

**Чистякова Александра Вадимовна**

аспирант Нижегородского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, специалист по маркетингу отдела технико-экономических исследований ОАО «ОКБМ Африкантов»  
тел. (920) 033-37-37

**УПРАВЛЕНИЕ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ  
ПРОДУКЦИИ В АТОМНОЙ ЭНЕРГЕТИКЕ  
ПУТЕМ ПРИМЕНЕНИЯ КОЭФФИЦИЕНТА  
УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ  
ПОТРЕБИТЕЛЕЙ –  
ОДНОГО ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ (КПЭ)  
ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ  
ОАО «ОКБМ АФРИКАНТОВ»)**

**Chistyakova Alexandra Vadimovna**

post-graduate student of Nizhny Novgorod Institute of Management – affiliate of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, marketing expert of technic and economic research department, JSC “OKBM Afrikantov”  
tel.: (920) 033-37-37

**COMPETITIVENESS  
MANAGEMENT OF NUCLEAR POWER  
ENGINEERING PRODUCT  
BY USING THE COEFFICIENT OF  
CUSTOMER’S  
SATISFACTION –  
ONE OF ORGANIZATION  
TOP-MANAGEMENT KEY  
PERFORMANCE INDICATORS (KPI)  
(ON THE EXAMPLE OF  
JSC “OKBM AFRIKANTOV”)**

---

**Аннотация:**

*В статье предложена методика расчета коэффициента удовлетворенности потребителей (УП) с корректирующими коэффициентами, пригодная для введения в КПЭ руководителей направлений, описана структура интегрального индекса УП, описаны особенности мониторинга, измерения и анализа УП в атомной отрасли, представлены результаты анализа УП ОАО «ОКБМ Африкантов» за 2010 г. и отражены преимущества предлагаемой методики.*

**Ключевые слова:**

*удовлетворенность потребителей, ключевые показатели эффективности, конкурентоспособность продукции, научно-техническая продукция, атомная энергетика, b2b сектор.*

---

---

**The summary:**

*The article proposes the methodic of calculating the coefficient of customer satisfaction (CS) with a correction coefficients, which is suitable for the introduction of managers of the direction in KPI, describes the structure of the integral index of CS, specific features of the monitoring, measurement and analysis of CS in the nuclear industry, the results of analysis of CS in “OKBM Afrikantov” for 2010 and reflects the pre-property of the proposed methodology.*

**Keywords:**

*customer satisfaction, key performance indicators, product competitiveness, scientific and technical production, nuclear power engineering, b2b sector.*

---

Миссия ОАО «ОКБМ Африкантов» – обеспечение стратегической конкурентоспособности реакторных технологий в интересах национальной безопасности и инновационного лидерства в реакторных технологиях гражданского назначения.

Полный цикл работ и услуг реализуется через основные производственные процессы, регламентированные системой менеджмента качества предприятия, с обеспечением удовлетворенности Заказчиков и Потребителей.

Удовлетворенность потребителей (УП) – общая оценка опыта потребителей предприятия по приобретению и использованию продуктов, сервисов или услуг, предоставляемых этим предприятием.

В 2010 г. разработаны карты КПЭ на всех руководителей ОАО «ОКБМ Африкантов» до уровня начальника подразделения, а индекс удовлетворенности потребителей включен в КПЭ Главным конструкторам (ГК) ОАО «ОКБМ Африкантов». Достижение каждым работником целей, сформулированных в форме КПЭ, обеспечивает реализацию стратегических целей организации, которые ставятся ей в соответствии со стратегическими целями Госкорпорации «Росатом». КПЭ руководителя должны обеспечивать выполнение КПЭ руководителя вышестоящего уровня (принцип декомпозиции)

На каждый календарный год разрабатываются карты КПЭ руководителя, которые включают в себя КПЭ данного руководителя (от 3 до 8 КПЭ). КПЭ относятся к должности (при смене руководителя КПЭ не изменяются). Результаты выполнения КПЭ влияют на расчет годового

бонуса. Нормы КПЭ «Удовлетворенность потребителей» назначены руководством организации в следующих пределах: 4,5 – минимум; 4,5 – целевой; 4,7 – максимальный.

В соответствии с настоящими изменениями, в 2010 г. актуализирован Реестр Потребителей, все Потребители разделены по видам продукции (Поставки, НИОКР, услуги, контрагенты) и систематизированы по принадлежности работ Главному конструктору (ГК).

С 2010 г. рассчитываются следующие индексы УП:

- Интегральный индекс УП;
- Индекс УП по видам продукции и услуг (Поставки, НИОКР, Услуги, работа с контрагентами);
- Индекс УП ГК, Заместителей ГК и Главного инженера проекта.

Расчет УП для ГК из заполненных Потребителями анкет осуществляется по следующему алгоритму:

- оценка индекса УП по каждому направлению работ ГК (Поставки, НИОКР, Услуги);
- оценка индекса УП по работе с контрагентами;
- применение повышающих коэффициентов за количество Потребителей и полученный отклик, учет весовых коэффициентов, отражающих вклад направления работ в выручку организации.

Основными особенностями мониторинга, измерения и анализа удовлетворенности потребителей в атомной ОАО «ОКБМ Африкантов» являются:

1. Объектом исследования все потребители продукции ОАО «ОКБМ Африкантов», то есть выборка не осуществляется.

В связи с тем, что потребительскими группами ОАО «ОКБМ Африкантов» являются организации и предприятия Госкорпорации «Росатом»; предприятия и организации другой отраслевой принадлежности, выполняющие работы в области ЯЭК и неядерного рынка, в том числе в рамках федеральных и региональных целевых программ; инозаказчики по международным контрактам, в том числе включая работы через ЗАО «Атомстройэкспорт», – генеральная совокупность объектов исследования является ограниченной.

2. Сбор информации для использования в исследованиях осуществляется параллельно во времени.

3. При анализе динамических рядов баз данных используется метод медианной оценки.

4. Проведение опроса потребителей, с целью выявления их требований к продукции (услугам) не требуется.

В связи с ответственным характером продукции, ее назначением, требования потребителей сформулированы в нормативных документах, договорах (контрактах) и лицензиях, в протоколах внешних аудитов.

5. Адресная рассылка.

Настоящие особенности обеспечивает высокую степень валидности, надежности, достоверности, репрезентативности и эффективности результатов исследований, при сохранении достаточно низкого уровня затрат на проведение исследования.

Основой исследования УП являются анкеты, заполненные Потребителями. Потребители оценивают набор параметров, определенный для каждого направления (НИОКР, Поставки, Услуги, Контрагенты).

По 5-балльной шкале Потребителем оценивается важность параметра (абсолютно неважно – неважно – скорее важно – важно – очень важно) и его удовлетворенность (очень плохо – плохо – скорее плохо, чем хорошо – хорошо – отлично).

ОАО «ОКБМ Африкантов» имеет большой продуктовый портфель, что обусловлено инновационной направленностью продукции и опытным характером производства. В соответствии с этим руководство проектами или группами проектов осуществляется Главными конструкторами (ГК). В зависимости от специфики проекта и стадии разработки и реализации, объемы работ, выполняемые ГК могут существенно отличаться, что отчетливо прослеживается через количество потребителей, объем работ с контрагентами и долю вклада работ в выручку организации. Кроме того, работа в b2b секторе с ограниченным кругом потребителей обуславливает постоянное взаимодействие ГК с одним и тем же кругом руководящих лиц, поэтому отказ организации заполнять анкету характеризует негативное отношение к руководителю работ со стороны организации-потребителя.

Нами предложена следующая формула оценки индекса УП по каждому направлению работ ГК (Поставки, НИОКР, Услуги):

$$S = \frac{1}{2} * k_1 * k_2 * \frac{1}{3} * k_3 * \left( \frac{\sum A_i X_i}{\sum X_i} + \frac{\sum A_j X_j}{\sum X_j} + \frac{\sum A_h X_h}{\sum X_h} \right) + \frac{\sum A_g X_g}{\sum X_g}, \quad (1)$$

где S – индекс удовлетворённости Потребителей;  
 Ai, j, h, g – оценка НИОКР, Поставок и Услуг, работы с контрагентами из анкет;  
 Xi, j, h, g – относительная важность НИОКР, Поставок и Услуг, работы с контрагентами из анкет;

$k_1$  – коэффициент, учитывающий отклик Потребителей;

$k_2$  – коэффициент, учитывающий количество Потребителей;

$k_3$  – коэффициент, учитывающий долю вклада направления работ в выручку организации.

Коэффициенты рассчитываются в соответствии с таблицей 1.

**Таблица 1 – Таблица повышающих коэффициентов**

Отклик потребителей, %	$k_1$	Количество потребителей, штук	$k_2$	вклад в выручку/прибыль, %	$k_3$
0	0	1	1	от 0,13 до 1,5	1
10	0,9	2	1,0002	от 1,6 до 2,5	1,01
20	0,974	3	1,001	от 2,6 до 3,6	1,018
30	0,985	4	1,002	от 3,7 до 4,7	1,024
40	1	5	1,0032	от 4,8 до 5,8	1,028
50	1,015	6	1,005	от 5,9 до 7	1,03
60	1,024	7	1,007	от 7,1 до 10	1,032
70	1,03	8	1,009	от 10,1 до 14	1,0338
80	1,033	9	1,013	от 14,1 до 20	1,035
90	1,036	10	1,019	от 21 до 30	1,036
100	1,037	11	1,027	от 31 до 40	1,0368
		12 и более	1,037	от 41 до 50	1,037

По результатам 2010 г. Интегрированный индекс УП составил 4,69. Показатели УП для каждого ГК достигли целевого уровня и находятся в пределах от 4,57 до 4,9. По сравнению с 2009 г. удовлетворенность контрагентов выросла на 3 %.

Результаты анализа удовлетворенности потребителей помогают разработать превентивные меры, позволяющие прогнозировать ожидания потребителей и разработать программу их привлечения, выявляются возникающие проблемные моменты взаимодействия организации и потребителя, и появляется возможность быстрого, четкого и адресного реагирования на них.

Преимущества применения мониторинга, измерения и анализа удовлетворенности потребителей как инструмента управления конкурентоспособностью организации отражены в таблице 2.

**Таблица 2 – Преимущества методики оценки УП, разработанной ОАО «ОКБМ Африкантов»**

№	Преимущества методики	Примечание
1.	Аутентичность	нет аналогов (по результатам экспресс-исследования по Н. Новгороду от 12.10.2011)
2.	Специфичность	адаптированность к специфике атомной промышленности
3.	Практическая применимость	исследования УП ведутся в ОКБМ с 2005 г.
4.	Включенность в систему мотивации персонала	С 2010 г. индекс УП включен в КПЭ 13 топ-менеджерам ОКБМ
5.	Информативность	Большой объем накопленной информации, пригодной не только для мониторинга, но и для стратегического и оперативного планирования
6.	Измеряемость показателей, наглядность полученных результатов анализа;	Преимственность, возможность отследить ретроспективу
7.	Достоверность и актуальность информации	за счет прямой связи с потребителями.

Коэффициент УП является одним из ключевых показателей эффективности топ-менеджмента организации и может быть распространен на каждого сотрудника.

Методика исследования удовлетворенности потребителей применима в любой организации, работающей в b2b секторе и имеющий широкий продуктовый портфель. Например, в любой организации, подчиняющейся ГК «Росатом».

Коэффициент УП является эффективным способом управления конкурентоспособностью продукции в атомной энергетике.