

**ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ
И ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА
КАЧЕСТВА ПОСРЕДСТВОМ СИСТЕМЫ
СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
(на примере жилищно-эксплуатационного
комплекса г. Тамбова)**

О.А. Заносиенко

*ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный технический
университет», г. Тамбов*

Рецензент д-р экон. наук, профессор К.Н. Савин

Ключевые слова и фразы: качество; предприятие; продукция и услуги; результативность и эффективность.

Аннотация: Обосновано применение сбалансированной системы показателей оценки эффективности и результативности системы менеджмента качества предприятия жизнеобеспечения, развитие которой способствует концентрации организационно-экономических мероприятий по повышению качества продукции/услуг.

Текущим ремонтом и содержанием придомовых территорий многоквартирных домов занимается ООО «ЖЭК № 1». В 2010–2011 гг. в этой организации были закончены разработка, внедрение и сертификация системы менеджмента качества (СМК) на соответствие требованиям стандарта ISO 9001:2008 [1].

В своей политике в области качества данное предприятие выдвинуло следующие основные принципы [3]:

- ориентация на потребителя («Потребитель – это основа существования нашего бизнеса»), заключающаяся в определении и предугадывании его потребностей;
- постоянное совершенствование продукции;
- баланс цены, сроков исполнения и соблюдения спецификаций по договорам;
- качество всех слагаемых производства;
- вовлечение персонала и систематическое повышение его компетентности.

Для оценки эффективности и результативности системы менеджмента качества в ООО «ЖЭК № 1» была применена сбалансированная система

Заносиенко Ольга Анатольевна – аспирант кафедры «Экономический анализ и качество», e-mail: kon-savin@yandex.ru, ТамбГТУ, г. Тамбов.

показателей (ССП). Данное решение принималось, исходя из необходимости демонстрации результатов и эффектов функционирования организации перед заинтересованными сторонами, согласно ISO 9004:2009, а также в целях выполнения требований ISO 9001:2008. Для реализации данной методологии была разработана документированная процедура «Система сбалансированных показателей». Согласно данной процедуре, показатели, используемые для оценки эффективности и результативности СМК, были распределены по четырем ключевым направлениям. В таблице 1 приведены группы показателей и должностные лица, ответственные за их расчет [4].

Специфика деятельности ООО «ЖЭУ № 1» предполагает индивидуальную работу с собственниками многоквартирного дома по договорам. По этой причине в разработанной системе показателей уделено значительное внимание индикаторам, относящимся к процессу «Анализ контракта»: «Количество заказчиков»; «Количество заключенных договоров»; «Количество оплаченных договоров»; «Количество полностью реализованных договоров»; «Количество повторных заказов» [5].

В общей сложности в ССП было включено 22 основных показателя. Помимо показателей высшего уровня, вводились показатели функционирования отдельных базовых процессов, для чего в соответствующих документированных процедурах выделялся специальный раздел с описанием показателей и методиками их расчета. Данные по показателям собирались в «Отчет о функционировании СМК», который впоследствии поступал на вход процедуры «Ревью менеджмента». На рисунке приведены основные показатели, включенные в ССП, которые были организованы в систему причинно-следственных связей, объясняющую, каким образом может быть реализована стратегия предприятия.

В качестве иллюстрации практического применения данной системы показателей можно привести данные, полученные в ООО «ЖЭУ № 1» в 2010 году (табл. 2) [2, 3].

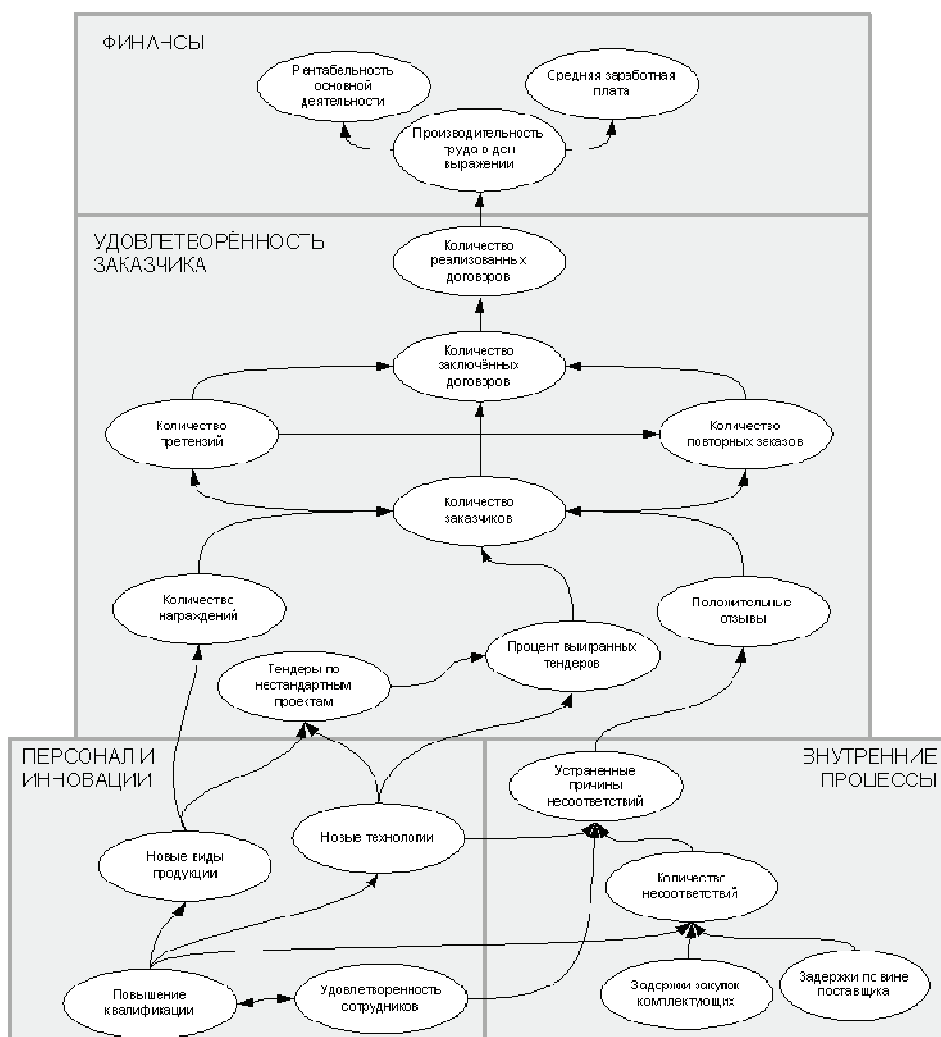
При анализе полученных данных следует обратить внимание на следующие моменты. В 2010 году организация имела 32 заказчика, с которыми было заключено 42 договора, из которых 20 договоров – это повторные заказы. То, что 47,6 % договоров составили повторные заказы, как нельзя лучше характеризует удовлетворенность потребителей и один из основ-

Таблица 1

Группы показателей и ответственные лица за их расчет

Группа показателей	Должностное лицо, ответственное за расчет
Финансовые	Финансовый директор
Удовлетворенность потребителей	Коммерческий директор
Внутренние процессы	Ответственный представитель руководства предприятия в области качества
Инновации	Технический директор

ных принципов, которого придерживаются на данном предприятии: индивидуальное обслуживание заказчика. Для того чтобы оценить количество «спящих» договоров в общей массе, введен показатель количества оплачиваемых договоров, необходимый для того, чтобы оценить реальное положение дел. Также можно отметить, что 23 % договоров не реализуются по различным причинам (в основном из-за отсутствия средств у заказчиков). Из 32 полностью реализованных договоров получено 16 отзывов и только в двух отзывах потребитель выставил претензии, по которым незамедлительно были предприняты действия. Несмотря на большой процент повторно заключенных договоров и количество положительных отзывов есть возможности для улучшения качества обслуживания, о чем наглядно говорит процент выигранных тендеров, равный 65 % – конкуренты не дремлют. Из этого можно сделать вывод, что у организации имеются некоторые резервы для расширения своей клиентской базы.



**Система причинно-следственных связей
в сбалансированной системе показателей ОАО «ЖЭК №1»**

Таблица 2

Данные по оценке результативности СМК за 2010–2011 гг.

Показатель	2010	2011
<i>Финансовые показатели</i>		
Производительность труда	*	*
Средняя заработная плата на одного работающего	*	*
Рентабельность основной деятельности	*	*
<i>Показатели удовлетворенности потребителей</i>		
Заказчики	28	32
Заключенные договоры	38	43
Оплаченные договоры	31	33
Полностью реализованные договоры	32	28
Повторные заказы	15	18
Положительные отзывы	16	18
Претензии	2	
Выигранные тендеры, %	65	75
Награждения	4	12
<i>Показатели инноваций</i>		
Разработанные новые виды продукции или проекты	9	8
Выигранные тендеры по нестандартным проектам, %	100	100
Новые технологии	4	5
Работники, прошедшие повышение квалификации, %	12	14,85
Новые виды продукции, запущенные в производство	8	8
<i>Показатели процессов</i>		
Выявленные несоответствия	–	16
Устраненные причины несоответствий, %	–	12,5
Задержки закупок комплектующих	–	1
Общее время задержки вследствие задержки поставки, дней	–	0
Удовлетворенность сотрудников	–	*

Примечания: * По просьбе руководства предприятия некоторые данные не были включены в таблицу.

Показатели процессов в 2009 г. не фиксировались.

По показателям инноваций стоит отметить низкий процент сотрудников, прошедших повышение квалификации, равный 14,85 % и учитывающий сотрудников бухгалтерии (отметим, что эти сотрудники раз в год должны пройти обязательные курсы по налоговому законодательству). По результатам анализа этих данных и в соответствии с принципом постоянного улучшения было решено в следующем году довести долю обучения сотрудников до 20 %.

Низкий процент устранения причин выявленных несоответствий в 2011 году, равный 12,5 %, оказался не совсем объективным, так как перед проведением ревю менеджмента провели внутренний аудит, и сотрудники еще не успели устранить все причины несоответствий, выявленных в ходе аудита. Также стоит отметить, что это был первый внутренний аудит и впервые от сотрудников потребовали не только коррекции, но и корректирующих действий.

Как видно из приведенного отчета на следующий год в процессе проведения ревю менеджмента высшее руководство должно не только анализировать полученные результаты, но и сравнивать их с предыдущими. Это необходимо для планирования показателей на следующий год, на которые организация сможет влиять. Эти показатели необходимы для формирования целей и задач в области качества, для конкретных подразделений на год. Показатели, на которые ООО «ЖЭУ № 1» сможет повлиять в ходе своей деятельности, приведены в табл. 3.

Достижимость ряда плановых показателей вызывает сомнения; к примеру, организация далеко не всегда способна устранить все 100 % причин выявленных несоответствий или выиграть 100 % тендеров. Тем не менее, данные показатели были намеренно введены в качестве ориентиров, то есть значений, к которым следует стремиться. Следует отметить, что использование потенциально недостижимых плановых значений несколько компрометирует принцип измеримости и достижимости целей, на который в своей консалтинговой деятельности делают упор специалисты института качества жизни. Руководство организации, выделив общие стратегические направления деятельности, в то же время не сравнило краткосрочные и среднесрочные цели с конкретными значениями или динамикой показателей ССП.

Из таблиц 2 и 3 видно, что организация стремится сохранить положительные тенденции в области отношений с потребителями, в то же время исправив ряд упущений, возникших в ключевом направлении «Персонал и инновации». Из опыта измерения и оценки эффективности СМК на ООО «ЖЭК № 1» можно сделать следующие выводы [6]:

1) отсутствие «привязки» плановых значений показателей к краткосрочным целям и мерам по их достижению не дало предприятию возможности в полной мере использовать ССП в качестве не только средства измерения, но и управленческого инструмента;

2) использование заведомо недостижимых значений плановых показателей не совсем целесообразно в силу ряда причин: во-первых, подобная практика не соответствует принципу постановки реалистичных и достижимых целей; во-вторых, на субъективном уровне формирует практику признания «нормальности» невыполнения плановых показателей;

Плановые показатели на 2011 год и их значения

Показатель	Значение
Средняя заработная плата на одного работающего	*
Рентабельность основной деятельности	*
Оплачиваемые договоры	33
Претензии	0
Выигранные тендеры, %	75
Разработанные новые виды продукции или проекты	8
Выигранные тендеры по нестандартным проектам, %	100
Новые технологии	8
Сотрудники, прошедшие повышение квалификации, %	20
Новые виды продукции, запущенные в производство	5
Устраненные причины несоответствий, %	100
Задержки закупок комплектующих	0
Общее время задержки вследствие задержки поставки, дни	0

3) период измерения, равный одному году, хотя и упростил процедуру сбора данных посредством интеграции с существующей отчетностью, слишком велик для того, чтобы проводить промежуточную оценку достижения краткосрочных целей и внесения необходимых коррективов. По этой причине сбор данных желательнее проводить с периодичностью около полугодия;

4) система оценки, особенно ее часть, относящаяся к анализу отношений с заказчиками, оказалась перегружена показателями, которые выражались в абсолютных цифрах. Например, вместо показателя «Претензии» можно было бы ввести индикатор «Доля претензий в числе выполненных договоров».

Список литературы

1. ISO 9001:2008 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.klubok.net/doc132.html>. – Загл. с экрана.

2. Савин, К.Н. Формирование и развитие регионального кластера качества жизнеобеспечения : монография / К.Н. Савин. – М. : Экономика, 2009. – 227 с.

3. Сизикин, А.Ю. Институциональные процедуры развития самооценки менеджмента качества кластера жизнеобеспечения (на примере жилищно-коммунального комплекса г. Тамбова) / А.Ю. Сизикин, П.В. Яневич // Регион. экономика: теория и практика. – 2011. – № 4(187). – С. 44–46.

4. Герасимова, Е.Б. Управление качеством : учеб. пособие / Е.Б. Герасимова, Б.И. Герасимов, А.Ю. Сизикин. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2012. – 256 с.

5. Савин, К.Н. Экономика : учеб. пособие / К.Н. Савин, А.Ю. Сизикин, Е.В. Нижегородов ; под ред. К.Н. Савина. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2012. – 92 с.

6. Яневич, П.В. Теория и практика стандартизации и качества управления предприятием жизнеобеспечения : монография / П.В. Яневич, К.Н. Савин. – Тамбов : Изд-во Ин-та повышения квалификации работников образования, 2011. – 156 с.

**Productivity and Efficiency Assessment of Quality Management System through Balanced Indicators
(on the Example of Housing Department of Tambov)**

O.A. Zanosiyenko

Tambov State Technical University, Tambov

Key words and phrases: enterprise; production and services; productivity and efficiency; quality.

Abstract: In the article applicatiob of the balanced system of indicators to assess the efficiency and productivity of quality management system of life support enterprises is discussed; their development promotes concentration of organizational and economic actions to improve the quality of products and services.

© O.A. Заносиенко, 2013