

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ДЕЙСТВИЙ ДИАГРАММЫ «ДОМИКА КАЧЕСТВА»

Э. М. Дунько¹⁾, А. А. Илюкевич²⁾

¹⁾ *Открытое акционерное общество «Центр банковских технологий»,
г. Минск, Республика Беларусь, e-mail: E.Dunko@cbt.by*

²⁾ *Открытое акционерное общество «Центр банковских технологий»,
г. Минск, Республика Беларусь, e-mail: A.Ilukevich@cbt.by*

В предлагаемой статье исследуется проблема применения методов и инструментов стратегического управления деятельностью организации в условиях высокой внутриотраслевой конкуренции. На основе проведенного анализа системы действий диаграммы «домика качества» произведена оценка конкурентных позиций организации, разработаны предложения по ее улучшению.

Ключевые слова: качество услуг; конкуренция; проектирование; стратегический анализ; экспертная оценка.

ACTION SYSTEM ANALYSIS OF THE «QUALITY HOUSE» DIAGRAM

E. M. Dunko¹⁾, A. A. Ilukevich²⁾

¹⁾ *Open Joint Stock Company «Center of Banking Technologies», Minsk,
Republic of Belarus, e-mail: E.Dunko@cbt.by*

²⁾ *Open Joint Stock Company «Center of Banking Technologies», Minsk,
Republic of Belarus, e-mail: A.Ilukevich@cbt.by*

This article explores the problem of applying the methods and tools of strategic management of the organization's activities in conditions of high intra-industry competition. Based on the analysis of the action system of the «house of quality» diagram, an assessment of the organization's competitive positions was made, proposals for its improvement were developed.

Keywords: quality of services; competition; design; strategic analysis; expert evaluation.

Для удержания и закрепления конкурентных позиций в течении периода, на который разрабатывается стратегия, компании должны постоянно совершенствовать свои услуги, процессы и систему управления на основе современных инструментов управления качеством.

На этапе разработки стратегии ОАО «Институт Белгоспроект» (далее – Институт) применили технологию анализа QFD (Quality Function Deployment), основанную на диаграммах особого вида – «Домик качества» – с целью последовательного преобразования требований потребителей в характеристики производственных процессов и методов контроля [1].

Анализ проведен на данных опроса 25 клиентов Института, 20 клиентов ОАО «Институт Минскгражданпроект» (А), 15 клиентов ОАО «ГИАП» (В) и экспертных оценках степени влияния операционных требований на удовлетворение требований клиентов.

Схематично технология развертывания функций качества услуг Института представлена в виде специальной матрицы на рисунке.

Операционные требования		0 0 0 0 0 0 0							Оценка конкурентоспособности
		Важность для клиента	Высокий уровень квалификации персонала	Точное соблюдение действующих нормативных и технических документов	3-D визуализация проектируемых объектов	Информационное моделирование проектируемых объектов (их компонентов)	Сокращение производственного цикла процесса проектирования	Визуализация хода реализации проекта	
Требования клиента									X – ОАО «Институт Белгоспроект» А – конкурент А с большей долей рынка В – конкурент В с меньшей долей рынка (5 – лучший результат)
Актуальность и новаторство технического решения		5	0		Δ				1 2 3 4 5
Точность и качество проекта		1	Θ	Θ	0	0			A X B X A B
Понятность проекта для клиента		3		Δ	Θ	0			X A B X A B
Безусловность исполнения договорных сроков		2	0		Δ	0	0	Θ	B X A X A
Оперативность внесения изменений в проект		6	Δ	Δ	0		Δ	0	A X B
Энергосберегающее решение		4		Δ		0			X A B
Интегральный показатель			42	22	55	30	12	36	
Планируемые меры			Повышение квалификации и кадров	Контроль на каждой стадии проектирования	Переход на BIM-проектирование	Создание банка данных ИМ проектируемых объектов	Оптимизация основных производственных процессов	Внедрение систем управления проектами	Корреляция:
Технические оценки		5	В						Θ – сильная = 9
		4	A X	А	В				0 – средняя = 3
		3		В	X A	В			Δ – слабая = 1
		2		X		А	X B		
		1			X	А		X A B	

«Домик качества» для проектных услуг Института

Из матрицы, изображенной на рисунке, следует, что наиболее значимыми с позиции клиентов Института являются следующие шесть кри-

териев оценки качества услуг: актуальность и новаторство технического решения, точность и качество проекта, понятность проекта для клиента, безусловность исполнения договорных сроков, оперативность внесения изменений в проектную документацию, энергосберегающее решение.

Для оптимального удовлетворения главных требований клиентов Институт определяет шесть основных характеристик, представленных в столбцах матрицы: высокий уровень квалификации персонала, точное соблюдение действующих нормативов, 3D визуализация проектируемых объектов, информационное моделирование проектируемых объектов, сокращение производственного цикла проектирования, визуализация хода проекта.

Дом качества показывает, что между самым важным критерием качества услуг, предоставляемых Институтом, – точность и качество проекта и высоким уровнем квалификации персонала существует сильная зависимость (корреляция). На второй по важности критерий, – безусловность исполнения договорных сроков сильное влияние оказывает 3D визуализация хода проекта.

«Крыша» Домика качества показывает степень взаимодействия технических характеристик. Высокий уровень квалификации персонала сильно коррелирует с 3D визуализацией проектируемых объектов. Сильная корреляция отмечается между тремя техническими характеристиками: 3D визуализация проектируемых объектов, информационное моделирование проектируемых объектов, сокращение производственного цикла процесса проектирования.

Правая комната Домика качества позволяет провести сравнительный анализ оценки клиентами качества проектных услуг Института и двух основных конкурентов. Институт занимает лидирующие позиции по двум критериям: «понятность проекта для клиента» (обусловлено внедрением в производственный процесс BIM-технологий) и «безусловность исполнения договорных сроков» (обусловлено большим опытом и высокой квалификацией сотрудников). При этом необходимо больше уделять внимание организации производственного процесса, внедрению и развитию новых технологий проектирования, разработки новаторских, энергосберегающих решений.

В «подвале» Домика качества содержится перечень возможных мер по повышению качества предоставляемых услуг: повышение квалификации кадров, контроль на каждой стадии проектирования, переход на BIM-проектирование, создание банка данных информационных моделей проектируемых объектов, оптимизация основных производственных процессов, внедрение системы управления проектами, а также сравнительные оценки характеристик производственных процессов, влияющих

на уровень качества услуг, предоставляемых Институтом и основными конкурентами.

Анализируя профили конкурентов, составленные на основе технической оценки производственных процессов, можно сделать вывод, что у оцениваемых организаций производственный процесс обеспечен высококвалифицированным персоналом, однако Институт, ставя цели развития BIM-проектирования и создания банка данных информационных моделей, должен обеспечить соответствующую подготовку персонала.

На основе проведенного анализа системы действий диаграммы «Домик качества», Институту для повышения конкурентоспособности на рынке проектных услуг необходимо оптимизировать производственные и обеспечивающие процессы, а также внедрить технологии управления проектами.

Применение метода QFD позволяет учитывать требования клиентов на всех стадиях производства услуг и, таким образом, повысить степень их удовлетворенности, снизить затраты на производственные процессы, и, как следствие, обеспечить устойчивую конкурентную позицию на несколько лет.

Библиографические ссылки

1. Минцберг Г., Альсгрэнд Б. Школы стратегий. Стратегическое сафари : учебник. СПб. : Питер, 2015. 330 с.