

ЛИТЕРАТУРА

1. Технический сервис в агропромышленном комплексе Республики Беларусь. (Состояние, опыт, перспективы) / И. Н. Шило, В. П. Миклуш, И. М. Морозов, С. К. Карлович. – Мн. : ГУ «Учебно-методический центр Минсельхозпрода», 2004. – 47 с.

УДК 631.145.004.5

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В СООТВЕТСТВИИ С ТРЕБОВАНИЯМИ СТБ ИСО 9001 НА СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ РЕМОНТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РО «БЕЛАГРОСЕРВИС»

*Каширин С. А., начальник бюро
консалтинга;*

*Грушевский М. К., начальник
управления технического сервиса*

(НП РУП «БелГИСС»; РО «Белагросервис», г. Минск)

Одним из условий повышения конкурентоспособности предприятий РО «Белагросервис» и успешной их интеграции в мировую экономику является реорганизация их управленческой структуры в соответствии с международным стандартом СТБ ИСО 9001. Сертифицированная система менеджмента качества (СМК) прежде всего необходима предприятиям, которые претендуют на иностранные инвестиции или стремятся привлечь зарубежных заказчиков. Более того соблюдение требований СТБ ИСО 9001 является необходимым условием для получения лицензии на осуществление производственной деятельности и победы в тендерах.

Сертификат на систему менеджмента качества является документом, который:

- удостоверяет всем фактическим и потенциальным потребителям, что предприятие обладает всеми возможностями и способно обеспечить стабильность качества выпускаемой продукции;
- способен оказать существенное влияние на формирование общественного мнения о положении предприятия на рынке продукции и, как следствие этого, оказать поддержку в формировании портфеля заказов;

- может служить гарантом для инвестиционных компаний в оказании весомой инвестиционной поддержки предприятию на развитие мощностей и совершенствование производственных процессов;

- может служить основанием для страховых компаний на заключение предприятием соответствующих договоров о страховании;

- может служить основанием для юридической защиты интересов предприятия при возникновении каких-либо претензий со стороны потребителя.

Это направление сертификации получило широкое распространение во всем мире благодаря тому, что был разработан единый комплекс требований к системам менеджмента качества, который воплотился в виде международных стандартов ИСО серии 9000. В настоящий момент эти стандарты признаны практически всеми странами мира. В Республике Беларусь действует отечественная (аутентичная) версия СТБ ИСО 9001 (СТБ ИСО 9000, СТБ ИСО 9004).

Основным законодателем моды развития сертификации является общеевропейский рынок, и сейчас наметилась тенденция, когда оценка системы качества на соответствие стандартам ИСО 9001 рассматривается как обязательное условие сертификации продукции.

Требования СТБ ИСО 9001:2001 являются универсальными и предназначены для всех предприятий РО «Белагросервис» независимо от размера и численности, вида деятельности, производимой продукции или услуг.

Вместе с тем структура СМК, процессы, степень документирования одного предприятия РО «Белагросервис» может отличаться от другого в зависимости от:

- а) размера предприятия и вида деятельности;

- б) сложности и взаимодействия процессов;

- в) организационной структуры.

Предприятия РО «Белагросервис» имеют ряд отличительных особенностей. К таким особенностям следует отнести:

- небольшую численность персонала;

- централизованное управление предприятиями;

- типовые организационные структуры;

- значительное количество различных видов деятельности, осуществляемых предприятиями;

- тенденции к авторитарному управлению;

- высокую удельную роль письменных указаний и распоряжений наряду со стремлением сократить применение письменных форм управленческих и распорядительных документов.

Все перечисленные особенности создают определенную специфику разработки и внедрения СМК предприятий РО «Белагросервис». К такой специфике относятся:

1. Тенденции к увеличению документооборота с использованием электронных носителей, что вызывает необходимость установления порядка управления документами на электронных носителях. При наличии на предприятии компьютерной сети порядок управления документами может быть упрощен.

2. Порядок принятия и доведения решений до исполнителей, контроль выполнения и оценка их результативности осуществляются в РО «Белагросервис» по более простой схеме и могут быть представлены в общем виде, например, в виде блок-схемы (карты процесса).

3. В качестве документа, который определяет порядок планирования и выделения ресурсов для достижения целей в области качества, может быть использован бизнес-план предприятий.

4. Предприятия РО «Белагросервис» располагают опытным, высококвалифицированным персоналом, ответственность и полномочия которого регламентированы типовыми должностными инструкциями и внутренними распорядительными документами. Это следует учитывать при разработке документированных процедур, описывая деятельность или процессы в более общем виде.

5. На предприятиях с государственной формой собственности, как правило, преобладает авторитарный стиль руководства (все важные решения принимает руководитель или вышестоящая организация). Очевидно для обеспечения оперативности и эффективности принимаемых решений при управлении СМК, функции представителя высшего руководства, ответственного за функционирование СМК, следует возлагать на заместителя руководителя предприятия.

6. Предприятия РО «Белагросервис», как правило, имеют узкоспециализированные структуры по осуществлению маркетинговой деятельности, проектированию и производству продукции, техническому контролю, метрологии. Для обеспечения результативности осуществляемых видов деятельности и процессов СМК следует ввести в практику командный метод решения проблем. Например, определить порядок, в соответствии с которым маркетинг, проектирование, производство и финансы должны взаимодействовать в разработке про-

дукции и процессов, прогнозировании, выработке реальных производственных графиков, в принятии качественных и количественных решений.

Система менеджмента качества любого предприятия, в т.ч. и предприятий РО «Белагросервис», разрабатывается для достижения стратегических целей в области качества и подтверждения соответствия требованиям стандарта СТБ ИСО 9001–2001. Такое подтверждение осуществляется органами по сертификации систем менеджмента качества.

Работы по созданию СМК включают 5 основных этапов:

- 1-ый этап – организационно-подготовительный этап создания СМК;
- 2-ой этап – разработка документов СМК;
- 3-ий этап – внедрение СМК;
- 4-ый этап – сертификация СМК;
- 5-ый этап – поддержание и улучшение СМК.

Организационно-подготовительный этап создания СМК включает в себя проведение следующих работ:

- определение цели создания СМК;
- определение области действия СМК (на какие виды производств, процессы, деятельность, услуги планируется распространить действие СМК, при этом предприятие может включить в СМК один, два или все осуществляемые виды деятельности);

- оценка соответствия существующей в организации системы качества требованиям СТБ ИСО 9001:2001;

- оценка потребности в ресурсах, необходимых для создания СМК;

- назначение ответственного от высшего руководства за разработку, внедрение и функционирование СМК;

- разработка организационной схемы и создание рабочей группы для разработки документации СМК;

- выбор внешнего консультанта (при необходимости).

Этап разработки СМК включает следующие работы:

- обучение персонала основам менеджмента качества, включая изучение требований СТБ ИСО 9001-2001;

- определение и утверждение совета по качеству;

- распределение ответственности и полномочий за выполнение требований СТБ ИСО 9001-2001;

- определение структуры документов СМК;

- разработка политики и целей организации в области качества;

- составление плана-графика разработки документов СМК;

- разработка документов СМК.

Внедрение СМК означает выполнение порядка и требований, установленных в утвержденных и введенных в действие процедурах и документах.

Документация, существующая в системе менеджмента качества, должна быть всегда готова к использованию. Она – источник информации о том, как, когда, где и порой зачем должны быть выполнены определенные работы или действия. По этой причине документы должны быть простыми по форме и написанными лаконично и доступным языком.

Документация должна иметь форму, допускающую ее непосредственное применение в организации. Например: если организация располагает компьютерами, то СМК должна быть скорее компьютеризированной, нежели основанной на бумажной документации.

Документация должна отражать текущее состояние дел в организации. В процессе проведения аудитов проверяющие будут задавать вопросы и требовать доказательств того, насколько персонал знаком с системой менеджмента качества и пользуется ею. Объективные подтверждения этому дает документация.

Целесообразно провести период опытного внедрения документов СМК на протяжении 2–3 месяцев для отработки на практике, изучения и понимания установленного порядка выполнения деятельности и процессов в рамках СМК.

Эффективным методом внедрения документов является проведение внутренних аудитов с участием консультантов (совместных внутренних аудитов), в процессе которых специалисты предприятия получают практический опыт проведения внутренних проверок, выявления, анализа, документирования несоответствий и принятия мер по их устранению.

Главная задача внутреннего аудита – установить не только факт имеющихся несоответствий СМК требованиям СТБ ИСО 9001-2001, а в большей степени оценить приемлемость и выполнимость разработанных правил и процедур, выявить сложности и проблемы их исполнения, причины невыполнения и сбоев, а также установить, насколько персонал понял и усвоил введенные правила и процедуры и насколько процедуры учитывают сложившуюся практику осуществления деятельности.

Результаты внутреннего аудита в обязательном порядке фиксируются и должны отражать:

- выполнены ли требования стандарта СТБ ИСО 9001–2001;
- выполнены ли требования, установленные документами СМК.

Если вы обнаружите, что некоторые положения стандарта не отражены в документах, то следует рассмотреть, как ваше предприятие должно выполнять те или иные требования. Возможно, вам придется дополнить собственные методики, чтобы они соответствовали требованиям стандарта. Возможно также, что потребуются разработать некоторые дополнительные документы, но при этом нужно соблюдать осторожность и предварительно убедиться в том, что требование стандарта относится к вашей организации.

Вы можете использовать внутренние документы, уже разработанные на вашем предприятии, например, технологическую документацию, инструкции по монтажу или техническому обслуживанию оборудования и т.д. Нет необходимости переписывать эти документы, чтобы включить их в свою систему менеджмента качества. Все, что от вас требуется, – это предусмотреть необходимые ссылки на них в документированных процедурах СМК или Руководстве по качеству, обеспечить управление этими документами.

По результатам внутреннего аудита разрабатывается и реализуется план корректирующих мероприятий по устранению выявленных несоответствий.

В ходе выполнения этого плана может вновь осуществляться незначительная корректировка состава документов, а также доработка Руководства по качеству, учитывающая все изменения.

После этого полный комплект документов СМК утверждается руководителем предприятия и приобретает статус официально действующих на предприятии документов.

Руководство по качеству утверждается последним. Дата его утверждения считается датой введения в действие СМК.

Официально СМК вводится в действие приказом руководителя предприятия.

При желании или необходимости, созданная СМК может быть представлена предприятием на сертификацию с целью ее оценки и проверки, подтверждения ее результативности и дальнейшей работы по ее совершенствованию. Порядок организации работ по сертификации СМК изложен в ТКП 5.1.05-2004.

Поддержание в рабочем состоянии и совершенствование СМК включает следующие этапы:

1. Приведение в управляемое состояние и стабилизация процессов СМК.

Это обеспечивается доведением до конца работы по устранению выявленных при аудитах несоответствий, путем выполнения и оценки результативности корректирующих и предупреждающих действий, обеспечением мониторинга и измерения результативности процессов СМК.

2. Активные усилия по улучшению процессов СМК.

Стратегической целью организации является постоянное улучшение процессов для совершенствования ее деятельности и обеспечения выгоды всем заинтересованным сторонам.

Имеются два основных подхода к проведению постоянного улучшения процессов:

а) проекты прорыва, ведущие или к пересмотру и улучшению существующих процессов, или к внедрению новых процессов; как правило, их осуществляют многопрофильные группы вне обычной деятельности;

б) деятельность по поэтапному постоянному улучшению, проводимая работниками в рамках существующих процессов.

Постоянное улучшение при помощи любого из двух указанных методов включает в себя:

а) определение направлений улучшения – проблему процесса следует определить, а область для улучшения выбрать, указав на причину работы над ней;

б) фактическую оценку ситуации – надо оценить результативность и эффективность существующего процесса. Соберите и проанализируйте данные для выявления типов проблем, которые чаще всего возникают. Выберите конкретную проблему и поставьте задачу по улучшению;

в) анализ – следует определить и проверить первопричину проблемы;

г) идентификацию возможных решений – исследуйте альтернативные решения. Необходимо выбрать и внедрить лучшее решение, т.е. такое, которое устранит первопричины проблемы и предотвратит ее повторное возникновение;

д) оценку последствий – следует подтвердить, что проблема и ее первопричины устранены или их воздействия уменьшены, что решение сработало, и задача по улучшению выполнена;

е) внедрение и стандартизацию нового решения – необходимо заменить старый процесс на улучшенный, таким образом предотвращая повторное возникновение проблемы и ее первопричин;

ж) оценку результативности процесса после завершения действий по улучшению – результативность проекта по улучшению – следует оценить и рассмотреть применение его решения еще где-нибудь на предприятии.

Процесс улучшения повторяется применительно к остающимся проблемам, а также разработке целей и принятию решений по дальнейшему улучшению процесса.

Для содействия вовлечению и осведомленности работников о деятельности по улучшению руководству следует рассматривать такие меры, как:

- формирование небольших групп с выбором лидеров самими группами;
- разрешение работникам управлять рабочим пространством и улучшать его;
- повышение знаний, накопление опыта и совершенствование навыков работников как части общей деятельности организации по менеджменту качества.

3. Поддержание достигнутых улучшений.

Это обеспечивается путем проведения регулярных внутренних проверок (аудитов), мониторингом процессов и продукции, оценкой удовлетворенности потребителей, анализом СМК со стороны руководства.

Разработка системы менеджмента качества РО «Белагросервис» практически начата. Между РО «Белагросервис» и НП РУП «БелГИСС» заключен договор № 2106/05 от 17.11.2005 на оказание консультационно-методической помощи по созданию системы менеджмента качества в соответствии с требованиями СТБ ИСО 9001- 2001. Насколько успешно будут выполняться запланированные договором мероприятия, в значительной степени зависит от позиции высшего руководства РО «Белагросервис» по организации данной работы и выделению необходимых ресурсов для разработки и внедрения СМК.

Конкретные рекомендации по реализации требований СТБ ИСО 9001-2001 и разработке СМК представлены в «Отчете по обследованию действующей системы менеджмента качества аппарата управления РО «Белагросервис» от 17.02.2006, выполненного в рамках упомянутого выше договора.

ЛИТЕРАТУРА

1. СТБ ИСО 9000-2000 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
2. СТБ ИСО 9001-2001 Системы менеджмента качества. Требования.
3. СТБ ИСО 9004-2001 Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.
4. ТКП 5.1.05-2005 Национальная система подтверждения соответствия Республики Беларусь. Порядок сертификации систем менеджмента качества. Основные положения.

УДК 631.173:658.5(476)

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ТЕХНИЧЕСКОГО СЕРВИСА АПК БЕЛАРУСИ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

*Сайганов А. С., зам. директора
по научной работе, профессор,
доктор эконом. наук;
Дрозд Л. Я., зам. ген. директора*

*(Центр аграрной экономики Института экономики НАН Беларуси,
РО «Белагросервис»)*

Выполнение предусмотренных показателей по увеличению объемов сельскохозяйственной продукции в соответствии с Государственной программой возрождения и развития села на 2005–2010 годы, утвержденной Указом Президента Республики Беларусь № 150 от 25 марта 2005 г., как в крупнотоварных аграрных предприятиях, так и в крестьянских (фермерских) хозяйствах невозможно будет достичь без формирования эффективной системы технического агросервиса [1].

В этой связи проведенные исследования позволяют заключить, что стратегия развития ремонтно-обслуживающего производства должна иметь поэтапное его построение, имея конечную цель – организацию высокоэффективной системы технического сервиса по опыту развитых стран с рыночной экономикой. При этом следует акцентировать внимание на следующих основных направлениях и приоритетах [2, 3].