

## Комплексная оценка эффективности интегрированной системы менеджмента предприятия

© 2009 М.А. Катанаева

кандидат экономических наук, доцент

© 2009 В.В. Левшина

доктор технических наук, профессор

Сибирский государственный технологический университет, г. Красноярск

Одной из основных причин, препятствующих достижению высоких экономических результатов предприятий за счет создания интегрированной системы менеджмента, является отсутствие комплексной методики оценки ее эффективности. В статье предлагается комплексная модель, позволяющая получить количественную и качественную оценку эффективности функционирующей системы менеджмента предприятия.

*Ключевые слова:* интегрированная система менеджмента, эффективность, оценка эффективности, менеджмент.

Аспекты измерения и последующей оценки результативности и эффективности интегрированной системы менеджмента (ИСМ) предприятия являлись и остаются значимыми с момента начала широкомасштабного использования стандартов ИСО серии 9000. Их актуальность возрастает и в связи с тем, что стандартизация в области систем менеджмента развивается не по пути создания единого стандарта, а гармонизацией существующих стандартов на системы менеджмента и тех, которые еще будут разработаны. Кроме этого, опыт внедрения ИСМ на российских предприятиях свидетельствует о том, что многие из них не смогли добиться значительных успехов в улучшении своих экономических показателей.

Сложность проблемы анализа и оценки эффективности ИСМ предприятия, во-первых, связана с ее многоаспектностью (можно рассматривать эту категорию применительно к продукции, процессу или системе менеджмента в целом) и многоуровневостью (организация, структурное подразделение, процесс, рабочее место)<sup>1</sup>.

Во-вторых, сравнивать использованные ресурсы и результат можно лишь только тогда, когда они измеряются в одних и тех же единицах, а достигнутый результат (эффект) не всегда бывает очевидным. Кроме того, нельзя напрямую сравнивать доходы предприятия до и после сертификации ИСМ, так как они могут возрасти и по независимым от организации причинам (например, общее увеличение количества денег на рынке, трудности у конкурентов) или упасть (например, дефолт, ошибки руководства муници-

пальных властей). В некоторых случаях можно количественно оценить эффективность, а иногда можно говорить об уменьшении или увеличении эффективности, не прибегая к ее числовой оценке<sup>2</sup>.

В-третьих, эффективность неодинакова с позиций различных заинтересованных сторон, поэтому ее необходимо рассматривать через призму баланса их интересов и возможного компромисса. Эффективно то, что способствует реализации стратегии в отношении нескольких или всех заинтересованных сторон одновременно, причем с наименьшими затратами всех видов ресурсов и на достаточно длительном интервале времени. Организация не может работать только на потребителей, акционеров, персонал или общество по отдельности. Так, например, в Европе и Японии при рассмотрении вопросов эффективности акценты делаются на социальные аспекты, отношения и гармонию интересов собственников и наемных работников. В системе американского менеджмента главные показатели эффективности деятельности определяются собственниками организаций (акционерами). И несмотря на то, что ключевыми показателями эффективности являются финансовые показатели доходности организации в будущем (рыночная стоимость организаций, экономическая добавленная стоимость и др.), около 35 % всех суждений акционеров базируется на нефинансовой информации (стратегия, менеджмент, организационная структура управления, качество, инновации, творчество и т.д.).

В-четвертых, интервал времени, на котором рассматривается эффективность деятельности

<sup>1</sup> Швец В.Е. К вопросу определения результативности и эффективности СМК // Методы менеджмента качества. 2004. □ 6. С. 4 - 8.

<sup>2</sup> Шадрин А.Д. Менеджмент качества. От основ к практике. 3-е изд. М., 2006.

организации, в последнее время значительно увеличился и, по некоторым оценкам, достиг 30-40 лет. С учетом указанного интервала времени рыночная стоимость организации, ее капитализация, стоимость акций и другие показатели финансового благополучия можно рассматривать как отражающие лишь краткосрочные задачи деятельности организаций.

В настоящее время оценку эффективности ИСМ предприятия принято осуществлять тремя способами<sup>3</sup> (рис. 1):

- оценка соответствия уровня менеджмента установленным требованиям;
- оценка степени (полноты) влияния отдельных элементов системы на ее функционирование в целом;

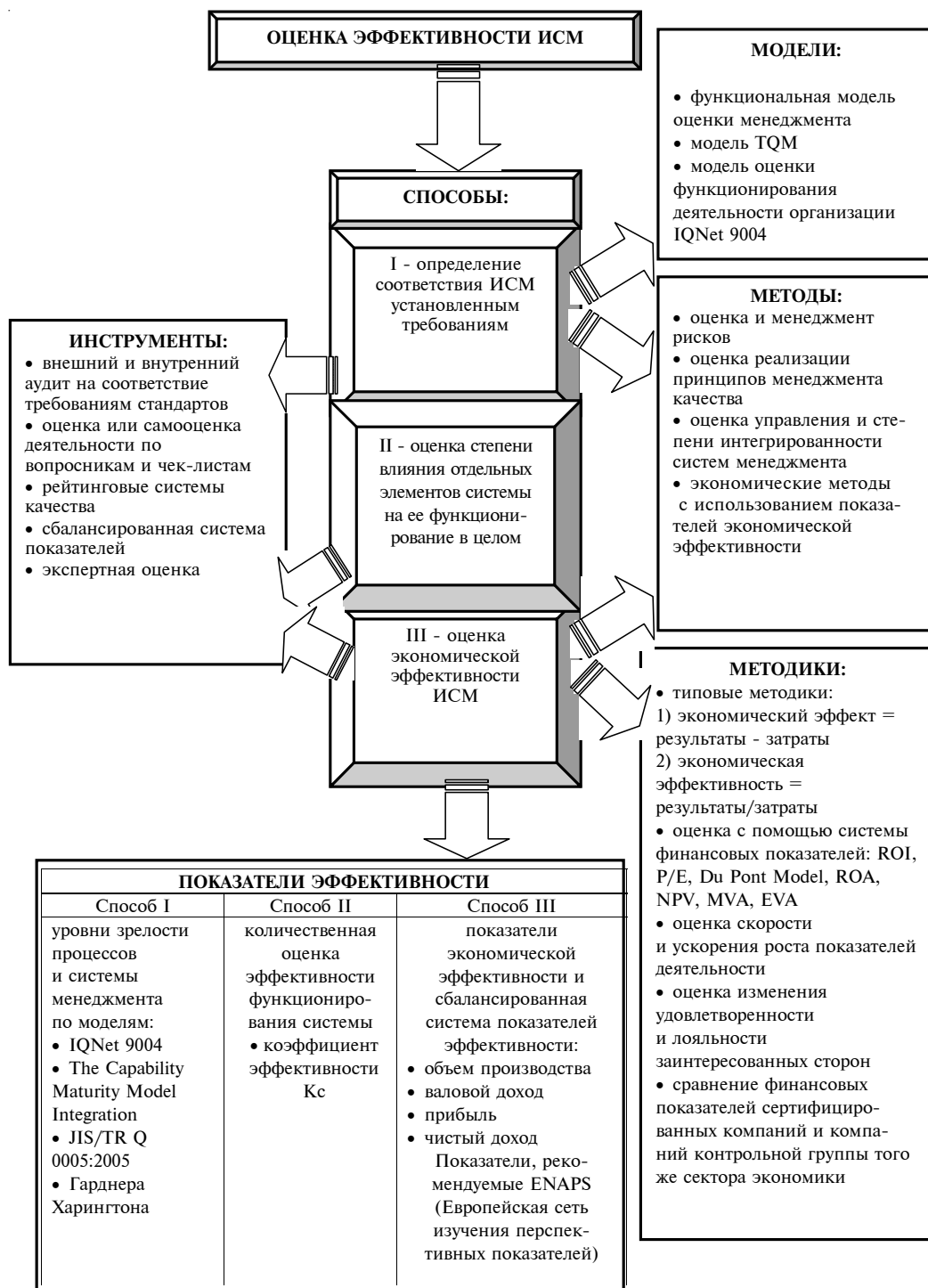


Рис. 1. Способы, инструменты, методы, модели, методики оценки эффективности ИСМ

<sup>3</sup> Никитин В.М., Демешко А.Е., Шинкевич В.А. Оценка эффективности системы качества в строительных организациях // Стандарты и качество. 2000. □ 6. С. 54-55.

• оценка достигнутого уровня экономической эффективности системы.

Следует отметить, что второй способ оценки эффективности не отличается принципиально от первого и является его разновидностью.

Таким образом, эффективность систем менеджмента может оцениваться на основе двух базовых способов путем определения соответствия требованиям и оценки экономической эффективности. Кроме того, методы оценки эффективности систем менеджмента не обобщены, а учитывая неоднозначное влияние ИСМ на конечные результаты деятельности предприятия, можно констатировать, что оценку эффективности необходимо производить комплексно.

Алгоритм методологического подхода к определению экономической эффективности процессов и элементов ИСМ предприятия можно представить в виде “критерий - индикатор - показатель экономической эффективности”. Количество и содержание критериев, по которым должна осуществляться оценка эффективности ИСМ, должны быть достаточными для определения того, насколько эффективно или неэффективно функционируют объекты оценки. В соответствии с этим следующим шагом для оценки экономической эффективности требуется ее конкретизация посредством определения критериев, согласованных с ними индикаторов и соответствующих им показателей эффективности.

Система показателей должна отвечать следующим требованиям:

- комплексно отражать непосредственные результаты оценки эффективности;
- связывать результаты процессов и элементов ИСМ с конечными результатами деятельности предприятия;
- отражать взаимосвязь и особенности различных процессов и элементов ИСМ;
- содержать относительно простые и понятные показатели, которые не должны включать трудоемких расчетных работ;
- соответствовать цели оценки.

Способ измерения показателей эффективности функционирования объекта оценки и сравнения этих показателей с выбранными критериями зависит от объекта оценки (процесс, элементы ИСМ). Измерение показателей и их сравнение с критериями должно показать, в какой мере достигнута эффективность функционирования объекта оценки соответствует установленным критериям.

В стандарте ИСО 9000 термин “результативность” определяется как степень достижения запланированных результатов и поясняется, что ре-

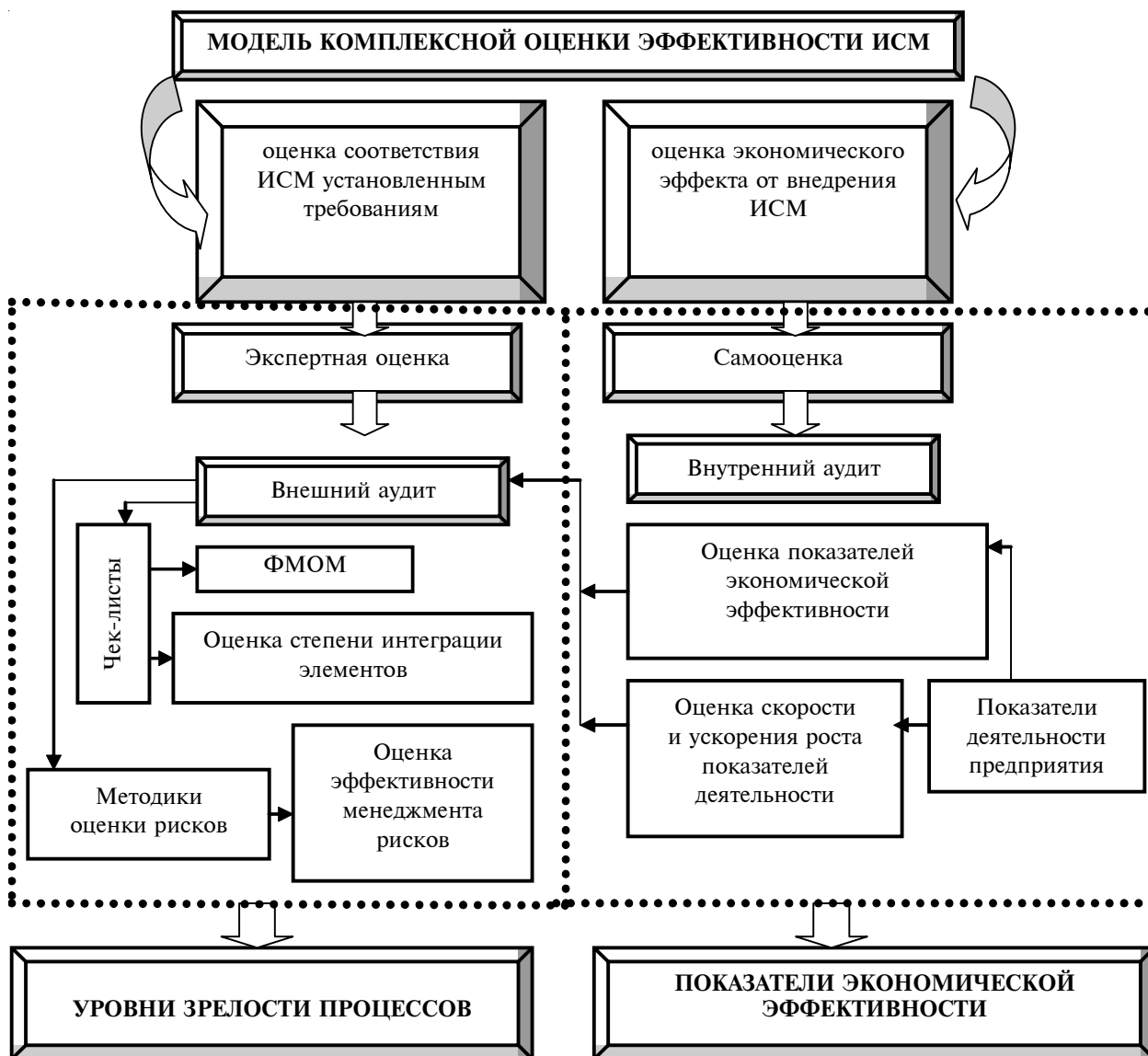
зультативностью может считаться приведение в исполнение, достижение, выполнение, проведение (степень исполнения) команды, обязанности (долга), назначения (цели), обещания.

Эффективность, согласно стандарту ИСО 9000, - соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов. Это, практически, соответствует определению, которое дает современный экономический словарь: “Эффективность - относительный эффект (результативность) процесса, определяемый как отношение эффекта (результата) к затратам, обусловившим его получение”. Таким образом, результативность относится к достижению целей организации и отражает степень реализации стратегии, а эффективность - к оценке использования ресурсов предприятия в ходе реализации стратегии.

Если обратиться к различным источникам<sup>4</sup>, то в них эффективность рассматривается в двух аспектах. Первый аспект - это эффективность как показатель выпуска товаров и услуг в расчете на единицу затрат, или на единицу затраченного капитала, или на единицу совокупных затрат всех производственных ресурсов, а также эффективность - как относительный эффект, результативность процесса, или отношение эффекта, результата к затратам, обусловившим его получение. Второй аспект - это мера эффективности, характеризующая достижение результата (цели) деятельности или степени приближения к нему, являющаяся результативностью. Результативность определяется значениями показателей, отражающих достигнутый конечный результат. Следовательно, можно утверждать, что оценивать эффективность функционирования ИСМ возможно также в зависимости от степени выполнения конкретных целей и задач с учетом отклонений от установленных норм, неиспользованных резервов и возможностей, где степень - это мера или сравнительный объем сведений. Исходя из этого предположения, мы пришли к выводу, что комплексную оценку эффективности ИСМ предприятий необходимо осуществлять двумя базовыми способами: оценкой соответствия ИСМ установленным требованиям и оценкой ее экономического эффекта.

Из проанализированных нами наиболее перспективных моделей, методов и методик для системы комплексной оценки эффективности ИСМ мы выбрали следующие: функциональную модель оценки менеджмента (ФМОМ); оценку эффективности менеджмента рисков, оценку степени интегрированности ИСМ, оценку скорости

<sup>4</sup> См.: Национальная экономическая энциклопедия. Режим доступа: <http://vocable.ru/search>; Универсальная энциклопедия. Режим доступа: <http://mega.km.ru>.



Δει. 2. Модель комплексной оценки эффективности ИСМ

и ускорения роста показателей деятельности, а также оценку показателей экономической эффективности с помощью показателей, рекомендуемых Европейской сетью изучения перспективных показателей (ENAPS) (рис. 2).

Комплексная оценка эффективности ИСМ будет осуществляться путем самооценки деятельности, экспертной оценки, внешнего и внутреннего аудита по вопросам (чек-листам).

Исходя из описанной модели комплексной оценки эффективности ИСМ, эффективность ИСМ может быть представлена в виде математической модели и описана функцией четырех составляющих характеристик:

$$\mathcal{E}_{ИСМ} = f(C_1, C_2, C_3, \mathcal{E}_{эф}), \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}_{ИСМ}$  - эффективность ИСМ;

$C_1$  - степень соответствия интегрируемых элементов (подсистем) ИСМ требованиям базовых стандартов;

$C_2$  - степень интегрированности систем менеджмента;

$C_3$  - степень эффективности управления рисками интегрируемых систем менеджмента;

$\mathcal{E}_{эф}$  - экономический эффект от внедрения ИСМ.

Характеристики оценки эффективности ИСМ можно условно подразделить на две составляющие: реализуемые возможности и полученные результаты.

Реализуемые возможности оцениваются по трем показателям, соответствующим определенным уровням зрелости - степени соответствия интегрируемых элементов ИСМ требованиям стандартов, степени интеграции систем менеджмента и степени эффективности управления рисками интегрируемых систем менеджмента. Результаты - по уровню достижения экономического эффекта от внедрения ИСМ. Таким образом, формула (1) примет вид

$$\mathcal{E}_{ИСМ} = A \cdot [x \cdot C_1 + y \cdot C_2 + z \cdot C_3] + B \cdot \mathcal{E}_{эф}, \quad (2)$$

где  $A$ ,  $x$ ,  $y$ ,  $z$ ,  $B$  - коэффициенты весомости реализуемых возможностей и полученных результатов.

Используя известное соотношение между возможностями и результатами, принятое в большинстве моделей самооценки - "возможности": "результаты" как "50 : 50", формулу (2) преобразуем:

$$\mathcal{E}_{ИСМ} = 1/2 \cdot [x \cdot C_1 + y \cdot C_2 + z \cdot C_3] + 1/2 \cdot \mathcal{E}_{эф}. \quad (3)$$

Мы предлагаем считать весомости трех показателей, составляющих реализуемые возможности, равными:

$$\mathcal{E}_{ИСМ} = 1/6 \cdot (C_1 + C_2 + C_3) + 1/2 \cdot \mathcal{E}_{эф}. \quad (4)$$

Таким образом, мы определили способы, инструменты и методы для комплексной оценки эффективности ИСМ предприятия и описали ее математическую модель.

Следующая задача наших исследований будет состоять в формировании и классификации совокупности критериев для комплексной оценки эффективности функционирования ИСМ, в определении индикаторов, количественных и качественных показателей и способов их измерения, а также степени зрелости процессов и всей системы в целом.

*Поступила в редакцию 10.03.2009 г.*