

# МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ОСНОВЫ ДЛЯ МОНИТОРИНГА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОЦЕССА «УПРАВЛЕНИЕ ПРЕТЕНЗИЯМИ»

**Глебова Е.В.**, канд. техн. наук, доцент кафедры «Управления техническими системами», ФГБОУ ВО «Дальрыбвтуз»

**Попович Д.А.**, магистр, ФГБОУ ВО «Дальрыбвтуз»

*Принцип постоянного улучшения менеджмента качества широко используется в производственной сфере, так как обеспечивает достижение целей и повышает эффективность деятельности предприятия. Даже самые незначительные измерения в процессе могут привести к значительным улучшениям или ухудшениям, в связи с этим особую значимость приобретает мониторинг показателей процесса. В рамках проводимого исследования с учетом требований ГОСТ Р ИСО 10002–2020 «Удовлетворенность потребителей Руководящие указания по управлению претензиями в организациях» был предложен методический по формированию основ для мониторинга показателей процесса «Управление претензиями». В основу предложенного методического подхода была положена декомпозиция сгенерированной основной цели процесса «Управление претензиями» на подцели нижнего уровня, что обеспечивает детализацию подцелей и задач необходимых для ее достижения.*

*На основании задач, полученных в результате декомпозиции основной цели процесса, решение которых в совокупности обеспечивает достижение этой цели были сформированы показатели результативности рассматриваемого процесса и формулы для их расчета. Результаты расчета показателей результативности процесса могут быть использованы для мониторинга как отдельных показателей процесса, так и всего процесса в целом, т. е. его комплексной оценки, для расчета которой в работе были предложены формулы с рекомендациями по их использованию.*

**Ключевые слова:** потребитель, претензия, цель процесса, дерево целей процесса, результативность, показатель результативности.

## ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день принцип постоянного улучшения, реализующийся субъектами хозяйственной деятельности, является залогом успешной экономической деятельности. Однако постоянное улучшение конечного продукта, производимого предприятием, невозможно достичь без учета жалоб и рекламаций потребителя, поэтому работа с претензиями имеет очень важное значение, так как высокая репутация производителя является определяющим моментом в конкурентной рыночной борьбе.

Основным документом, регламентирующим и описывающим процессы по управлению претензиями в организации, является ГОСТ Р ИСО 10002–2020 «Удовлетворенность потребителя. Руководящие указания по управлению претензиями в организациях»<sup>1</sup>. Данный документ определяет

основные параметры, функции и цели реализации процесса управления претензиями на предприятиях и предлагает в качестве конечного результата открытую и конструктивную его реализацию [1].

## ОСНОВНАЯ ПРОБЛЕМАТИКА СТАТЬИ

Внедрение процесса «Управление претензиями» направлено на достижение целого ряда результатов, среди которых можно выделить два основных аспекта:

- разработка, внедрение и реализация на предприятии самого процесса;
- создание основы для постоянного анализа процесса, определения степени разрешения претензий в результате функционирования процесса и основы для постоянного улучшения процесса.

Следует отметить, что ГОСТ Р ИСО 10002–2020 имеет высокую степень проработанности требований, последовательное выполнение которых позволяет разработать,

<sup>1</sup> ГОСТ Р ИСО 10002–2020. Удовлетворенность потребителя. Руководящие указания по управлению претензиями в организациях. – М.: Российский институт стандартизации. 2022. 25 с.

внедрить и реализовать процесс по работе с претензиями на предприятиях любого типа. Практическая реализация второго аспекта ожидаемых результатов может иметь определенные трудности, что объясняется изложением требований стандарта касающихся организации мониторинга процесса работы с претензиями. Так, п. 8.4 «Мониторинг процесса работы с претензиями» ГОСТ Р ИСО 10002–2020 рекомендует в качестве показателей процесса работы с претензиями использовать предварительно определенные критерии, представленные в приложении 1 [1].

Анализ примеров критериев, предложенных для проведения мониторинга показателей процесса работы с претензиями, показал их разноплановость как в комплексности/единичности оцениваемого события, так и в использовании критериев с различными размерностями.

Среди предложенных критериев были выделены три группы:

- первая группа – критерии, описывающие сложные действия (например, надлежащее распределение ответственности за работу с претензиями и т. д.), оценка которых требует их детализации для однозначного понимания достигнутого результата по данному критерию;
- вторая группа – критерии, результат которых измеряется в различных физических единицах величин (например, время, затраченное на ответы предъявляющих претензию и т. д.);
- третья группа – критерии результат которых измеряется в относительных единицах (степень удовлетворенности предъявляющих претензию и т. д.).

Очевидно, что такая разноплановость предлагаемых критериев для проведения мониторинга показателей процесса работы с претензиями затрудняет их расчет, приводит к сложностям в сравнении и анализе показателей, что препятствует получению комплексной оценки функционирования всего процесса.

Исходя из вышесказанного, целью проводимой работы являлась разработка методического подхода к оценке результативности процесса «Управление претензиями».

Для реализации поставленной цели были решены следующие задачи:

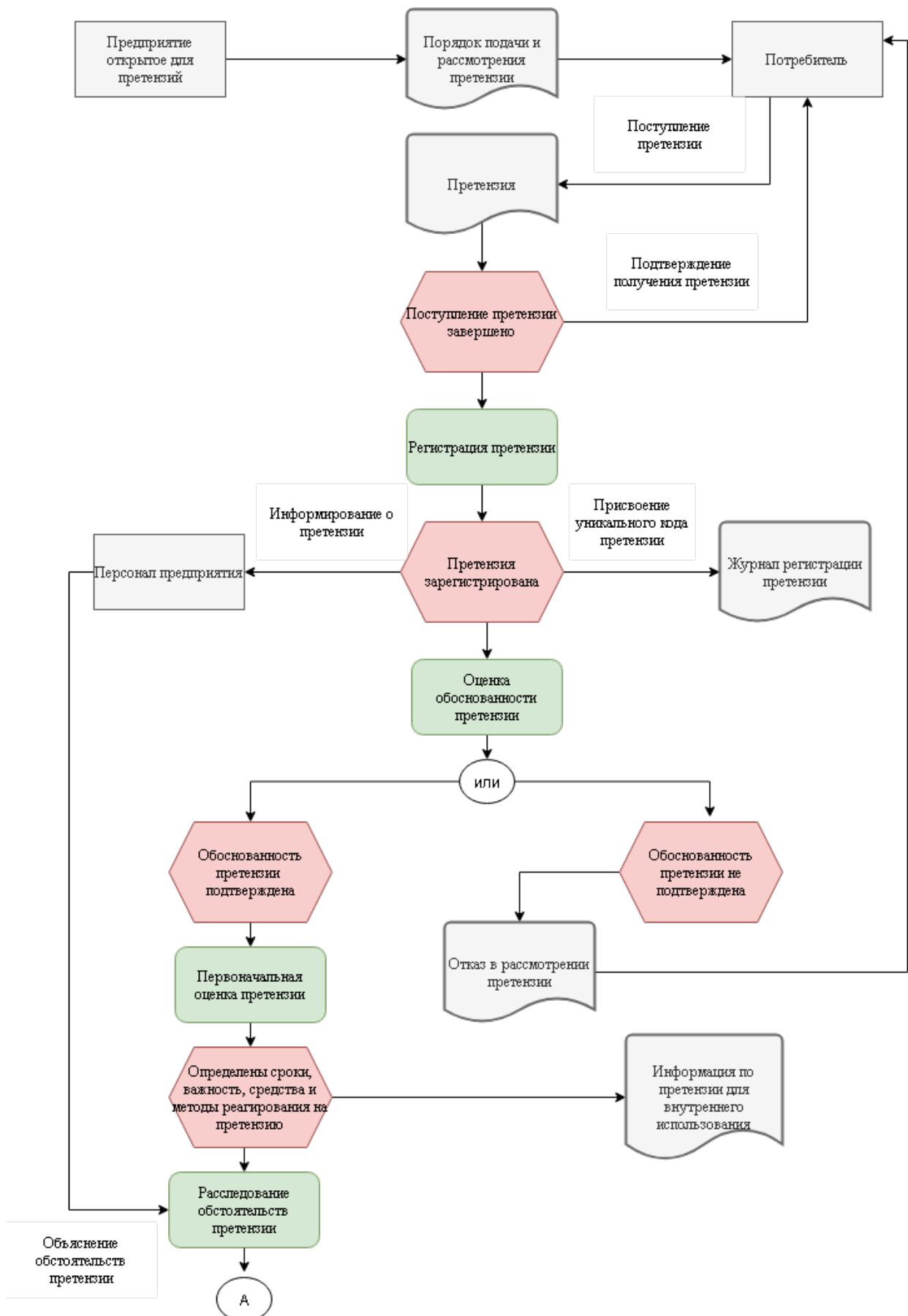
- проведен анализ требований к планированию, проектированию, разработке, функционированию, поддержанию и улучшению результативности и эффективности процесса работы с претензиями в соответствии с ГОСТ Р ИСО 10002–2020;
- осуществлена генерация и декомпозиция целей процесса «Управление претензиями»;
- определена измерительная информация, составляющая основу для постоянного анализа и улучшения процесса;
- предложены показатели результативности для мониторинга процесса работы с претензиями.

В соответствии с первой задачей проводимого исследования был проведен анализ требований к планированию, проектированию, разработке, функционированию, поддержанию и улучшению результативности и эффективности процесса работы с претензиями в соответствии с ГОСТ Р ИСО 10002–2020, для наглядного представления состав требований и последовательность их выполнения были представлены в виде алгоритма на рис. 1 [1].

Процесс «Управление претензиями», представленный в виде алгоритма на рис. 1, отражает последовательность выполняемых действий и событий, наступающих вследствие их выполнения. Выбранная форма графического представления процесса «Управление претензиями» соответствует цели проводимого исследования, так как содержит фиксацию событий, наглядно представляющих ожидаемый результат на всех этапах процесса.

В соответствии со следующей задачей исследования была осуществлена генерация основной цели процесса «Управление претензиями», которую необходимо достичь в рамках его реализации и ее последующую декомпозицию на подцели нижнего уровня, что обеспечивает определение более детальных подцелей и задач, необходимых для ее достижения. Дерево целей процесса «Управление претензиями» представлено на рис. 2 [2].

Дерево процесса было использовано для формирования метрик процесса, позволяющих проводить мониторинг достижения каждой из подцелей процесса. В результате проделанной работы были сформированы приведенные ниже показатели результативности процесса «Управления претензиями», а также предложены формулы для их расчета.



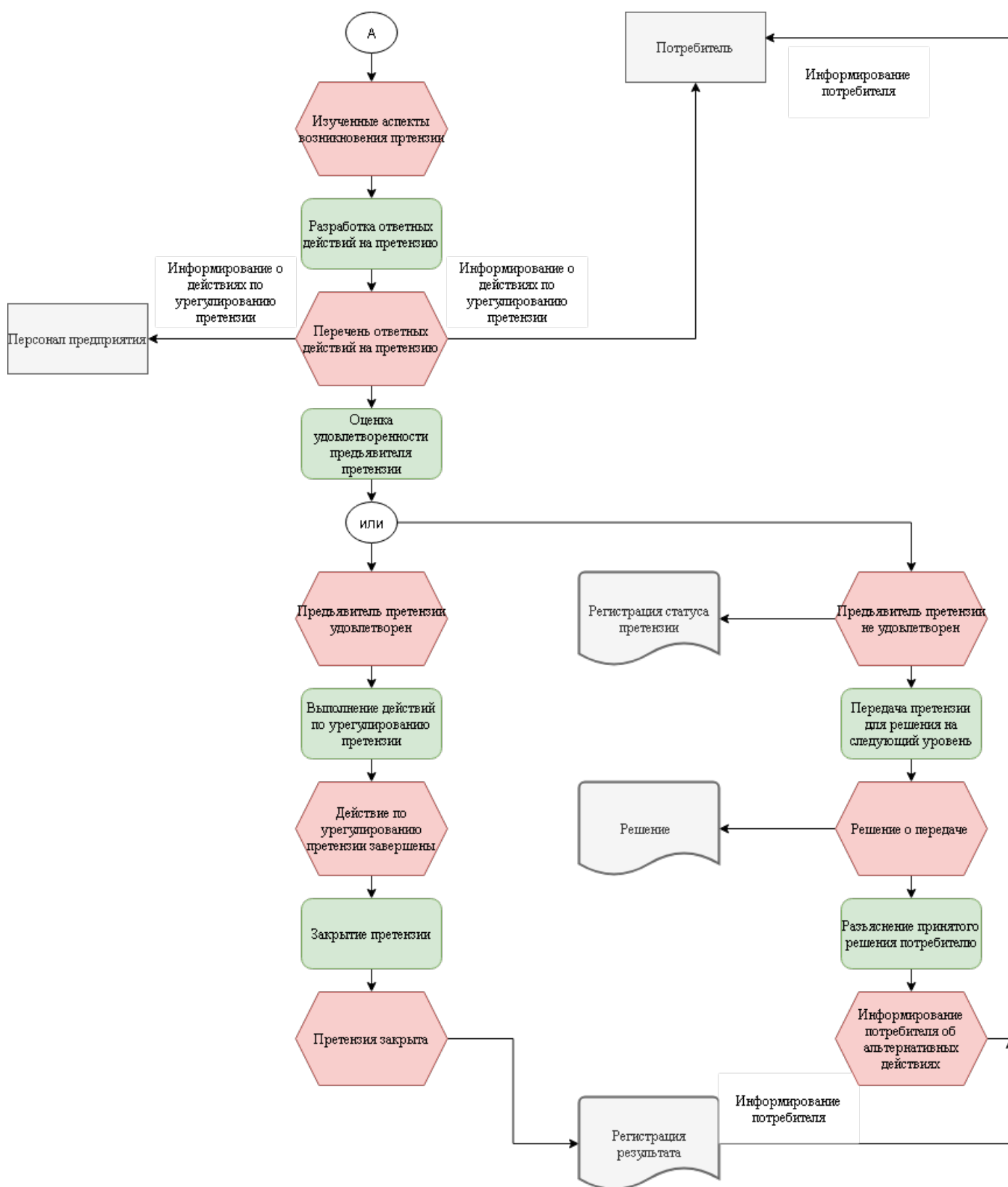


Рис. 1. Процесс «Управление претензиями»

Работа с претензиями в целях удовлетворенности потребителей	Получение претензии	Разработка информации для потребителя о работе с претензиями		Брошюра
		Информация на сайте		
		Регистрация претензии	Присвоение уникального кода претензии	Код претензии
			Занесение информации в журнал	Запись в журнале Учет количества претензий
		Анализ претензии	Оценка обоснованности претензии	
	Отказ в рассмотрении претензии			
	Первоначальная оценка претензии		Информация о претензии для внутреннего расследования	
	Запрос в подразделение по обстоятельствам претензии			
	Расследование обстоятельств претензии		Обстоятельства возникновения претензии, полученные от структурного подразделения	
	Повторные претензии			
	Реагирование на претензию	Подтверждение получения претензии		Звонок/письмо потребителю, подтверждающий получение претензии
		Автоматизация ответа потребителю		
		Разработка ответных действий на претензию		Информация для структурного подразделения
		Информация для потребителя		
		Оценка удовлетворенности потребителям предложенными действиями	Разработка действий по урегулированию претензии	Зарегистрированные действия реагирования на претензию
				Запись о закрытии претензии
				Звонок/письмо потребителю о закрытии претензии
		Предложение потребителю альтернативных действий		Удовлетворенные клиенты
Решение об альтернативных действиях рассмотрения претензии				
Звонок/письмо потребителю для разъяснения принятого решения				

Рис. 2. Дерево целей процесса «Управление претензиями»

■ цель процесса, ■ цели первого уровня, □ цели первого уровня, цели второго уровня, ■ цели третьего уровня, ■ цели четвертого уровня.

1. Степень обеспеченности потребителя информацией о работе с претензиями в торговом зале/офисе может быть определена по формуле 1:

$$R_1 = \frac{a_1}{100}, \quad (1)$$

где:  $a_1 = 100$  (информация работе с претензиями представлена в торговом зале/офисе);

$a_1=0$  (информация по работе с претензиями отсутствует в торговом зале/офисе).

2. Степень обеспеченности потребителя информацией о работе с претензиями на сайте компании

$$R_2 = \frac{a_2}{100} \times 100\%, \quad (2)$$

где:  $a_2 = 100$  (информация о работе с претензиями представлена на сайте компании);

$a_2 = 0$  (информация о работе с претензиями отсутствует на сайте компании).

3. Доля претензий, получивших уникальный код при поступлении на предприятие

$$R_3 = \frac{a_3}{b_3} \times 100\% , \quad (3)$$

где:  $b_3$  – количество поступивших претензий;

$a_3$  – количество сгенерированных уникальных кодов.

4. Доля зарегистрированных претензий

$$R_4 = \frac{a_4}{b_4} \times 100\% , \quad (4)$$

где:  $b_4$  – количество поступивших претензий;

$a_4$  – количество зарегистрированных претензий.

5. Степень снижения количества претензий

$$R_5 = \frac{a_5}{100} \times 100\% , \quad (5)$$

где:  $a_5 = 100$  количество претензий текущего периода меньше, чем предыдущего;

$a_5 = 0$  количество претензий текущего периода больше, чем предыдущего.

6. Доля претензий, проверенных на их обоснованность

$$R_6 = \frac{a_6}{b_6} \times 100\% , \quad (6)$$

где:  $b_6$  – количество поступивших претензий;

$a_6$  – количество проверенных претензий.

7. Доля проинформированных потребителей в отказе обоснованности претензии

$$R_7 = \frac{a_7}{b_7} \times 100\% , \quad (7)$$

где:  $b_7$  – количество необоснованных претензий;

$a_7$  – количество потребителей, получивших отказ в обоснованности претензии.

8. Доля обоснованных претензий, обеспеченных формами для внутреннего расследования обстоятельств

$$R_8 = \frac{a_8}{b_8} \times 100\% , \quad (8)$$

где:  $b_8$  – количество обоснованных претензий;

$a_8$  – количество заполненных форм для внутреннего расследования обстоятельств претензий.

9. Доля направленных в структурные подразделения запросов по обстоятельствам возникновения претензии может быть определена по формуле 9:

$$R_9 = \frac{a_9}{b_9} \times 100\% , \quad (9)$$

где:  $b_9$  – количество обоснованных претензий;

$a_9$  – количество претензий, по обстоятельствам возникновения которых направлен хотя бы один запрос в структурное подразделение.

10. Доля претензий с обеспеченными объяснениями об обстоятельствах их возникновения от структурных подразделений

$$R_{10} = \frac{a_{10}}{b_{10}} \times 100\% , \quad (10)$$

где:  $b_{10}$  – количество обоснованных претензий;

$a_{10}$  – количество претензий с объяснением обстоятельства их возникновения.

11. Доля претензий

$$R_{11} = \frac{a_{11}}{b_{11}} \times 100\% , \quad (11)$$

где:  $b_{11}$  – количество обоснованных претензий;

$a_{11}$  – количество первичных претензий.

12. Степень снижения среднего времени на рассмотрение претензии

$$R_{12} = \frac{a_{12}}{100} \times 100\% , \quad (12)$$

где:  $a_{12} = 100$  в случае снижения среднего времени рассмотрения претензии в текущем периоде по отношению к предыдущему;

$a_{12} = 0$  в случае увеличения среднего времени рассмотрения претензии в текущем периоде по отношению к предыдущему.

13. Доля потребителей, проинформированных о получении претензии

$$R_{13} = \frac{a_{13}}{b_{13}} \times 100\% , \quad (13)$$

где:  $b_{13}$  – количество поступивших претензий;

$a_{13}$  – количество потребителей, проинформированных о получении претензии предприятием.

14. Степень автоматизации информирования потребителей о получении претензии

$$R_{14} = \frac{a_{14}}{100} \times 100\% , \quad (14)$$

где:  $a_{14} = 100$  – есть возможность автоматизированного ответа;

$a_{14} = 0$  – нет возможности автоматизированного ответа.

15. Доля структурных подразделений, получивших информацию об ответных действиях на претензию

$$R_{15} = \frac{a_{15}}{b_{15}} \times 100\% , \quad (15)$$

где:  $b_{15}$  – количество обоснованных претензий;

$a_{15}$  – количество структурных подразделений, получивших информацию.

16. Доля потребителей, проинформированных об ответных действиях на претензию

$$R_{16} = \frac{a_{16}}{b_{16}} \times 100\% , \quad (16)$$

где:  $b_{16}$  – количество обоснованных претензий;

$a_{16}$  – количество потребителей, получивших информацию.

17. Доля претензий с регистрацией о выполнении ответных действий

$$R_{17} = \frac{a_{17}}{b_{17}} \times 100\% , \quad (17)$$

где:  $b_{17}$  – количество обоснованных претензий;

$a_{17}$  – количество претензий с завершёнными ответными действиями.

18. Доля зарегистрированных закрытых претензий

$$R_{18} = \frac{a_{18}}{b_{18}} \times 100\% , \quad (18)$$

где:  $b_{18}$  – количество обоснованных претензий;

$a_{18}$  – количество зарегистрированных закрытых претензий.

19. Доля потребителей, проинформированных о закрытии претензии

$$R_{19} = \frac{a_{19}}{b_{19}} \times 100\% , \quad (19)$$

где:  $b_{19}$  – количество обоснованных претензий;

$a_{19}$  – количество потребителей, получивших информацию о закрытии претензии.

20. Уровень удовлетворенности потребителя решением претензии

$$R_{20} = \frac{a_{20}}{b_{20}} \times 100\% , \quad (20)$$

где:  $b_{20}$  – количество удовлетворенных потребителей;

$a_{20}$  – количество обоснованных претензий.

21. Доля претензий, в отношении которых принято решение об альтернативных действиях урегулирования

$$R_{21} = \frac{a_{21}}{b_{21}} \times 100\% , \quad (21)$$

где:  $b_{21}$  – количество претензий, подлежащих альтернативным действиям урегулирования;

$a_{21}$  – количество принятых решений об альтернативных действиях урегулирования претензии.

22. Доля потребителей, проинформированных о принятии альтернативных действий урегулирования претензии

$$R_{22} = \frac{a_{22}}{b_{22}} \times 100\% , \quad (22)$$

где:  $b_{22}$  – количество претензий, подлежащих альтернативным действиям урегулирования;

$a_{22}$  – количество потребителей, получивших разъяснение о целесообразности применения альтернативных методов урегулирования претензии.

Следует отметить, что набор показателей результативности полученных вследствие реализации предлагаемого методического подхода, на практике может быть скорректирован, это обусловлено:

- структурой действующего на предприятии процесса «Управление претензиями»;
- наличием возможности автоматизации этапов процесса «Управление претензиями»;
- разнообразием используемых альтернативных методов реагирования на претензию и т.д.

Рассчитанные показатели результативности процесса могут быть использованы для мониторинга как отдельных показателей процесса, так и всего процесса в целом. В случае необходимости комплексной оценки показателей процесса в целом могут быть использованы формулы, основанные на принципах как арифметической, так и геометрической прогрессии, формулы 1, 2 [4].

$$R = R_i \times K_i + R_{i+n} \times K_{i+n} , \quad (23)$$

где:  $R_i$  – частный показатель результативности процесса;

$K_i$  – коэффициент весомости частного показателя результативности;

$n$  – количество частных показателей результативности.

$$R = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n R_i}, \quad (24)$$

где:  $R_i$  – частный показатель результативности процесса;

$n$  – количество частных показателей результативности.

Решение о применении формул принимается исходя из поставленных задач. В целях проведения анализа процесса, определения степени разрешения претензий, оценки уровня функционирования процесса может быть использована формула 1, учитывающая суммарное значение частных показателей результативности, следует отметить, что во избежание нивелирования низких оценок высокими в данной формуле присутствуют коэффициенты весомости частных показателей, расчет которых может быть произведен целым рядом квалиметрических методов [4]. Для оценки достижения постоянного улучшения процесса может быть использована формула 2, так как геометриче-

ская прогрессия, положенная в основу данной формулы, позволяет уйти от нивелирования оценок, а при желании исследователя, задающего критерии оценки результат улучшения процесса может получить нулевое значение, в случае получения нулевого значения результативности одного из частных показателей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предложенный методический подход к оценке результативности процесса «Управление претензиями», является универсальным подходом и может быть использован для мониторинга работы с претензиями предприятиями всех видов коммерческой и некоммерческой деятельности. Данный методический подход позволяет обеспечить эффективный мониторинг процесса «Управление претензиями» с целью его постоянного улучшения что позволит предприятию сохранить (повысить) репутацию, снизить риски убытков вследствие несвоевременного (неадекватного) реагирования на претензию, улучшить качество продукции, повысить лояльность потребителей и соблюдение требований законодательства.

## Список использованных источников и литературы

1. Практика применения стандарта моделирования ЕРС. [Электронный ресурс]. URL: <http://projectimo.ru/biznes-processy/notaciya-erc.html> (дата обращения 31.05.2023).
2. Дерево целей: примеры и правила построения. [Электронный ресурс]. URL: <https://sales-generator.ru/blog/derevo-tseley/> (дата обращения 31.05.2023).
3. Пономарев С.В. Управление качеством процессов и продукции: учебное пособие / С.В. Пономарев, Е.С. Мищенко, С.В. Мищенко; под ред. С.В. Пономарева. – Тамбов: Тамбовский государственный технический университет (ТГТУ), 2013. – Книга 3. Специальные вопросы менеджмента качества процессов в производственной, коммерческой и образовательной сферах. – 221 с.
4. Глебова Е.В., Лаптева Е.П. Методический подход к оценке результативности проведения плановых выездных проверок за соблюдением обязательных требований, установленных к объектам технического регулирования // Журнал «Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования». 2022. № 4 (68). С. 10–19.



# METHODOLOGICAL APPROACH TO FORMING THE BASIS FOR MONITORING PROCESS INDICATORS «CLAIMS MANAGEMENT»

**Glebova E.V.**, Candidate of Technical Sciences, Associate Pro-fessor of the Department of Technical Systems Management, Dalrybvtuz

**Popovich D.A.**, master, Dalrybvtuz

*The principle of continuous quality management improvement is widely used in the manufacturing sector, as it ensures the achievement of goals and increases the efficiency of the enterprise. Even the smallest measurements in a process can lead to significant improvements or deteriorations, which makes monitoring process indicators especially important. As part of the ongoing research, taking into account the requirements of GOST R ISO 10002–2020 “Customer Satisfaction, Guidelines for Complaints Management in Organizations,” a methodological approach was proposed to form the basis for monitoring the indicators of the “Claims Management” process. The proposed methodological approach was based on the decomposition of the generated main goal of the “Claims Management” process into lower-level subgoals, which provides detailing of the subgoals and tasks necessary to achieve it. Based on the tasks obtained as a result of decomposition of the main goal of the process, the solution of which together ensures the achievement of this goal, performance indicators of the process under consideration and formulas for their calculation were formed. The results of calculating process performance indicators can be used to monitor both individual process indicators and the entire process as a whole, i.e. its comprehensive assessment, for the calculation of which formulas with recommendations for their use were proposed in the work.*

**Keywords:** consumer, claim, process goal, process goal tree, performance, performance indicator

## References

1. The practice of applying the EPC modeling standard. [Electronic resource]. URL: <http://projectimo.ru/biznes-processy/notaciya-epc.html> (accessed 31.05.2023).
2. Goal tree: examples and construction rules. [Electronic resource]. URL: <https://sales-generator.ru/blog/derevo-tseley/> (accessed 31.05.2023).
3. Ponomarev, S.V. Quality management of processes and products: textbook / S.V. Ponomarev, E.S. Mishchenko, S.V. Mishchenko; ed. S.V. Ponomareva. – Tambov: Tambov State Technical University (TSTU), 2013. – Book 3. Special issues of quality management of processes in the industrial, commercial and educational fields. – 221 p.
4. Glebova E.V., Lapteva E.P. A methodical approach to evaluating the effectiveness of scheduled field inspections for compliance with the mandatory requirements established for objects of technical regulation // Journal “Information and Economic Aspects of Standardization and Technical Regulation”. 2022. No. 4 (68). Pp. 10–19.