и всей системы менеджмента качества в целом.

При этом в ходе проведения оценки и анализа полученных данных были выявлены недостатки разработанной методики:

- Предложенные критерии оценки не в полном объеме позволяют оценить взаимодействие каждого подразделения. Данную проблему можно решить при помощи введения дополнительных критериев на основе предложений от руководителей или исполнителей процессов.

- Ввиду низкой заинтересованности и высокой занятости некоторых руководителей во время сбора информации возникла ситуация при которой руководители не заполняли формы с комментариями о том, какие причины повлекли к проставлению неудовлетворительных оценок. Одним из возможных путей решения данной проблемы было предложено введение в систему КРІ

подразделений показателя, связанного с предоставлением сведений о функционировании смежных процессов.

#### **Список использованных источников**

1 ГОСТ ISO 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. – М. : Стандартинформ, 2016. – 17 с.

2 Блинов, А. О. / Процессно-ориентированная концепция стратегического управления развитием промышленного комплекса / А. О. Блинов, О. С. Руданова, Н. В. Угрюмова // Вестник УГУЭС. Наука, образование и экономика / Уфимск. гос. ун-т эконом. и сервиса – Уфа, 2013. - №1. - С. 33-37.

3 Барсегян, А. А. Анализ данных процессов: учебное пособие / А. А. Барсегян, М. С. Куприянов, И. И. Холод. - СПб. : БХВ-Петербург, 2009. - 512 с.

4 Яшин, Н. С. Развитие методологии анализа результативности системы менеджмента качества промышленных предприятий / Н. С. Яшин, Л. Ф. Попова, С. В. Бочарова // Вестник Саратов. гос. социально-экономического ун-та, - Саратов, 2016. - № 4. - С.63-65.

5 Ивлев, В. А. Реорганизация деятельности предприятий: от структурной к процессной организации / В. А. Ивлев, Т. В. Попова, - М. : Научтехлитериздат, - 2001. - 307 с.

6 Управление изменениями в компании [сайт]: Workflow глазами специалистов [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.margkus.spb.ru/funnprofit/workflow.shtml> (дата обращения: 20.04.19). - Загл. с экрана. - Яз. рус.

7 Галямина, И. Г. Управление процессами: Учебник для вузов / И. Г. Галямина, - СПб. : Питер, - 2013. - 403 с.

8 Саратовский электроприборостроительный завод имени С. Орджоникидзе [сайт]: О предприятии [Электронный ресурс]. – URL: <http://zaprib.ru/about/company/> (дата обращения: 27.04.19). - Загл. с экрана. - Яз. рус.