(cc) BY

ЭКОНОМИКА

Панкратов Александр Владимирович
магистрант
Спиридонова Розалия Филипповна
старший преподаватель

Финансово-экономический институт, ФГАОУ ВПО «Северо-Восточный Федеральный университет им. М.К. Аммосова»
г. Якутск, Якутия

ПРОЕКТЫ ИННОВАЦИЙ ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ПРИМЕРЕ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «ВОДОКАНАЛ»

Аннотация: *статья посвящена проектам нововведений на предприятии АО «Водоканал» г. Якутска, которые оптимизируют процесс управления. Рассмотрены три проекта инноваций. Сделан анализ оценок показателей конкурентоспособности предприятия.*

Ключевые слова: *Служба менеджмента качества, Организационная структура управления, организационная стратегическая информационная система «ОСИС», оптимизация труда, матрица нововведения», индекс нововведения, показатель конкурентоспособности предприятия.*

Государственное унитарное предприятие «Водоконал» г. Якутска основано в 1941 году. 29.09.39 года было принято Постановление ОК ВКП (б) о строительстве горводопровода в г. Якутске по обеспечению города хозяйственной питьевой водой, а также для противопожарных нужд. В отличие от «Водоканалов» других городов работа в условиях Крайнего Севера более сложна и трудоемка.

АО «Водоканал» осуществляет водоотведение, реализацию потребителям услуг водопровода и канализации, очистку сточных вод, установку и эксплуа-

тацию узлов учета потребляемой воды и сбрасываемых сточных вод, учет потребляемой населением и организациями воды и сточных вод.

Предлагаемые инновации для совершенствования управления в АО «Водоканал»:

1. Актуализация системы менеджмента качества (СМК) АО «Водоканал» с преобразованием организационной структуры предприятия.

На АО «Водоканал» в рамках совершенствования процесса управления качеством на предприятии необходимо перестроить организационную структуру с выделением службы контроля качества.

Анализ требований ГОСТов, учет реалий, существующих на предприятиях, позволяют подойти к вопросу по созданию СК, определению ее функциональных обязанностей, места службы в деятельности предприятия по обеспечению качества выпускаемой продукции и оказываемых услуг таким образом, чтобы выполнялись положения ГОСТов, учитывались специфические особенности предприятия, а также была снята основная часть проблем организационного характера.

Организация деятельности по обеспечению результативного функционирования СМК должна учитывать также следующие требования нормативной документации:

ГОСТ РВ 15.002 пункт 4.1.3 СМК должна охватывать деятельность всех подразделений и служб организации. В положениях о подразделениях и службах, и должностных инструкциях сотрудников должны быть установлены полномочия и ответственность в области качества.

ГОСТ РВ 15.002 пункт 5.5.3.2 в организации необходимо предусматривать:

– сбор на всех стадиях разработки, производства и эксплуатации продукции данных о качестве, результативности проводимых мероприятий и СМК;

– определение исполнителей, подразделений и служб, ответственных за сбор, анализ, распределение информации, и их функциональных обязанностей;

– установление стабильных информационных связей между источниками и потребителями информации;

– создание информационных массивов нормативных и справочных данных, правил их использования, хранения и внесения изменений.

Исходя из основной предпосылки действующих систем управления качеством предприятий, обеспечение качества разрабатываемых и выпускаемых изделий является общим делом всех подразделений, служб и исполнителей в соответствии с «организационной структурой СМК», приведенной в руководстве по качеству, объединяет все подразделения предприятия с разделением их функциональных обязанностей по конкретным направлениям деятельности.

В связи с тем, что все подразделения АО «ВОДОКАНАЛ» отвечают за создание продукции (оказание услуг) высокого технического уровня и качества, в «Положениях о подразделениях (службах)», действующих на предприятии, должны быть отражены функциональные обязанности каждого подразделения в области качества.

В данном варианте Служба качества (СК) предприятия, приведенная в организационно-функциональной структуре СК (Рисунок 1), представляет собой чисто условную структурную единицу, т.к. объединяет подразделения предприятия, комиссии по качеству и исполнителей из разных структурных подразделений. Это необходимо для обеспечения выполнения задач, стоящих перед СК и обусловлено спецификой деятельности предприятия. Подведение итогов деятельности по качеству, совершенствование СМК в целом, ее элементов и процессов осуществляется на совещаниях по качеству предприятия. Принимаемые решения оформляются в виде протоколов, технических решений или мероприятий

Решение оперативных вопросов по обеспечению качества изделий, анализу отказов изделий возлагается на ПДКК и комиссии, периодически созываемые, которые создаются на предприятии при необходимости.

Комиссии по внутренним проверкам СМК, состоящие из специалистов предприятия, прошедших курсы подготовки экспертов по внутренним проверкам СМК предприятия, осуществляют проверки по всем направлениям дея-

тельности СМК при подготовке к сертификации СМК предприятия и в рамках плановых внутренних аудитов.

Рис. 1. Организационная структура системы качества (СК) АО «ВОДОКАНАЛ» [5].

Ответственные по качеству являются полномочными представителями СК в подразделениях, осуществляют наряду с руководителями подразделений проведение политики предприятия в области качества, подготовку и проведение «Часов качества» подразделений, а также подготовку информации о качестве работы отдельных исполнителей и подразделений в целом. Ответственных по качеству назначает начальник подразделения по согласованию с СК [5].

СК предприятия реализует свою деятельность на основе постоянной информационной связи со всеми подразделениями предприятия. Подготовка распорядительных, рекомендательных, методических, справочных и других типов документов по качеству осуществляется в том числе и на основе информации, поступающей от подразделений предприятия.

Таким образом, внедрение обновленной системы менеджмента качества в АО «Водоканал» может быть эффективным только при условии адекватного применения вычислительной техники для анализа всей информации, касающейся деятельности организации.

Дальнейшее развитие СМК на предприятии достигается за счёт решения следующих задач:

1. Расширение перечня показателей качества процессов для проведения мониторинга.

2. Актуализация действующей документации СМК в соответствии с проводимыми мероприятиями по реструктуризации предприятия.

3. Использование постоянно пополняемой базы данных по качеству поставляемых предприятию товаров и услуг для проведения более эффективного выбора поставщиков.

2. Создание единой стратегической информационной системы предприятия (ОСИС) для оптимизации работы системы управления компании.

На основании ежегодного опроса членов Совета директоров была проведена оценка деятельности Совета директоров и были выявлены вопросы, требующие бóльшего внимания:

– взаимодействие с акционерами и инвесторами;

– мониторинг внедрения инноваций;

– оценка деятельности исполнительных органов.

Для решения данных проблем рекомендуется создать единую стратегическую информационную систему АО «Водоканал» [1].

Стратегическая информационная система (ОСИС) в АО «Водоканал» будет выполнять следующие функции [2]:

– создание единого информационного пространства требуемой структуры для хранения маркетинговых данных, поступающих из внутренних учетных систем и разнообразных внешних источников;

– проведение аналитических исследований на больших объемах данных, включая прогнозирование;

– подготовка выходных документов - справок, аналитических отчетов - по любым объектам информационной системы (заказчикам, конкурентам, проектам и т.д.) в требуемой форме;

– управление контактами и ведение информации о сделках.

3. Оптимизация кадровой политики, включая перестройку системы оплаты труда с учетом участи в инновационных процессах всех сотрудников.

Для поощрения инновационного развития персонала предприятия предлагается изменить систему оплаты труда и премирования сотрудников на более гибкую, при которой размер оплаты труда будет более зависим от результатов деятельности конкретного сотрудника и предприятия в целом. Для этого следует отказаться от имеющейся формы оплаты труда – повременно-премиальной для всех сотрудников. Должностной оклад поддерживается в диапазоне сложившихся на рынке труда уровней окладов работников данной сферы и является основной формой оплаты труда. Размер оклада определяется директором организации.

Для усиления заинтересованности сотрудников в результативности инновационной работы можно предложить следующую систему оплаты и премирования:

– основная часть: 50% от действующей ставки заработной платы по должности;

– надбавка за выработку: 40% от действующей ставки при выполнении определенного норматива. Если показатель увеличивается по сравнению с нормативным на 10%, то надбавки за выработку с 40% повышаются до 50%, если 15%, то до55% и т.д. Если норматив не выполняется, то надбавка за выработку понижается на 5%;

– надбавка за выслугу лет: 5% после 3 лет работы в фирме, затем по 1% за каждый последующий год;

– коллективная премия: 15% от действующей ставки наиболее результативному работнику за месяц;

– премия из фонда директора: 10% от ставки, выплачивается по усмотрению директора, как отдельным сотрудникам, так и коллективу в целом при достижении максимальных результатов деятельности. Такая премия может выплачиваться нерегулярно, и при ее расчете необходимо не просто назвать фамилии и суммы, а обязательно пояснять – за какие заслуги, результаты и т.д. была начислена именно эта премия.

Таким образом, увеличение общего фонда оплаты труда составит порядка 10% от достигнутого уровня, так как обязательные выплаты составляют (50%+40%)= 90% от базовой ставки, а остальные выплаты (5+15+10)= 30% выплачиваются не всем сотрудникам, а только отвечающим вышеуказанным критериям, поэтому указанные суммы будут составлять не 30%, а ориентировочно 15% от общего ФОТ. При этом предприятие получает эффективную систему оплаты труда, стимулирующую сотрудников к повышению качества выполняемых работ, привлечению и максимальному удовлетворению ожиданий потребителей, и как следствие – получению прибыли и росту эффективности функционирования предприятия в целом.

Выбор инновации для внедрения осуществляется по следующему алгоритму:

1. Формирование списка показателей конкурентоспособности и формирование индексов оценки.

Таблица 1

Формирование оценок показателей конкурентоспособности предприятия

Показатели конкурентоспособности предприятия	Пi	ki	xi
Качество продукции	5	1,5	0,1918
Стоимость продукции	4	1,2	0,1228
Привлекательность для потребителей	5	1,5	0,1918
Уникальность продукции и комплекса услуг	5	1,2	0,1535
Соотношение цены и качества	4	1	0,1023
Лояльность потребителей	4	1,2	0,1228
Расширение рынка	4	1,2	0,1228

2. Формирование «Матрицы нововведений» [3, с. 218].

Таблица 2

Формирование и заполнение «Матрицы нововведений»

Показатели конкурентоспособности	xi	Нововведения		
		1. СМК	2. ОСИС	3. ОТ
Качество продукции	0,21	3	9	3
Стоимость продукции	0,08	3	3	3
Привлекательность для потребителей	0,14	3	9	9
Уникальность продукции и комплекса услуг	0,14	3	3	3
Соотношение цены и качества	0,21	3	3	3
Лояльность потребителей	0,14	9	9	9
Расширение рынка	0,08	9	9	3

3. Расчет условного и безусловного индекса нововведений [3, с. 250].

Таблица 3

Расчет условного индекса нововведений, %

Показатели конкурентоспособности	Нововведения		
	1. СМК	2. ОСИС	3. ОТ
Качество продукции	3,55	10,65	3,55
Стоимость продукции	2,27	2,27	2,27
Привлекательность для потребителей	3,55	10,65	10,65
Уникальность продукции и комплекса услуг	2,84	2,84	2,84
Соотношение цены и качества	1,89	1,89	1,89
Лояльность потребителей	6,82	6,82	6,82
Расширение рынка	6,82	6,82	2,27
Еу	27,75	41,95	30,31

По значению данного показателя, наибольшее повышение конкурентоспособности показывает внедрение инновации 2 – создание ОСИС, что повышает конкурентоспособность предприятия на 41,95%.

Рассчитаем безусловный индекс по каждой инновации:

1. СМК Еб=4,4619/9=0,496

2. ОСИС Еб=6,7462/9=0,750

3. ОТ Еб=4,8731/9=0,541

Таким образом, нововведения 1 и 3 относятся к улучшающим, нововведение 2 – создание ОСИС – к базисным.

Следовательно, и по условному, и по безусловному индексу наиболее приемлемой и значимой для АО «Водоканал» является разработка и внедрение ОСИС.

Список литературы

1. Мокров, А.В. Развитие корпоративных маркетинговых информационных систем (ОСИС). А.В. Мокров, С.В. Масленников. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.marketologi.ru/lib/mokrov/mis.html

2. Лев, Б. Нематериальные активы: управление, измерение, отчетность/ Б. Лев. – М.: Квинто-консалтинг, 2013, 157 с.; Ресурсы компании. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.quans.ru/products/analiz/company-resurs/;

3. Уткин Э.А. Бизнес-план компании. – М.:ЭКМОС, 2009 – 512с.

4. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент / Фатхутдинов Р.А. – СПб.: Питер, 2012 – 448 с.

5. Положения о структурных подразделениях АО «Водоканал».

6. Должностные обязанности работников АО «Водоканал».

7. Внутренний трудовой распорядок АО «Водоканал».

8. Внутренний регламент деятельности АО «Водоканал».

9. Годовой отчет компании АО «Водоканал».

10. Бухгалтерская отчетность компании АО «Водоканал».

11. Официальный сайт компании АО «Водоканал». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://vodokanal.ya1.ru