

МЕТОДИКА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Аннотация

Статья посвящена проблеме оценивания результативности корпоративных систем менеджмента в соответствии с требованиями международных стандартов. В основу методики результативности корпоративных систем менеджмента положена квалиметрическая оценка и мониторинг каждого процесса. Экспертный метод оценки позволяет определить коэффициенты весомости критериев результативности каждого процесса. В каждом подразделении предприятия выявляются оценочные характеристики процессов — критерии результативности. На основе мониторинга процессов определяется численное значение результативности действующей системы менеджмента подразделения, и корпоративной системы в целом по предприятию. Одним из этапов оценивания результативности является разработка карт управления процессами. По отношению текущего значения результативности к предыдущему делается вывод об улучшении (ухудшении) функционирования корпоративной системы. Результаты оценивания фиксируются в Протоколе оценки результативности и дают возможность руководству своевременно внедрять мероприятия по улучшению. В статье представлена разработанная авторами методика оценивания результативности корпоративной системы менеджмента.

Ключевые слова

Корпоративная система менеджмента, мониторинг, результативность, процессы, экспертная оценка, критерии результативности, коэффициент улучшения.

METHODOLOGY FOR EVALUATING THE PERFORMANCE OF CORPORATE MANAGEMENT SYSTEM

Annotation

Article is devoted to the problem of evaluating the performance of corporate management systems in accordance with international standards. Methodology for performance of corporate management systems is based on a qualimetric assessment and monitoring of each process. Expert evaluation method allows you to determine the weighting coefficients of criteria of performance of each process. In each division of enterprise, estimated characteristics of processes are identified — criteria of performance. Based on the monitoring of processes, numerical value of performance of the current management system of unit, and corporate system as a whole for enterprise, is determined. One of the steps in evaluating of performance is development of process control cards. In relation to the current value of performance to the previous one, a conclusion is drawn about improvement (deterioration) of functioning of corporate system. Evaluation results are recorded in Performance Evaluation Protocol and enable management to promptly implement improvement measures. Article presents a methodology developed by authors for evaluating of performance of corporate management system.

Keywords

Corporate management system, monitoring, performance, processes, expert evaluation, criteria of performance, improvement coefficient.

Введение

Важнейшим фактором устойчивого экономического развития организации является обеспечение качества, безопасности и конкурентоспособности продукции. Улучшению результатов деятельности предприятия способствует внедрение систем менеджмента на основе требований международных стандартов таких, как ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001 [1–3] и др. и их интегрирование.

Территориально распределенные организации с целью повышения эффективности общего менеджмента, внедряют единую корпоративную систему менеджмента (КСМ), разрабатывают процедуры оценивания результативности КСМ.

Внедрение КСМ облегчает целостное восприятие системы менеджмента руководством организации, повышает эффективность планирования, контроля и управления в целом, исключает дублирование процессов, документов, должностей и функций подразделений.

КСМ реализует принципы, установленные во всех международных стандартах на системы менеджмента. Как базовые принимаются принципы, сформулированные в стандартах серии ISO 9000, включая процессный подход, лидерство руководителя и вовлечение персонала.

Каждый стандарт системы менеджмента имеет общие требования, разделенные на категории, такие как политика, планирование, обеспечение функционирования, оценка результатов деятельности, улучшение, анализ со стороны руководства, которые принимаются как основа для интеграции, а также специфические требования.

Улучшение процессов КСМ в организации основано на оценивании результативности текущего состояния внедренных систем менеджмента: качества, экологии, профессионального здоровья и охраны труда и др. по каждому виду деятельности (процессу, подразделению, предприятию).

Материалы и методы

На практике разработка методики оценивания результативности является крайне необходимым фактором повышения эффективности управления. Объектами, относительно которых используется термин «результативность», могут быть как деятельность предприятия в целом, учитывая систему менеджмента, так и ее часть, которую можно выделить в подсистему, отдельный процесс или деятельность подразделения до отдельного работника [4]. Важно, учитывая специфику предприятия, правильно определить процессы, которые будут принимать участие в суммарном оценивании результативности КСМ, выявить критерии и определить весомости. Иначе стабильная и достижимая на первый взгляд результативность КСМ окажется нечувствительной к изменениям, которые происходят в системе.

Анализ последних исследований и публикаций. В настоящее время большинство организаций стремятся внедрить на предприятии несколько моделей системы менеджмента в области качества, безопасности труда и охраны здоровья, экологии и т. д. [1–3]. Последние публикации описывают различные методологии оценки результативности систем менеджмента качества (СМК) [5, 6, 7, 8, 9, 10, 11] и интегрированных систем менеджмента [12].

Большая часть методик оценки результативности сложны в исполнении. Оценивание проводится по различным бизнес-процессам с применением разнонаправленных показателей. Практически все методики основаны на оценивании результативности СМК по балльной шкале [5, 6, 9, 11, 12]. Значения критериев результативности устанавливаются в ходе внутреннего аудита [5] либо определяются экспертным методом [6].

В результате анализа подходов по оценке результативности [7, 9] критерии результативности целесообразно дополнить следующими составляющими: финансовые показатели деятель-

ности, оценка удовлетворенности персонала, результаты деятельности организации для общества, проекты по улучшению деятельности [7].

Оценка результативности СМК может быть построена на основе сравнения показателя результативности процесса с установленными критериями результативности [8], на основе результатов внутренних и внешних аудитов [10], на основе анализа степени достижения запланированных целей или показателей всей деятельности предприятия [5, 10, 12].

Результативность СМК по методике индексного нормирования (МИНОР) оценивается на основе показателей финансово-экономической сферы, затрагивая персонал, потребителей, внутренние процессы организации и т. д. [10].

Используя экспертный метод оценки с учетом коэффициентов весомости критериев результативности каждого процесса КСМ, можно определить численное значение результативности и коэффициент улучшения функционирования КСМ. Целью статьи является описание методики оценки результативности КСМ на основе мониторинга процессов. Авторами выработаны четкие основы оценивания путем определения бизнес-процессов, их весомостей, разработки единых критериев результативности с применением экспертного подхода, что позволит объективно оценить функционирование системы менеджмента в подразделении или корпорации в целом.

Результаты

В основу методики положен квалиметрический подход по формированию системы оценивания и применения комплексного метода оценивания, при котором экспертная группа разрабатывает оценочную шкалу и принимает участие в процессе определения весомости процессов и КСМ.

Для оценки функционирования КСМ на предприятии необходимо провести мониторинг каждого процесса, затем полученные результаты проана-

лизировать, обобщить и оценить. Это позволит проследить деятельность предприятия по каждому процессу и в целом по всей системе менеджмента.

Одним из этапов оценивания результативности является разработка карт управления процессами (КУП).

КУП содержат такие основные реквизиты, как:

- средства управления;
- входные данные;
- выходные данные, выходящие в результате процесса записи, протоколы;
- ответственные за процесс;
- ресурсы;
- критерии результативности процесса;
- показатели мониторинга процесса.

Для определения результативности КСМ, необходимо идентифицировать все процессы корпорации, которые целесообразно измерить, учитывая требования всех действующих систем менеджмента. В выбранных процессах выявляются оценочные характеристики — критерии результативности.

Критерии результативности определяют степень выполнения процесса в

соответствии с его установленной целью. Это может быть достижение целей, выполнение планов, входной контроль оборудования, химреактивов и др.

При проведении мониторинга процессов определяются фактические и плановые значения оценочных критериев и коэффициенты весомости. Коэффициент весомости определяет владелец процесса в границах от 0 до 1 [9, 11, 13, 14]. Отношение между фактическим и плановым значением по каждому критерию используется для оценки достижения поставленных целей и при разработке корректирующих и/или предупредительных мероприятий при управлении процессом. Степень достижения поставленных целей для критериев результативности определяется по формуле 1:

$$D_{ц} = KР_{ф} / KР_{пл}, \quad (1)$$

где $D_{ц}$ — показатель достижения цели;

$KР_{ф}$ — фактическое значение критерия результативности;

$KР_{пл}$ — значение критерия результативности, запланированное в целях КСМ.

Численное значение i -го критерия результативности определяется исходя из диапазона выполнения i -го планового показателя по 6-балльной шкале (табл. 1).

Таблица 1 — Оценка результативности процесса

Численное значение критерия результативности, $KР_i$	Степень достижения целей i -го планового показателя, $D_{ц}$	Оценка критерия результативности
0	0	Процесс не функционирует
1–2	0,1–0,3	Процесс функционирует не результативно и требует вмешательство высшего руководства в устранение причин или корректировке целей предприятия
3–4	0,4–0,7	Процесс функционирует не результативно и требует от владельца процесса разработки эффективных корректирующих действий
5	0,8–0,9	Процесс функционирует результативно, но требует от владельца процесса разработки мероприятий по улучшению
6	1,0	Процесс функционирует результативно

Шестибалльная шкала выбрана в силу ее большей дифференцированности по сравнению с 5-балльной по

принципу достаточности. Для интерпретации не функционирующего процесса в шкалу значений введен ноль.

Хорошо протекающий процесс оценен в шесть баллов. По мнению авторов, представленная шкала удобна в ориентировке и обеспечивает необходимую точность оценивания.

Оценка результативности процесса производится путем сложения численных значений i -х критериев результативности с учетом весовых коэффициентов:

$$KP_{\Pi} = \sum_{i=1}^n KP_i \times Q_i, \quad (2)$$

где KP_{Π} — численное значение результативности процесса;

KP_i — численное значение i -го критерия результативности;

Q_i — коэффициент весомости i -го критерия результативности;

n — число i -х критериев результативности.

На основании полученных данных в каждом подразделении предприятия (или отдельном предприятии) делаются выводы о текущей результативности процессов. Владелец процесса приступает к разработке корректирующих действий или мероприятий по улучшению.

Аналогично, учитывая полученную информацию о значениях результативности процессов, проводится оценка результативности КСМ в целом по корпорации и определяется коэффициент улучшения.

Оценка результативности КСМ проводится путем сложения численных значений результативности процессов с учетом весовых коэффициентов:

$$P_{КСМ} = \sum_{i=1}^n P\Pi_i \times K_i, \quad (3)$$

где $P_{КСМ}$ — численное значение результативности КСМ;

$P\Pi_i$ — численное значение i -го процесса;

K_i — коэффициент весомости i -го процесса;

n — число i -х процессов.

Коэффициенты весомости КСМ предприятия определяются экспертным путем по 20-бальной шкале с разбивкой по основным процессам (10–20 баллов), вспомогательным процессам и процессам управления (0–10 баллов). Такое ранжирование учитывает важность основных процессов. Именно они ориентированы на конечного потребителя и создают добавочную стоимость. В то время как вспомогательные процессы обеспечивают компанию ресурсами и позволяют основным выполнять свою функцию, процессы управления охватывают весь комплекс функций управления в целом. Коэффициент весомости является частным от деления суммы оценок n -х экспертов i -го процесса на сумму оценок n -х экспертов всех процессов (табл. 2) [15].

Таблица 2 — Коэффициент весомости СМК предприятия

Наименование процесса	Балл, предоставленный экспертами				Сумма оценок n -х экспертов	Коэффициент весомости
	1-й	2-й	...	n -й		

По результатам мониторинга процессов делается заключение о текущей

результативности КСМ, согласно разработанной авторами таблице (табл. 3).

Таблица 3 — Результативность КСМ

Границы численного значения результативности КСМ	Оценка результативности КСМ
$P_{КСМ} < 4$	Неудовлетворительно
$4 \leq P_{КСМ} \leq 5$	Удовлетворительно
$P_{КСМ} > 5$	Хорошо

На основе оценки текущей результативности КСМ определяется коэффициент улучшения:

$$k = R_{КСМт} - R_{КСМпр}, \quad (4)$$

где k — коэффициент улучшения КСМ;
 $R_{КСМт}$ — текущее численное значение результативности КСМ;
 $R_{КСМпр}$ — предыдущее численное значение результативности КСМ.

Результаты оценки результативности КСМ и коэффициента улучшения фиксируются в Протоколе оценки результативности КСМ.

Оценка результативности КСМ на предприятии проводится 2 раза в год и это дает возможность руководству после отчета о результативности КСМ за I полугодие скорректировать действия для II полугодия для достижения поставленных целей к концу года.

Обсуждение

Представленная в статье методика по оценке результативности показала свою дееспособность в ГП «Укруглекачество» [16].

С внедрением интегрированной системы менеджмента были доработаны все процессы предприятия. Для каждого подразделения разработаны карты управления процессом экологической безопасности, профессионального здоровья и охраны труда, а в экспертную группу включены специалисты по данному направлению.

Представленная методика позволяет детально рассмотреть функционирование каждого процесса, оценить вклад даже незначительных показателей, применить эффективные корректирующие мероприятия, а также оценить результативность внедряемых систем менеджмента, как отдельного подразделения, предприятия, так и корпорации в целом.

Выводы

Оценка результативности КСМ одной цифрой, на основе мониторинга процессов на предприятии, показала свою дееспособность при измерении результативности функциониро-

вания систем менеджмента, а также в выявлении направлений по её улучшению.

Благодаря своей гибкости и простоте в применении методика позволяет оценить результативность КСМ на всех уровнях управления по всем видам деятельности, а также сделать выводы относительно улучшений или ухудшений функционирования процессов за определенный период.

Рассмотренная методика может иметь практическое применение на любом предприятии.

Библиографический список

1. ГОСТ Р ИСО 9001–2015. Системы менеджмента качества. Требования. — М.: Стандартинформ, 2018.
2. ГОСТ Р ИСО 14001–2016. Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению. — М.: Стандартинформ, 2016.
3. ГОСТ Р 54934–2012/OHSAS 18001:2007. Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования. — М.: Стандартинформ, 2012.
4. Меркушанова, Н. И. Анализ подходов к оценке результативности системы менеджмента качества в организациях // Проблемы современной экономики: материалы междунар. науч. конф. — Челябинск: Два комсомольца, 2011. — С. 127–129.
5. Методика оценки результативности СМК предприятий (организаций) оборонно-промышленного комплекса. — М.: Военный Регистр, 2012.
6. Фурсова, Л. В., Хомутова, Е. Г. Разработка методики оценки результативности СМК на ООО «НИИЭМИ» [Электронный ресурс] // Научный электронный архив. — Режим доступа: <http://econf.rae.ru/article/5972>.
7. Редько, Л. А., Сальков, С. Е., Червова, Л. В. Оценка результативности системы менеджмента качества // Вест-

ник науки Сибири. — 2013. — № 3 (9). — С. 65–69.

8. *Абдулин, И. А., Москвичева, Е. Л., Соловейко, О. В. [и др.]*. Методика оценки результативности системы менеджмента качества «ФГБОУ ВО «САМГТУ НИИ ПКВТ» // Вестник технологического университета. — 2016. — № 24. — Т. 19. — С. 102–105.

9. *Волынский, В. Ю., Абдулова, С. Ю.* Анализ практики реализации методических подходов к оценке результативности систем менеджмента качества // Фундаментальные исследования. — 2009. — № 3. — С. 112–115.

10. *Полынская, М. М.* Оценка результативности системы менеджмента качества предприятия железнодорожного транспорта // Вестник науки Сибири. — 2013. — № 1 (7). — С. 82–89.

11. *Заносиенко, О. А.* Оценка результативности системы менеджмента качества предприятия жизнеобеспечения // Кафедра «Экономический анализ и качество», ФГБОУ ВПО «ТГТУ». — 2013. — № 1. — Т. 19. — С. 201–205.

12. *Меркушова, Н. И.* Оценка результативности интегрированной системы менеджмента // Проблемы современной экономики. — 2012. — № 1 (41). — С. 124–127.

13. *Титаренко, А. А.* Практические аспекты разработки, внедрения и совершенствования систем менеджмента на предприятии // Материалы VIII ежегодного форума : сб. докладов. — Алушта, 2008. — С. 269–277.

14. Методические указания по оценке уровня качества промышленной продукции: РД 50-149-79. — М.: Изд-во стандартов, 1979.

15. *Харченко, М. А.* Корреляционный анализ : учеб. пособие. — Воронеж, 2008.

16. *Чернявский, А. Н., Моцак, Т. А., Уткина, Л. А. [и др.]*. Интегрированная система менеджмента в ГП «Укрюглекачество» // Уголь Украины. — 2014. — № 6. — С. 11–14.

Bibliographic list

1. State Standard GOST R ISO 9001–2015. Quality management systems. Requirements. — M.: Standartinform, 2018.

2. State Standard GOST R ISO 14001–2016. Environmental management systems. Requirements with guidance for use. — M.: Standartinform, 2016.

3. State Standard GOST R 54934-2012 / OHSAS 18001:2007. Occupational health and safety management systems. Requirements. — M.: Standartinform, 2012.

4. *Merkushanova, N. I.* Analysis of approaches to assessing the effectiveness of quality management system in organizations // Problems of modern economy: materials of international scient. Conf. — Chelyabinsk: Two Komsomolets, 2011. — P. 127–129.

5. Methodology for assessing the effectiveness of QMS of enterprises (organizations) of military-industrial complex. — M.: Military Register, 2012.

6. *Fursova, L. V., Khomutova, E. G.* Development of methodology for evaluating the effectiveness of QMS at LLC NIIEMI [Electronic resource] // Scientific Electronic Archive. — Mode of access: <http://econfr.rae.ru/article/5972>.

7. *Redko, L. A., Salkov, S. E., Chervova, L. V.* Evaluation of effectiveness of quality management system // Bulletin of Siberian Science. — 2013. — № 3 (9). — P. 65–69.

8. *Abdulin, I. A., Moskvicheva, E. L., Soloveyko, O. V.* Methodology for evaluating the effectiveness of quality management system «VO SamSTU PKVT Scientific Institute» // Bulletin of Technological University. — 2016. — Vol. 19. — № 24. — P. 102–105.

9. *Volynskiy, V. Yu., Abdulova, S. Yu.* Analysis of practice of implementing methodological approaches to assessing the effectiveness of quality management systems // Fundamental Research. — 2009. — № 3. — P. 112–115.

10. *Polynskaya, M. M.* Evaluation of effectiveness of quality management system of railway transport enterprise // Bulletin of science of Siberia. — 2013. — № 1 (7). — P. 82–89.

11. *Zanosienko, O. A.* Evaluation of effectiveness of quality management system of a life-support enterprise // Department of Economic Analysis and Quality, TSTU. — 2013. — № 1. — Vol. 19. — P. 201–205.

12. *Merkushova, N. I.* Evaluation of effectiveness of integrated management system // Problems of modern economy. — 2012. — № 1 (41). — P. 124–127.

13. *Titarenko, A. A.* Practical aspects of development, implementation and improvement of management systems at the enterprise // Proceedings of VIII annual forum: comp. of reports. — Alushta, 2008. — P. 269–277.

14. Guidelines for assessing the level of quality of industrial products: RD 50-149-79. — M., 1979.

15. *Kharchenko, M. A.* Correlation analysis : textbook. — Voronezh, 2008.

16. *Chernyavskiy, A. N., Motsak, T. A., Utkina, L. A.* Integrated management system in SE «Ukruglekhachestvo» // Coal of Ukraine. — 2014. — № 6. — P. 11–14.