

Оцінка якості управління ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД»

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Розглянуто методику оцінки якості управління підприємством за допомогою Європейської Моделі Досконалості EFQM, а також представлені результати такої оцінки на ДП «ХМЗ «ФЕД». Європейська Модель досконалості – EFQM Excellence Model – розроблена Європейським фондом управління якістю (European Foundation for Quality Management) за сприяння Європейської Комісії. Її можна використовувати для оцінки організації, аналізу та створення стратегії, визначення фокусу діяльності з метою поліпшення, бенчмаркінгу та ін. Модель Досконалості EFQM є ефективним інструментом для самооцінки менеджменту організацій.

Ключові слова: підприємство, якість управління, досконалість, оцінка, критерії, машинобудування, стратегія.

З метою оцінки якості управління ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД», а також досягнень підприємства на шляху до досконалості було використано Європейську Модель Досконалості EFQM (EFQM Excellence Model).*

Ця Модель є досить гнучкою і може застосовуватися як великими, так і малими організаціями в комерційному і громадському секторах діяльності. Її можна використовувати для таких цілей: оцінка організації, аналіз і створення стратегії, визначення фокусу діяльності з метою поліпшення, бенчмаркінг, тощо.

Модель Досконалості EFQM оцінюється за дев'ятьма фундаментальними критеріями і 32 підкритеріями і всебічно описує «ідеальну» організацію (рис. 1).

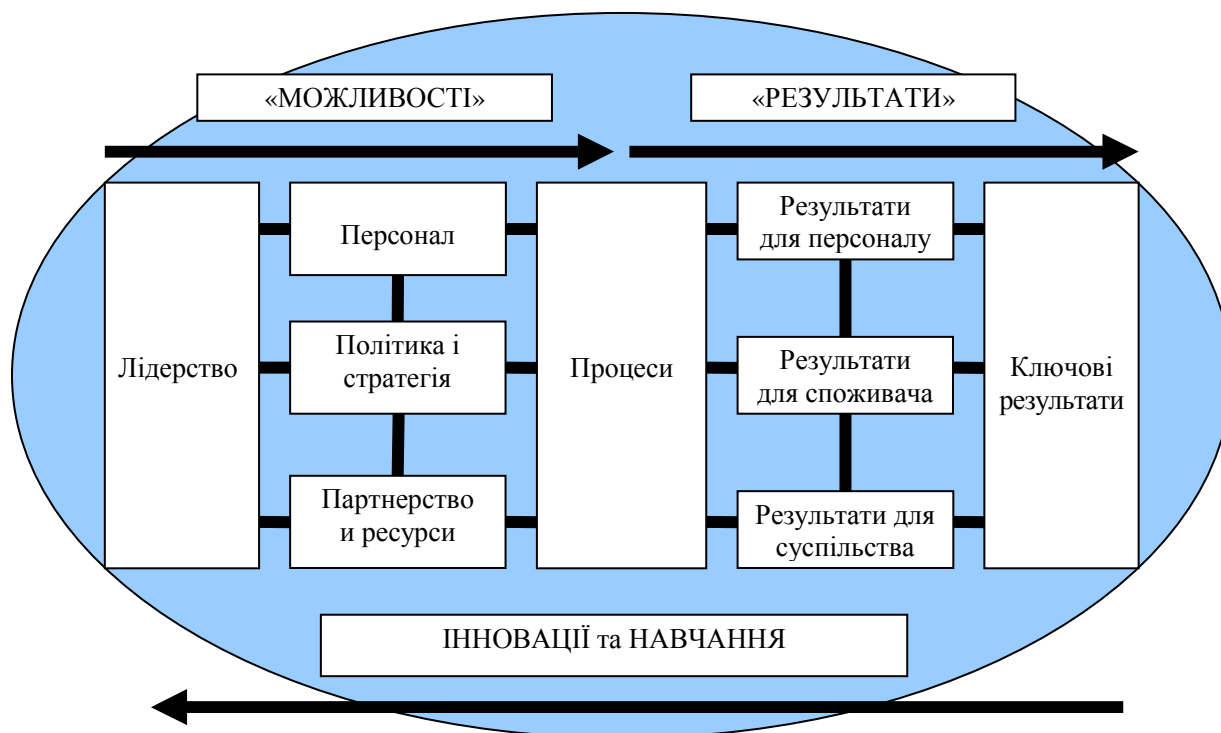


Рис. 1. Модель Досконалості EFQM*

Концепція представлення результатів базується на стереоскопічному принципі, коли результати діяльності, з одного боку, розглядаються з точки зору сприйняття їх зацікавленою стороною (результати сприйняття), а з іншого боку – організації (індикатори). При цьому оцінці підлягає як ефективність, так і результативність.*

«Ідеальна» організація відповідно до Моделі умовно оцінюється максимумом в 1000 балів. Кращі фірми Європи, такі як TNT, Siemens, Opel, Volvo, Nokia та інші, на сьогодні досягають 700 – 750 балів.

Українською асоціацією якості для вітчизняних підприємств розроблена більш широка піраміда організаційної досконалості, яка інтегрована зі Схемою рівнів досконалості EFQM і передбачає такі рівні досконалості (рис. 2) :

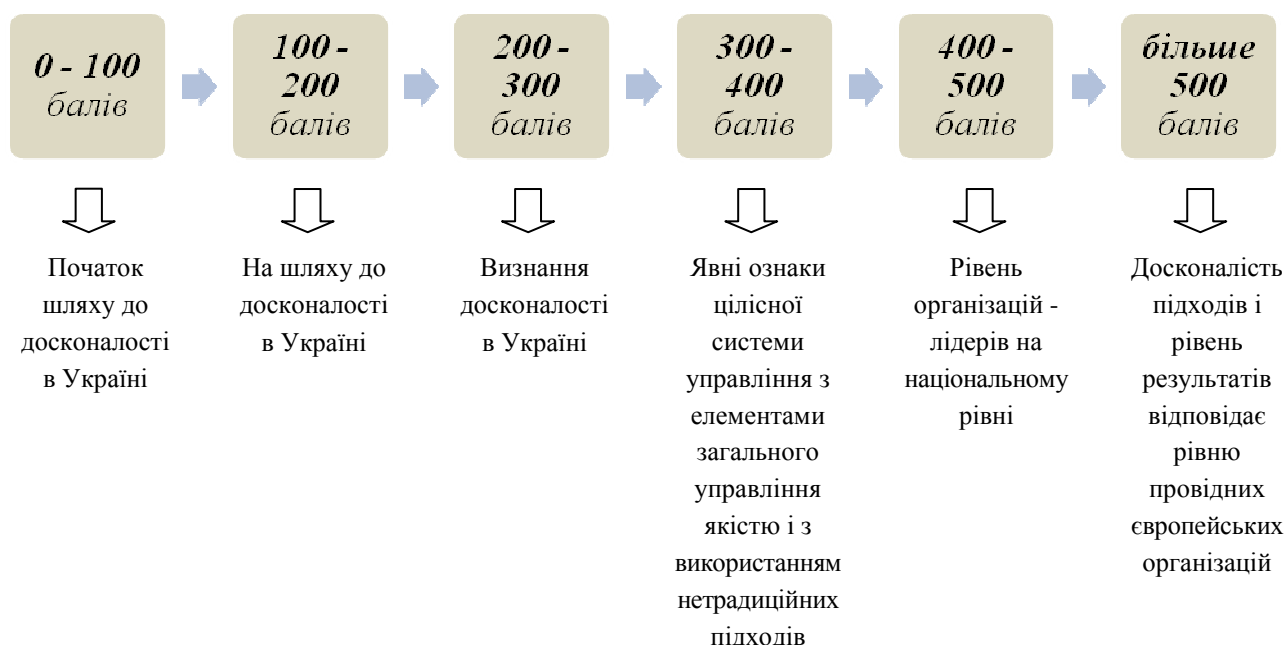


Рис. 2. Рівні досконалості EFQM, розроблені Українською асоціацією якості для вітчизняних підприємств

Оцінка діяльності може проводитися або силами співробітників самого підприємства, або із залученням сторонніх експертів, єдиною метою якої є вдосконалення діяльності підприємства. Головним завданням проведення оцінки є пізнати себе, мати чітке уявлення про свої сильні і слабкі сторони.

На ДП «ХМЗ «ФЕД» опитування проводилось серед керівників таких підрозділів: фінансового відділу, служби економічної безпеки, економічного управління, головного бухгалтера, заступника директора зі стратегічного розвитку та якості, головного інженера.

За кожним із критеріїв було розроблено відповідну анкету, в якій керівники незалежно один від одного визначали характеристику, що, на їх погляд, відповідає діяльності підприємства, та оцінювали обрану характеристику за 100-бальною шкалою. У таблиці наведено примірник анкети за критерієм «Ключові результати діяльності».

Головна концепція критерію «Ключові результати діяльності» полягає в тому, що підприємство досягає і підтримує видатні результати, які відповідають потребам та очікуванню сторін, зацікавлених у бізнесі підприємства, або перевищують їх.

Анкета поділена на дві складові:

9a. Результати для бізнесу. Це ключові фінансові та нефінансові результати для бізнесу, які демонструють успішність реалізації своєї стратегії. Склад показників цих результатів та відповідні цільові значення визначаються і узгоджуються зі сторонами, зацікавленими в бізнесі.

9b. Ключові Індикатори бізнесу. Це ключові фінансові та нефінансові індикатори, за якими оцінюється оперативне функціонування організації. Вони дозволяють проводити моніторинг, розуміти, прогнозувати і поліпшувати ймовірні Ключові результати діяльності організації (таблиця).

Таблиця

Анкета за критерієм «Ключові результати діяльності»

<p>9.A.1. Організація не накопичує та не аналізує результати вимірювань основних результатів своєї діяльності</p>	<p>9.A.2. Відстежується невелика кількість основних результатів діяльності організації; вони демонструють позитивні тенденції та/або прийнятний рівень за більшістю з них; для частини показників встановлюються цілі, деякі з них досягаються; деякі з досягнутих результатів порівнюються з результатами зовнішніх організацій</p>	<p>9.A.3. Вибрані основні показники (як фінансові, так і нефінансові), що характеризують рівень діяльності організації; більшість із них демонструє позитивні тенденції та/або високий рівень не менше трьох років; результати аналізуються в сегментації за основними напрямками діяльності; для показників встановлюються цілі, більшість з яких досягаються; багато з досягнутих результатів порівнюються з результатами зовнішніх організацій і є не нижчими за них</p>	<p>9.A.4. На підставі бачення і стратегії, а також пріоритетів засновників визначені основні показники (як фінансові, так і нефінансові), що характеризують рівень діяльності організації; більшість із них демонструє позитивні тенденції та/або відмінний рівень не менше трьох років (як у цілому, так і для основних сегментів за напрямками діяльності); для показників встановлюються обґрунтовані цілі, які стабільно досягаються; досягнуті результати порівнюються з результатами кращих конкурентів/кращих організацій в класі і є не нижчими за них; аналізуються причини поліпшень і демонструється причинно-наслідковий зв'язок з удосконаленням підходів</p>	
Оцінка	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85 90 95 100

Закінчення таблиці

<p>9.Б.1. Організація не вимірює показники, що характеризують внутрішню ефективність її діяльності або не накопичує та не аналізує результати вимірювань</p>	<p>9.Б.2. Відстежуються показники, що характеризують внутрішню ефективність основних процесів організації; вони демонструють позитивні тенденції та/або прийнятний рівень за багатьма показниками; для частини показників встановлюються цілі, деякі з них досягаються; деякі з досягнутих результатів порівнюються з результатами зовнішніх організацій</p>	<p>9.Б.3. Вибрані показники, що характеризують ефективність усіх основних процесів організації; більшість з них демонструє позитивні тенденції та/або високий рівень не менше трьох років; результати аналізуються в сегментації за основними напрямками діяльності; для показників встановлюються цілі, більшість з яких досягаються; багато з досягнутих результатів порівнюються з результатами зовнішніх організацій і є не нижчими за них</p>	<p>9.Б.4. На підставі бачення і стратегії визначена значна кількість показників (як фінансових, так і нефінансових), що характеризують усі процеси організації; більшість із них демонструє позитивні тенденції та/або відмінний рівень не менше трьох років (як у цілому, так і для основних сегментів за напрямками діяльності); для показників встановлюються обґрунтовані цілі, які стабільно досягаються; досягнуті результати порівнюються з результатами кращих конкурентів/кращих організацій в класі і є не нижчими за них; аналізуються причини поліпшень і демонструється причинно-наслідковий зв'язок з удосконаленням підходів</p>																		
Оцінка	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Загальна сума балів за кожним критерієм розраховується за формулою

$$K_x = \sum_{i=1}^n A_i / n ,$$

де K_x – значення x -го критерію ($x = 1, 2, \dots, 9$);

A_i – сума балів, яку поставив респондент за критерієм ($i = 1, \dots, n$);

n – кількість респондентів.

Спочатку проводиться оцінка елементів кожної складової, потім ця оцінка усереднюється за кожним базовим критерієм (всього дев'ять базових критеріїв). Потім оцінка підсумовується за дев'ятьма критеріями. Таким чином, підсумкова оцінка містить як диференційовану за складовими оцінку, так і загальну збалансовану інтегральну оцінку діяльності організації.

Результати проведених досліджень на ДП «ХМЗ «ФЕД» за критеріями показано на рис. 3.



Рис. 3. Результати оцінки ДП «ХМЗ «ФЕД» за Моделлю Досконалості EFQM

На основі проведених досліджень за дев'ятьма критеріями у 2014 році ДП «ХМЗ «ФЕД» має загальну оцінку у 494,25 бали, що відповідає рівню організацій лідерів за національною шкалою.

Хоча максимально можлива оцінка за Моделлю Досконалості Європейського Фонду Управління Якістю становить 1000 балів, поки жодна з існуючих організацій не наблизилася до цієї оцінки.

Проведення самооцінок має сенс тільки в тому випадку, якщо вони, з одного боку, проводяться регулярно, що дозволяє виявляти тенденції розвитку підприємства, а з іншого боку, самооцінки мають бути основою при формуванні річних планів заходів щодо поліпшення діяльності.

Найважливішою перевагою, яке отримує підприємство, застосовуючи модель EFQM, полягає в розробці та впровадженні системної і збалансованої оцінки ефективності та результативності ключових підходів і процедур системи менеджменту, причому мова йде як про підходи, що забезпечують операційну ефективність, так і стратегічний розвиток. Ефективність процесу вдосконалення діяльності через застосування Моделі забезпечується через включення самооцінки в традиційний (наприклад, річний) цикл.

Роль моделі EFQM також полягає у виявленні областей для поліпшення, реалізації яких підвищує конкурентоспроможність підприємства і враховується при формуванні або перегляді стратегічної карти цілей.

За результатами проведеного аналізу анкет самооцінки на ДП «ХМЗ «ФЕД» визначено сильні сторони і області для удосконалення підприємства, що стосуються ключових результатів діяльності.

Сильні сторони ДП «ХМЗ «ФЕД» показано на рис. 4.

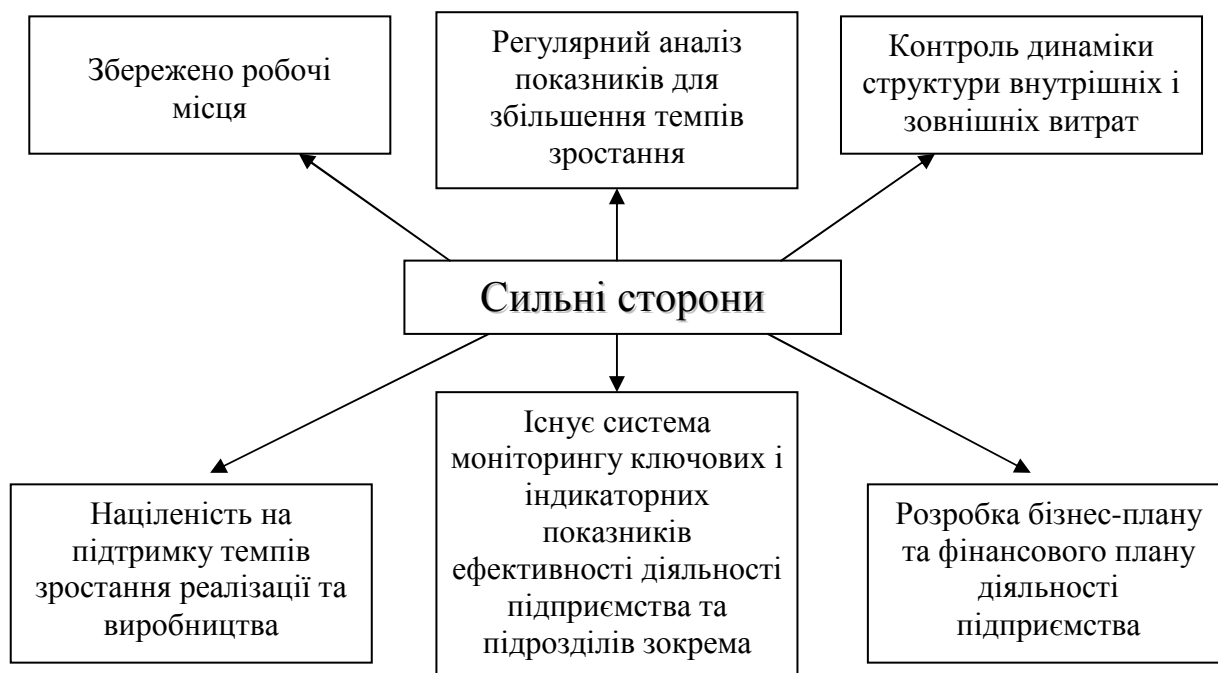


Рис. 4. Сильні сторони ДП «ХМЗ «ФЕД» на основі результатів оцінки за Моделлю Досконалості EFQM в 2014 році

Областями для удосконалення діяльності ДП «ХМЗ «ФЕД» на сьогодні окреслимо через призму недоліків і труднощів у діяльності підприємства:

- 1) у перспективі існує можливість втрати ринків збуту Росії, які є основними для підприємства. Тому необхідно терміново шукати нові ринки збуту;
- 2) заходи щодо поліпшення роботи як самого підприємства, так і багатьох підрозділів у деяких періодах не виконуються через відсутність фінансування;
- 3) організаційна структура підприємства не повною мірою забезпечує ефективність його функціонування;
- 4) бажано підвищення рентабельності виробництва;
- 5) необхідно удосконалити систему управління ресурсами;
- 6) забезпечити удосконалення системи виконання розпоряджень і наказів.

Поступила в редакцію 12.03.2015

Оценка качества управления ГП «Харьковский машиностроительный завод «ФЭД»

Рассмотрена методика оценки качества управления предприятием с помощью Европейской Модели Совершенства EFQM, а также представлены результаты такой оценки на ГП «ХМЗ «ФЕД». Европейская Модель совершенства - EFQM Excellence Model - разработана Европейским фондом управления качеством (European Foundation for Quality Management) при содействии Европейской Комиссии. Ее можно использовать для оценки организации, анализа и создания стратегии, определения фокуса деятельности в целях улучшения, бенчмаркинга и прочее. Модель Совершенства EFQM является эффективным инструментом для самооценки менеджмента организаций.

Ключевые слова: предприятие, качество управления, совершенство, оценка, критерии, машиностроение, стратегия.

Assessment of quality of management of state enterprises «Kharkov machine-building plant «FED»

The article describes the method of estimating the quality of enterprise management with the help of the European model of Excellence EFQM, as well as the results of this assessment to the State Enterprise «HMZ «FED». The European Excellence Model - EFQM Excellence Model - developed by the European Foundation for Quality Management (European Foundation for Quality Management) with the assistance of the European Commission. It can be used to assess the organization, analysis and strategy definition of the focus of activities in order to improve, benchmarking and others. The EFQM Excellence Model is an effective tool for self-management organizations.

Keywords: enterprise, quality of management, perfection, assessment, criteria, engineering strategy.