

О.В.Княгинин (асп., каф. СМ), М.В.Лопатин, к.э.н., зав. каф.

## КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КАЧЕСТВЕННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Согласно мнению экспертов, современные методики улучшения качества организации, такие как системы менеджмента качества (СМК) и информационные системы (ИС), полезны для достижения стратегических целей компании. В то же время, создаётся впечатление, что доросшие до внедрения подобных решений организации могли бы рассчитывать на этот же экономический эффект и без дополнительных расходов [1]. С одной стороны, решение о внедрении таких методик требует выделения значительных ресурсов, что может подорвать устойчивость и конкурентоспособность предприятия. С другой стороны, отказавшись от своевременного внедрения, предприятие рискует своим положением на рынке. Принять верное решение поможет корректная оценка эффективности подобных проектов.

Оценить улучшения можно количественно и качественно. Количественно – на основании публичной и управленческой информации, качественно – при помощи экспертных групп, оценки мнения участников процессов, системы сбалансированных показателей, «на глаз» [1-4]. При этом одни специалисты считают, что «экономическая эффективность – далеко не единственный и ... не главный критерий оценки менеджмента» [1], другие – что внедрение подобных методик и вовсе не влияет на качество менеджмента [1], третьи – что «математических подходов к оценке ... эффективности проектов внедрения ИС нет и быть не может» [3]. Это говорит о том, что устоявшиеся методики количественной оценки неубедительны, а проблема разработки новых методик – актуальна.

Понятие «эффект от внедрения» часто подменяют понятием «эффект от сертификации». Эффект от сертификации = (Эффект от повышения престижа + Эффект от новых контрактов) / (Затраты на «формальное внедрение» + Затраты на сертификацию). Количественной оценке легко поддаются эффект от заключения новых контрактов (как основная причина сертификации [1, 2]), затраты на формальное внедрение и затраты на сертификацию СМК. В случае внедрения дееспособной СМК исчезает необходимость в затратах на «формальное внедрение», которые переходят в затраты на полномасштабное внедрение и выбывают из расчёта эффекта от сертификации, что можно считать экономией. Далее мы не будем затрагивать эффект от получения сертификата.

В качестве входных данных оценки более предпочтительно использование публичных данных, и менее – данных управленческого учёта. На основе финансовых показателей можно оценить стоимость имущества, структуру капитала, в том числе, оборотного, величину и структуру доходов и расходов, рентабельность организации. Кроме того, следует учесть производные показатели, такие как оборот и прибыль на сотрудника [5].

В разработке методики оценки следует опираться на аспекты позиционирования бизнеса. К ним относятся время, ресурсы и вариабельность [6]. То есть оценивать изменения можно, исходя из длительности процессов, эффективности использования ресурсов, и способностью организации адаптироваться к изменяющимся условиям. Длительность процессов может быть вычислена на основе управленческой информации, эффективность использования ресурсов и гибкость – на основе публичных как, так и управленческих данных. Рассмотрим перечисленные подходы подробнее.

В первом случае для вычисления коэффициентов сокращения длительности процессов необходимо, чтобы эти процессы были достаточно формализованы ещё до внедрения каких-либо качественных изменений. Кроме того, описание должно в точности соответствовать действительности, то есть быть актуальным. Однако если компания до внедрения каких-либо

качественных изменений уже располагает актуальным описанием процессов, то она фактически располагает и СМК и ИС, на базе которой та функционирует, что накладывает жёсткие ограничения на применимость полученной оценки.

Следующий подход основан на оценке эффективности использования ресурсов. Во-первых, сложно связать взаимное изменение отдельных показателей, таких как увеличение штата при одновременном снижении запасов [1]. Для вычисления такой взаимосвязи необходимо, чтобы деятельность предприятия была не только формализована, но и достаточно оптимальна. Во-вторых, сложно связать сам факт изменения этих показателей с внедрением тех или иных качественных изменений, что становится возможным только при одновременном мониторинге множества похожих предприятий [1].

Оценка вариабельности базируется на данных за период, в течение которого организация испытала существенные потрясения. Под потрясениями здесь понимается реорганизация предприятия, усложнение конкурентной ситуации, изменения законодательства и прочие. Связь таких потрясений с качеством организации описана в [7]. Предприятие обладает большей вариабельностью в случае, если рентабельность в этот период снижалась на меньший промежуток времени, после чего возвращалась к прежнему уровню или возрастала, без существенных изменений других финансовых показателей. Ведётся разработка альтернативных методов оценки вариабельности. Для получения оценки эффективности качественных изменений, необходимо сравнить коэффициенты вариабельности до, и после внедрения таких изменений.

Таким образом, первый подход неэффективен вследствие невозможности расчёта показателя по «непрозрачным» и слабо формализованным предприятиям, высокой трудоёмкости подсчёта. Оценку, получаемую при использовании второго подхода, сложно связать с самими качественными изменениями. К существенным недостаткам подхода, основанного на оценке вариабельности, следует отнести необходимость сбора информации за длительный период времени и невозможность произведения оценки в случае отсутствия существенных потрясений. Тем не менее, эта методика позволяет делать статистические вероятностные прогнозы эффективности качественных изменений как на отдельно взятых предприятиях, так и по группам типичных предприятий, и даже отраслям. Градация показателей вариабельности привычна для предпринимателей, и зависит от численности сотрудников, капитализации, целевого рынка и рыночной доли организации. Следует дополнительно отметить интуитивную понятность сути показателей вариабельности. В настоящий момент нами ведётся разработка эффективной методикой оценки вариабельности.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Банковский форум. Система качества банка. - <http://f.bankir.ru/archive/index.php/t-8962.html>
2. Княгинин О.В., Лопатин М.В. Оценка общего экономического эффекта внедрения и сертификации системы менеджмента качества. Сб. «Неделя науки 2003» // СПбГПУ, 2003.
3. Чачава А. Искусство первого шага. - <http://www.ibusiness.ru/maracet/17810/>
4. Содержание <http://www.centerprioritet.ru/abonent/guest.htm>
5. Справочник директора предприятия / Под ред. проф. М.Г. Лапусты. 6-е изд., испр., измен. и доп. – М.: ИНФРА-М. – 2002. – 832 с. – (Справочники «ИНФРА-М»).
6. Материалы 13-й международной конференции по проблемам качества // Стандарты и качество. - 2004. - № 2.
7. Brian L. Joiner, Marie A. Gaudard Variation, Management and W. Edwards Deming // Quality Progress. – December 1990, pp. 29-37.