

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА – ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ТЕХНИЧЕСКОГО СЕРВИСА

М. Силина

канд. техн. наук

В статье изложены основные положения системы менеджмента качества для предприятий технического сервиса АПК (СМК), разработанные ГНУ ГОСНИТИ. Заявлены требования к СМК, ее основные процессы и критерии, а также ожидаемые эффекты от разработки и внедрения.

Идеей зарождения отрасли технического сервиса в сельском хозяйстве в СССР была квалифицированная помощь в оказании комплекса услуг по обеспечению сельских товаропроизводителей (потребителей) техническими средствами, эффективному использованию и поддержанию их в исправном состоянии в течение всего периода эксплуатации.

Достижение этой цели обеспечивалось путем организации концентрированного, высокотехнологичного производства, обеспечивающего более высокое качество ремонта и технического обслуживания, чем в хозяйствах.

Однако в годы перестройки созданная обширная система технического обслуживания и ремонта сельскохозяйственной техники, известная под именем «Госкомсельхозтехника СССР», практически разорилась.

Количество предприятий системы СХТ уменьшилось в десятки раз.

Причиной разорения ремонтно-обслуживающих предприятий было резкое снижение объемов производства, обусловленное, с одной стороны, снижением платежеспособности сельхозтоваропроизводителей, с другой стороны, медленной реструктуризацией РОП и снижением качества их работ и услуг.

Тем не менее, в отрасли наблюдаются положительные тенденции по преодолению указанных недостатков, организуются предприятия нового типа с гибкими технологиями ремонта, увеличивающие номенклатуру

работ, объединяются услуги по торгово-снабженческой и ремонтно-обслуживающей деятельности, изучаются и внедряются методы бережливого производства и др. Назовем такие предприятия сокращенно «ПТС».

Лучшие из ПТС стремятся к комплексному освоению новых методов организации и технологий производства и выходят из кризиса. Большинство из них стремятся при этом получить сертификат соответствия качества услуг и этим добиваются хорошего имиджа в глазах потребителей и партнеров по бизнесу. Однако наиболее медленно происходят изменения, связанные с маркетингом и управлением качеством на ПТС.

Анализ работ и услуг на передовых предприятиях отрасли, прошедших сертификацию в рамках «Системы добровольной сертификации услуг по техническому обслуживанию и ремонту сельскохозяйственной техники», выполненный ГОСНИТИ – органом по сертификации



НАУКА – ПРОИЗВОДСТВУ

этой системы, показал, что в них имеются условия для внедрения современных методов управления качеством, соответствующих требованиям международных стандартов ИСО серии 9000.

Высокая технологическая специализация, способность быстро и качественно удовлетворять требования заказчика, близость к рынкам сбыта и увеличивающаяся номенклатура и необходимый ассортимент продукции и услуг, предоставляемых потребителю, позволяют говорить о развитии как отдельных предприятий, так и отрасли в целом.

Сегодня происходят положительные перемены и в экономике страны в целом, и в ее отраслях, в том числе в сельском хозяйстве, сельскохозяйственном машиностроении и техническом сервисе в АПК. Складываются новые формы взаимоотношений между производителем (заводом-изготовителем), исполнителем услуг (предприятием сферы технического сервиса) и потребителем (сельским товаропроизводителем). Развиваются дилерские системы, диверсификация и дифференциация производства. На поля страны начала активно внедряться техника дальнего зарубежья. Изменяются требования к организационной и социальной культуре технического сервиса, целью которых является обеспечение нового качества жизни внутренних и внешних потребителей. Кроме того, при осуществлении работ необходимо следовать требованиям безопасности труда, безопасности использования технических средств по назначению и безопасности окружающей среды.

Системный учет и контроль внешних и внутренних изменений наиболее эффективно может быть осуществлен предприятиями с помощью создания систем менеджмента качества, соответствующих требованиям стандартов ИСО 9000. Их внедрение предусмотрено Федеральным законом «О техническом регулировании». В случае разработки систем менеджмента качества предприятие может обеспечить рост производства, прежде всего за счет высокого качества продукции и услуг. Умение предприятий работать по данным стандартам позволяет создать современную эффективную систему управления предприятием.

Наличие в предприятии соответствующим образом аттестованной системы менеджмента

качества является гарантом качества его продукции, работ и услуг, свидетельствует о высоком уровне культуры построения хозяйственного механизма внутри предприятия, создает ему международный авторитет. Именно с такими предприятиями хотят иметь дело и потребители, и заводы (фирмы) – изготовители. Именно такие предприятия являются конкурентоспособными и выживают в рыночных условиях.

Опыт создания и внедрения СМК в странах с развитой экономикой показывает достаточно высокую эффективность таких систем. Однако непосредственное использование для этой цели стандартов ИСО 9000 представляет немалые трудности, так как они имеют общетехнический характер и не могут учитывать специфику деятельности сервисных предприятий.

В связи с этим в ГОСНИТИ был разработан типовой проект СМК, учитывающий особенности деятельности ПТС в рыночных условиях.

В типовом проекте приведены макеты основных документов, необходимых для функционирования и аттестации СМК, приведено «Руководство по качеству» на примере условного ПТС, осуществляющего предпродажную подготовку, поставку, гарантийное обслуживание, ремонт и модернизацию тракторов в течение срока их службы.

Система менеджмента качества для ПТС представляет собой комплекс взаимосвязанных и взаимодействующих процессов и элементов, направленных на главную цель – максимальное удовлетворение требований потребителей. Схема взаимодействия процессов в СМК для условного ПТС представлена на рис. 1.

Процессный подход к описанию и управлению деятельностью предприятия дает возможность проследить поэтапно эффективность производимых работ.

Цель процессного подхода – способствовать результативности и эффективности организации в достижении поставленных задач.

В СМК определены следующие типы процессов:

– процессы менеджмента (управления) организации (корпоративные процессы), которые включают процессы, относящиеся к стратегическому планированию, установлению политики, постановке задач (целей), обеспечению каналов связи и необходимыми ресурсами внутри пред-

приятия, а также анализ со стороны руководства;

– процессы управления качеством, к которым относятся вопросы стандартизации и сертификации, контроля, измерений и анализа качества, внутренних аудитов;

– процессы обеспечения ресурсами, к которым относятся материальные средства, персонал, производственная среда, финансы, процессы управления торговым сервисом и поставщиками.

Процессы управления и обеспечения необходимы для достижения качества в главном макропроцессе – жизненного цикла услуг (ЖЦП), представляющего основной бизнес-процесс предприятия.

– бизнес-процессы производства, направленные на проведение непосредственных операций по выполнению заказа потребителей.

В ЖЦП входят вопросы получения заказов от потребителей, оформления договоров с ними, планирования, технической и технологической подготовки производства, закупки, входного контроля качества продукции поставщика, производства услуг технического сервиса, мониторинга и контроля качества в процессе производства, сдачи заказа (выдачи техники из ремонта или поставки новых машин) потребителю. К ЖЦП относится процесс гарантийного обслуживания, а также процессы исследования рынка (качество в рамках маркетинга) и подконтрольной эксплуатации машин, необходимой для определения показателей их надежности, определяющие процесс «связь с потребителем».

Следует заметить, что гарантийное обслуживание техники может рассматриваться как один из видов бизнес-процессов предприятия технического сервиса либо как процесс контроля в эксплуатации собственной продукции для разработки корректирующих и предупреждающих действий. В первом случае рассматриваются машины, поступившие на ПТС в качестве товарной продукции от завода-изготовителя (новой машины). Во втором случае рассматривается отремонтированная на ПТС техника.

СМК для ПТС включает в себя следующие элементы:

– использование основных принципов стандартизации и сертификации, установленных в

отраслевых, государственных и международных стандартах;

– разработку типовых стратегий сервиса для заданных видов услуг с целью обеспечения определенного качества;

– поиск возможностей (тактики) в процессе организации СМК;

– выработку критериев оценки уровня сервиса и качества услуг, их безопасности и доступности;

– организацию системы контроля качества ремонта и обслуживания;

– разработку политики сервиса, прогнозирования его развития;

– разработку элементов фирменного стиля предприятия, организационной культуры предприятия, социальной ответственности;

– использование нормативной документации, законодательных и других нормативных актов, связанных с обеспечением прав потребителей, техническими условиями осуществления услуг, в целях соблюдения соответствующих требований.

Направления деятельности предприятия в рамках СМК и критерии их оценок представлены в таблице.

В качестве требований к СМК на предприятиях технического сервиса были выдвинуты следующие:

1. ПТС АПК должны обеспечивать потребителя техникой и услугами по техническому обслуживанию и ремонту с наименьшими затратами времени и средств на поддержание работоспособности машин в течение срока службы, а также установленными нормами безопасности для себя, потребителей и окружающей среды.

2. СМК должны быть динамичными, направленными на их постоянное совершенствование.

3. СМК должны учитывать многосегментность рынка услуг и стремиться к максимальному удовлетворению потребностей различных потребителей.

4. СМК должны обеспечивать конкурентоспособность производству.

5. СМК должны строиться на основе долгосрочных взаимоотношений с потребителями по принципу: «Однажды обратившийся к нам потребитель должен прийти повторно».

Таблица

Критерии оценок в системе менеджмента качества услуг технического сервиса

Наименование направлений управления качеством	Запланированная деятельность	Вид критерия	Основные формулировки	Пункты стандарта ИСО-9001 и в тип. проекте
1	2	3	4	5
Система менеджмента качества	Создание СМК	Нормативный	1. Соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001	4, 4.1, 4.2, 5.1.1
Документирование, стандартизация, контроль качества, сертификация процессов производства и продукции (услуг)	Соответствие продукции (услуг) требованиям	Нормативный	1. Соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001 2. Соответствие НТД на ремонт и ТО 3. Соответствие законодательству и правилам торговли и обслуживания потребителей 4. Соответствие требованиям безопасности труда и охраны окружающей среды 5. Соответствие требованиям внутренних стандартов предприятия 6. Соответствие требованиям по квалификации персонала 7. Соответствие требованиям к процессам измерения и контроля качества	4, 4.1, 4.2, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 5.3, 6.2, 7, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 7.5.1, 7.6, 8, 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5
Прогнозирование и планирование качества продукции, процессы производства и обслуживания машин в эксплуатации, стимулирование качества продукции и ответственность за качество	Соответствие запланированной деятельности	Целеполагания: 1. Удовлетворенность потребителей	1. Обеспечение техникой, соответствующей требованиям законодательства, стандартов, ТУ, ТЗ, договоров 2. Обеспечение культуры и комфортности обслуживания 3. Снижение сроков выполнения и соблюдение норм времени обслуживания и ожиданий 4. Гарантии качества и гарантийное обслуживание, соответствующее требованиям, указанным в п.1 5. Сдача объекта (работ, услуг) Заказчику с первого предъявления точно в срок 6. Сохранность продукции и собственности потребителей 7. Соответствие стратегии и политике качества	5, 5.1, 5.1.2, 5.2, 5.2.1, 5.2.3, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 6, 7, 7.1, 7.2, 7.2.1, 7.2.2, 7.2.3, 7.2.4, 7.2.5, 7.3, 7.3.1–7.3.4, 7.5.1, 7.5.2, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5, 8.2.1

Продолжение таблицы

1	2	3	4	5
Прогнозирование и планирование качества продукции, процессы производства и обслуживания машин в эксплуатации, стимулирование качества продукции и ответственность за качество	Соответствие запланированной деятельности	2. Удовлетворенность персонала	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение профессионального роста 2. Обеспечение применение творческих методов работы 3. Обеспечение роста заработной платы 4. Обеспечение социальных стандартов качества 5. Обеспечение безопасности труда и охраны окружающей среды 6. Обеспечение ресурсами для проведения работ 7. Соответствие стратегии и политике качества 	5.3, 5.4, 5.5, 5.5.1, 5.5.2, 5.5.3, 6, 6.2, 6.3, 6.3.1, 6.4, 6.5, 7.1, 7.2, 7.2.1, 7.2.2, 7.2.3, 7.2.4, 7.3, 7.3.1–7.3.4, 7.5.1, 7.5.2
		Экономический (эффективность СМК)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Соответствие плановым экономическим показателям 2. Повышение объемов реализации, прибыли и рентабельности производства 3. Увеличение доли рынка. 4. Снижение себестоимости и непроизводительных затрат 5. Повышение рейтинга кредитоспособности 6. Отсутствие пени, штрафов и других видов задолженностей по платежам 	5, 5.1, 5.1.1, 5.1.2, 5.2, 5.2.1, 5.2.2, 5.2.3, 5.3, 5.4., 5.5, 5.5.1, 5.5.2, 5.5.3, 5.6, 7.2, 7.2.5, 7.3.1, 8, 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5
		Результативный (результативность СМК)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Достижение целей, поставленных в процессе стратегического планирования не менее 90% 2. Степень реализации запланированной деятельности не менее 90% 3. Удовлетворенность потребителей качеством товаров и услуг не менее 90% 4. Удовлетворенность персонала качеством организации работы не менее 90% 	5, 5.1, 5.1.1, 5.1.2, 5.2, 5.2.1, 5.2.2, 5.3, 5.4., 5.5, 5.5.1, 5.5.2, 5.5.3, 5.6, 7.2, 7.2.4, 7.2.5, 8, 8.1, 8.2, 8.2.1, 8.3, 8.4, 8.5
Обеспечение качества	Обеспечение ресурсами	Обеспечения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оценка поставщиков 2. Оценка качества закупленной продукции 3. Обеспечение квалифицированными кадрами 4. Обеспечение оборудованием 	5.1.2, 5.2.2, 6, 6.1, 6.2, 6.3, 6.3.1, 6.4, 6.5, 6.5.1, 6.5.2, 6.5.3, 7.4, 7.4.1–7.4.3

НАУКА – ПРОИЗВОДСТВУ

Продолжение таблицы

1	2	3	4	5
Обеспечение качества	Обеспечения ресурсами	Обеспечения	5. Обеспечение финансами 6. Обеспечение правовой защиты 7. Обеспечение технической и технологической подготовки производства	5.1.2, 5.2.2, 6, 6.1, 6.2, 6.3, 6.3.1, 6.4, 6.5, 6.5.1, 6.5.2, 6.5.3, 7.4, 7.4.1–7.4.3
Контроль качества продукции и услуг	Контроль качества	Контрольный: 1. Технический контроль качества продукции	1. Наличие входного, пооперационного, приемочного контроля качества продукции (техники) 2. Обеспечение идентификации и прослеживаемости дефектной продукции	7.1, 7.5.1, 7.5.2, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5, 8.2.4
		2. Технический контроль качества условий производства	1. Контроль безопасности труда и охраны окружающей среды 2. Контроль точности оборудования в процессе производства и ремонта.	6.3.1, 6.4, 7.6
		3. Обеспечение контроля качества продукции и условий производства	1. Соблюдение графика поверки инструмента и испытательного оборудования 2. Обеспечение контроля качества путем применения проверенного инструмента и оборудования	7.6
		4. Торговый контроль качества (качество в рамках маркетинга)	1. Оценка внешнего вида предприятия и сотрудников 2. Оценка позитивности маркетинга при общении с потребителями. 3. Наличие скидок и бонусов 4. Оценка результатов обучения механизаторов 5. Оценка мероприятий по продвижению товара на рынок	7.2.5, 7.5.1, 7.5.2
		5. Эксплуатационный контроль качества продукции и услуг	1. Количество претензий, жалоб, рекламаций и т. д. 2. Оценка гарантий качества, гарантийного обслуживания 3. Количество отказов техники и простоев по техническим причинам в эксплуатации 4. Оценка времени ожидания выполнения претензий	7.2.4, 7.5.3

Продолжение таблицы

1	2	3	4	5
Учет, анализ и оценка качества	Измерения, анализ и мониторинг	Аналитический	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оценка степени удовлетворенности потребителя и ее динамика по годам 2. Динамика оценок эффективности СМК, прирост валового объема прибыли текущего года 3. Динамика количества выигранных тендеров (заключенных договоров с поставщиками и потребителями) 4. Наличие сертификатов соответствия, дипломов и пр. свидетельств качества работы предприятия 5. Отсутствие (снижение %) претензий от внешних и внутренних потребителей 6. Отсутствие (снижение %) повторяющихся замечаний 7. Снижение затрат на устранение несоответствий качества работ и услуг 	8.1, 8.2, 8.2.2, 8.2.3, 8.2.4
	Управление несоответствующей продукцией	Корректирующий	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие случаев передачи в производство и потребителю несоответствующей продукции 2. Снижение затрат на исправление несоответствий 	8.3, 8.5.2, 8.5.3
	Анализ данных о соответствии продукции	Определяющий	1. Соответствие заданным требованиям по экономическим критериям предприятия, удовлетворенности потребителей, требованиям НТД и законодательства, характеристикам и тенденциям развития бизнес-процессов, вовлеченности и удовлетворенности персонала, оценке поставщиков	8.4
	Улучшение	Направляющий	<ol style="list-style-type: none"> 1. Количество процессов, подтвердивших факт постоянного улучшения результатов внутренних аудитов 2. Снижение потерь на исправление внутреннего и внешнего брака 	8.5, 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3

НАУКА – ПРОИЗВОДСТВУ

6. СМК основывается на долгосрочных взаимоотношениях с поставщиками техники и другими партнерами с учетом требований потребителей к качеству техники и услуг, не допускает нарушений этих требований.

7. СМК строится из предположения, что предприятие может предоставлять потребителю дополнительные услуги, превышающие требования, установленные поставщиками, в том числе при оказании дилерских и дистрибьютерских услуг.

8. СМК предусматривает постоянное совершенствование и улучшение качества услуг на основе собственных знаний.

9. СМК основывается на специальном учете данных, позволяющих принимать решения о выполнении требований к качеству услуг, степени удовлетворенности потребителей и прогнозирования их изменений.

Указанные требования сформулированы с учетом принципов стандартов ИСО 9000.

Апробация типового проекта СМК проводилась в рамках ПТС, прошедших сертификацию качества их услуг по традиционным технологиям, и получила одобрение с их стороны.

В заключение следует сказать, что внедрение СМК позволяет ПТС организовать производство на новом уровне, отвечающем требованиям международных стандартов, которые способствуют повышению качества продукции, росту объемов производства, усилению конкурентоспособности на рынке сервисных услуг, взаимной удовлетворенности сельхозтоваропроизводителей и сотрудников предприятий качеством работ и услуг. Типовой проект СМК может позволить достичь этой цели и рекомендуется для разработки СМК на конкретных предприятиях технического сервиса.

КОРОТКО О ВАЖНОМ

ПРОДОЛЖАЕТСЯ ПРОИЗВОДСТВО КОМБАЙНОВ АМУРСКОЙ СБОРКИ

Амурскую область посетил заместитель генерального директора ПО «Гомсельмаш» В.А. Клименок

В ходе его визита на ЗАО ШМЗ «Кранспецбурмаш» совместно со специалистами управления по технической политике Министерства сельского хозяйства области проконтролировано качество сборки комбайнов КЗС 812С на гусеничном ходу, согласованы детали конструкции, сроки его изготовления и отгрузки.

ПО «Гомсельмаш» в марте будет отгружено 100 машинокомплектов, 30 из которых уже в пути, оставшиеся машинокомплекты будут отгружены в область в апреле.

Производство и реализация комбайнов ЗАО ШМЗ «Кранспецбурмаш» планируются в марте – мае текущего года, первые 20 машин согласно утвержденному графику будут собраны и реализованы в марте. Приобретение комбайнов планируется по следующим схемам: за счет приобретенных заемных и (или) собственных средств, а также лизинга. Заводом-изготовителем подписан договор с ОАО «Росагролизинг» на приобретение комбайнов по лизингу.

В настоящее время на ЗАО ШМЗ «Кранспецбурмаш», г. Шимановск, ведется активная работа по сборке ходовой части зерноуборочных комбайнов и подготовке ее к установке молотилки, проведению испытания комбайна и его отгрузки потребителю.

Число поданных в Министерство сельского хозяйства области заявок на приобретение машин превышает количество планируемых к изготовлению комбайнов. Соседние с Амурской областью регионы также сделали заявки на КЗС-812С.

