

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Ключевые слова: система менеджмента качества, предприятия агропромышленного комплекса, результативность, эффективность, международные стандарты, управление, цели в области качества, критерии результативности, показатели результативности, номинал, система сбалансированных показателей, обобщенный показатель оценки результативности.

Введение

В последние несколько десятилетий идеи систем менеджмента качества (здесь и далее – СМК) получили широкое распространение как во всем мире, так и в России. К числу основных аргументов, высказываемых за внедрение системы на предприятиях агропромышленного комплекса, чаще всего относят возможность усовершенствовать систему управления организацией: сначала повысить ее результативность, а затем и эффективность, а последующая сертификация СМК на соответствие международным стандартам ISO серии 9000 дает дополнительные конкурентные преимущества.

В последнее время все чаще в литературе появляются споры о целесообразности внедрения и сертификации СМК. С одной стороны, по словам некоторых авторов, «большинство компаний, внедривших у себя системы TQM, отчетливо осознают отсутствие реальных достижений от их введения» [1, с. 104-106]. С другой стороны, порядок оценки результативности и эффективности СМК нигде не регламентирован, методические рекомендации технического комитета ISO 176, ответственного за разработку стандартов ISO, по данному вопросу отсутствуют, следовательно, на практике возникает значительное количество вопросов как к методике оценки, так и к самим понятиям «результативность» и «эффективность». Вопрос о результатах внедрения и функционирования СМК становится еще более актуальным в условиях мирового финансового кризиса.

Задачами являются рассмотрение понятийного аппарата, связанного с темой ре-

зультативности и эффективности СМК, анализ существующих методик оценки результативности и практических проблем их применения на агропромышленных предприятиях. В силу многогранности вопроса большее внимание будет уделено оценке результативности СМК. Исследование вопроса эффективности требует отдельного подхода.

Основная часть

Проблемы оценки эффективности и результативности систем менеджмента в своих трудах исследуют зарубежные и отечественные специалисты, в их числе П. Друкер, Т. Конти, В.Д. Шапиров и целый ряд других известных авторов. В последнее время в периодической литературе исследуемый вопрос активно обсуждается в статьях Э.Н. Гончарова, В.А. Качалова и др.

В международных стандартах ISO 9000 используются термины «effectiveness» (результативность) и «efficiency» (эффективность). В английском толковом словаре приводится следующее определение прилагательного «effective» (результативный): «effective – producing the result that was wanted or intended», то есть результативный – производящий желаемый или ожидаемый результат. Эффективность трактуется как «the quality of doing something well and effectively, without wasting time, money or energy», то есть качество выполнения чего-либо хорошо и эффективно, без потери времени, денег и энергии [2, с. 442].

Согласно определению, приведенному в современном экономическом словаре, «результативность управления – степень достижения цели управления, ожидаемого состояния объекта управления; определяется значениями выходных параметров, показателей деятельности объекта управления» [3, с. 348].

«Эффективность системы управления – 1) достижение с помощью системы управления возможно большего и лучшего результата при заданном уровне расходов на управление или достижение заданного результата при возможно мень-

ших расходах на управление; 2) мера, в которой система управления объектом обеспечивает эффективность деятельности управляемого объекта» [3, с. 490].

Применительно к системе менеджмента качества содержание рассматриваемых терминов раскрыто в стандарте ISO 9000:2005 «Основные положения и словарь».

«Результативность – степень реализации запланированных действий и достижения запланированных результатов» [4].

«Эффективность – соотношение между достигнутыми результатами и использованными ресурсами» [4].

Таким образом, говоря о результативности как о характеристике, присущей тому или иному объекту деятельности, мы говорим о достигнутом результате по отношению к ожидаемому или желаемому результату. В качестве такого ожидаемого или желаемого результата могут выступать цели управления (например, достигнуть определенного финансового результата, завоевать долю рынка) или запланированные действия (выполнить график планово-предупредительных ремонтов, провести обучение сотрудников в соответствии с планом). Судить о достижении целей или выполнении запланированных действий возможно на основании выходных параметров или показателей. Понятие «показатель» и ряд других определений, необходимых для оценивания результативности, будут рассмотрены далее при анализе методик оценки результативности СМК.

В свою очередь, говоря об «эффективности», говорится о том, какими усилиями был достигнут ожидаемый результат, то есть какие ресурсы при этом были затрачены.

Теперь, когда терминология определена, необходимо ответить на вопрос, что необходимо измерять организации – результативность или эффективность. Частично выше уже был дан ответ на этот вопрос: сначала необходимо определить в том ли направлении движется организация (то есть оценить результативность), а затем оценить, какие усилия для этого требуются (эффективность). Эта мысль укладывается в общую идеологию стандартов ISO. Так, ISO 9001:2008 содержит требования повышать, улучшать (пп. 4.1, 5.3, 5.6.3, 5.1, 6.1, 8.1, 8.4, 8.5.1 Стандарта), обеспечивать (п. 5.6.1 Стандарта) и демонстрировать (п. 8.4 Стандарта) результативность СМК. Эффективность СМК рассматривается в ISO 9004:2000 в каче-

стве потенциала для улучшения деятельности организации и выходит за рамки обязательных требований.

Мы предлагаем под результативностью понимать достижение заданной организацией степени осуществления запланированной деятельности и запланированных результатов в реализации политики и целей в области качества, включая цели, относящиеся к удовлетворенности конкретных потребителей и ожиданиям рынка [6].

Отсюда следует, что результативность СМК определяется через оценку степени реализации политики и целей в области качества. Однако политика в области качества носит, скорее, стратегический характер и не имеет признаков измеримости, следовательно, не может быть использована для оценивания. Поэтому в большинстве рассматриваемых методик предлагается оценивать результативность системы через достижение целей в области качества.

Вопрос формирования целей в области качества лежит за пределами задач данной статьи. Здесь лишь отметим, что в соответствии с требованиями стандарта цели должны быть измеримыми, согласованы с политикой в области качества, установлены по соответствующим функциям и уровням внутри организации, а также должны включать цели, необходимые для выполнения требований к продукции [5].

Когда цели в области качества определены, необходимо установить:

- ✓ критерии достижения этих целей;
- ✓ показатели, с помощью которых можно измерить эти критерии;
- ✓ номинал (или норму) [7, с. 26].

«Показатель – это особые средства измерения, используемые как для управления, так и для контроля результативности деятельности компании» [7, с. 27].

«Критерий – мерило для определения достоверности чего-либо, например, того, что цели организации достигнуты. Критерий определяет, каким образом цель (в общем случае – объект) может быть измерена (вынесено суждение о ней)» [7, с. 27].

«Номинал – некоторое целевое значение показателя, которое должно быть достигнуто» [7, с. 27].

Кроме названных выше определений возникает потребность ввести понятие «критерий оценки показателя», под которым мы будем понимать правила принятия решения (вынесения суждения) о состоянии показателя (табл.).

Примеры элементов оценки результативности

Критерий	Показатель	Номинал	Критерий оценки показателя
Лидерство на рынке	Доля рынка	15%	<ul style="list-style-type: none"> • 10-15% – высокая результативность. • Менее 10% – низкая результативность
Своевременность выполнения плана внедрения СМК	Количество этапов, выполненных в установленные планом сроки	100%	<ul style="list-style-type: none"> • 80-100% – высокая результативность. • 60-80% – удовлетворительная результативность. • Менее 60% – низкая результативность

Показатели должны быть:

- ✓ измеримыми;
- ✓ действенными, то есть их с пользой можно применить в управлении;
- ✓ неизбыточными, то есть не должны дублировать друг друга.

Набор показателей должен быть *полным*, то есть охватывать все важные аспекты деятельности или, иначе говоря, отражать ключевые цели организации [8, с. 9].

В ходе оценки результативности наиболее остро встают следующие вопросы: какие показатели необходимо включить в оценку, необходимо ли рассчитывать относительную величину показателей, нужен ли сводный показатель для вынесения суждения о результативности системы в целом.

При определении совокупности показателей результативности мы предлагаем использовать сбалансированную систему показателей (здесь и далее – ССП), взяв за основу теорию Р. Каплана и Д. Нортон по измерению эффективности управления. При этом содержание групп ССП и порядок их представления в целях оценки результативности СМК будет несколько видоизменены, исходя из следующих рассуждений: главными для организации являются показатели финансовой деятельности, которые могут быть обеспечены потреблением, а соответственно, качеством продукции, для обеспечения которого необходимы ресурсы и отлаженные процессы. Таким образом, предлагаются следующие группы показателей:

группа «Управление финансами» – финансовые показатели деятельности;

группа «Управление качеством» – показатели качества продукции, отражающие интересы потребителей;

группа «Управление ресурсами» – показатели использования ресурсов, включая управление персоналом, хозяйственную инфраструктуру;

группа «Управление процессами» – показатели качества процессов, включая производственные процессы;

В выбранной совокупности показателей должны быть представлены показатели следующих видов:

- ✓ показатели динамики деятельности;
- ✓ показатели результатов деятельности [7, с. 28].

Измеряя показатели динамики деятельности, организация может влиять на конечный результат, получает возможность своевременного реагирования на происходящие изменения.

Показатели результатов деятельности – это, как правило, финансовые показатели, по которым можно судить, достигнуты цели или нет, к чему пришла организация, но нельзя получить информацию о том, благодаря чему цели достигнуты, какие для этого потребовались усилия или найти причину недостижения целей.

Данные группы должны быть взаимосвязаны между собой, так как для того, чтобы получить увеличение объема продаж, необходимо, например, увеличить скорость оформления заказа, количество заказов, обрабатываемых одним менеджером.

После того как показатели определены, необходимо ответить на вопрос, каким образом эти показатели будут измерены и оценены. Существуют два подхода, назовем их научно-математический и практический. Сторонники научно-математического подхода, например А.И. Ковалев, А.Д. Шадрин, считают, что показатели результативности СМК необходимо представлять в виде отношения достигнутого результата к номиналу (целевому значению). Противоположное мнение представляет, например, А.В. Степанов: «цели могут быть заданы (а значения показателей рассчитаны) как в относительном, так и в абсолютном виде». Автор считает, что нет необходимости делить реальные значения показателей результа-

тивности СМК на их целевые значения, их можно просто сравнить [9, с. 74].

Мы предлагаем использовать синтезированный подход к определению методов расчета показателей. Так, если очевидно, что польза от полученных расчетов не покрывает затрат на сбор информации для измерения данного показателя, то показатель может быть оценен, например, экспертно.

Для принятия управленческих решений на основании информации, полученной в результате измерений, некоторые авторы предлагают использование обобщенного показателя для оценки результативности СМК. Возможны 2 подхода к использованию такого обобщенного показателя. В соответствии с первым подходом предлагается в качестве «критерия удовлетворительного состояния результативности СМК» принять 100%-ное выполнение целей в области качества [9, с. 74].

В качестве второго варианта предлагается рассмотреть 4 группы критериев удовлетворительного состояния результативности СМК в зависимости от группы целей. Далее на основании этих критериев может быть использован обобщенный показатель результативности, построенный на одном из видов сверток: аддитивной (1), мультипликативной (2), минимаксной и т.д., например:

$$F = \sum_{i=1}^n a_i f_i, \quad (1)$$

где $f_i, i = \overline{1, n}$ – частные показатели результативности СМК;

a_i – коэффициент важности частных показателей (весовые коэффициенты) [9, с. 75].

Или мультипликативная свертка:

$$F = \prod_{i=1}^n (f_i)^{a_i}. \quad (2)$$

Сам по себе обобщенный показатель ни о чем не говорит, поэтому следует установить группы состояний результативности СМК, задав интервал колебания окончательного результата и присвоив этому интервалу характеристику результативности, например, $F < 0,5$ – низкая результативность; $F \in [0,5 - 0,7]$ – удовлетворительная результативность и т.п.

Границы интервала должны быть определены на основании серьезного исследования накопленной статистики. Однако в этом заключается, на наш взгляд, главная сложность в использовании обобщенного

показателя, так как вслед за изменением состава частных показателей (на основании изменений внешней среды и/или стратегии организации) должны быть проанализированы заданные границы интервалов, что может привести к их изменению.

Таким образом, использование обобщенного показателя возможно, но необходимо серьезно подойти к выбору метода расчета и последующей интерпретации результатов.

Выводы

1. Начинать оценку системы менеджмента качества необходимо именно с оценки результативности, так как без этого невозможно выполнить требования стандарта ISO 9001:2008 по ее обеспечению, постоянному улучшению (повышению), демонстрации.

2. Цель оценки результативности СМК – поиск путей для ее постоянного улучшения, следовательно, выбранная методология должна отвечать этой потребности.

3. Показатели рекомендуется устанавливать по четырем группам: финансы, качество, ресурсы, внутренние процессы.

4. При выработке показателей результативности необходимо обращать внимание на их полноту, адекватность и избыточность, а также рассматривать возможности организации в получении информации, необходимой для расчета показателей, и учитывать стоимость получения такой информации (необходимость технических изменений, затраты рабочего времени на сбор информации и т.п.).

5. Использование в методике совокупности показателей динамики и показателей результатов позволяет предпринимать своевременные предупреждающие и корректирующие действия, направленные на постоянное повышение результативности.

6. Использование обобщенного показателя возможно, но не является обязательным. Оценка результативности проводится для улучшения системы, которое возможно на основании работы с показателями, по которым вынесены неблагоприятные суждения о результативности.

Библиографический список

1. Шадрин А.Д. Менеджмент качества. От основ к практике / А.Д. Шадрин. – М.: ООО «НТК «Трек», 2004. – 360 с.

2. Longman dictionary of contemporary. Longman Group Ltd. Longman house, Burnt Mill, Harlow. Essex CM 20 2JE, England.

3. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 495 с.

4. ISO 9000:2005 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary.

5. ISO 9001:2008 Quality management systems – Requirements.

6. Степанов А.В. Результативность процессов и СМК: терминологический аспект / А.В. Степанов // Методы ме-

неджмента качества. – 2008. – № 2. – С. 44-46.

7. Ковалев А.И. Результативность, эффективность, производительность, или что необходимо измерять предприятию / А.И. Ковалев // Методы менеджмента качества. – 2008. – № 6. – С. 24-29.

8. Васильков Ю.В. Управление процессами / Ю.В. Васильков // Методы менеджмента качества. – 2008. – № 5. – С. 8-11.

9. Степанов А.В. Оценка результативности СМК: методический аспект / А.В. Степанов // Стандарты и качество. – 2009. – № 1. – С. 70-78.



УДК 338.431:636.1

**М.В. Носкова,
М.С. Архилаева**

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ КОНЕВОДСТВА В РОССИИ

Ключевые слова: коневодство рабочепользовательное, продуктивное, племенное, спортивное, эффективность производства, рынок реализации, система учета и сбыта, резервы повышения эффективности.

Из известных подотраслей отечественного животноводства коневодство традиционно считается малорентабельным, а то и вовсе неэффективным.

В условиях современного рынка эффективность зависит от многих факторов, особенно от рационального использования имеющихся ресурсов, формирующих отраслевую стратегическую конкурентоспособность, о чем свидетельствуют высокие результаты использования ресурсов коневодства за рубежом. Так, известный в профессиональных кругах американский аукцион в городе Кипланде создал крупнейшую в мире систему сбыта такого сложного, с точки зрения технологий, товара, как лошадь, которая обеспечивает высокий уровень рентабельности и вынуждает конкурировать между собой не продавцов, как это принято на рынке, а покупателей [1].

За двухнедельный период торгов был установлен мировой рекорд по выручке в сумме 384349900 долларов. Рекордными оказались также средняя реализационная цена – 108420 долларов за голову и установленная наиболее вероятная цена реализации, так называемая медиана в размере 45000 долларов [1].

В прошлом году на Кипландском аукционе годовалых жеребят продали по цене от 1 до 11,7 млн долларов. Рекордное количество заявленных на торги лошадей в количестве 5161 гол. свидетельствует не только о высоком уровне конкурентоспособности зарубежного коневодства, но и о стратегической эффективности ее развития в перспективе.

Рассмотрим ресурсную базу формирования конкурентоспособности отечественного коневодства и ее эффективности в целом по отрасли. В Российском коневодстве, по характеру хозяйственного использования лошадей, можно условно определить четыре направления: рабочепользовательное, продуктивное, племенное и спортивное (досуговое). Они различаются по технологиям содержания, разведения и организации функционирования, конечной продукции, способам повыше-