

УДК 338.552

**РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА  
КАЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ.  
АНАЛИЗ ВОЗМОЖНЫХ РИСКОВ ПРОЕКТА**

**Осинский И.А., Осинская Т.В.**

*Московский государственный университет технологий и управления  
имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)*

Работа посвящена разработке методики внедрения на промышленном предприятии СМК. Данная методика представлена в виде проекта, в рамках которого утановлены миссия и цели, сформулированы этапы создания СМК, распределена ответственность в рамках проекта, а также идентифицированы возможные риски и мероприятия по их снижению. Внедрение данного проекта позволит повысить в целом систему менеджмента на предприятии, а также гарантировать качество, производимой продукции.

**Ключевые слова:** система менеджмента качества, методика внедрения СМК, риски проекта.

**DEVELOPMENT OF METHODOLOGY FOR  
QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN THE ENTERPRISE.  
RISK ANALYSIS PROJECT**

**Osinsky I., Osinskaya T.**

*Moscow State University of Technology and Management  
behalf KG Razumovsky (First Cossack University)*

The work is dedicated to the development of methods for the introduction of an industrial enterprise QMS. This methodology is presented in the form of project, in which utanovleny mission and goals, formulated the steps of creating the QMS, distributed responsibility within the project, as well as to identify possible risks and measures to reduce them. Implementation of this project will improve the overall management system in the enterprise, as well as ensure the quality of manufactured products.  
**Keywords:** quality management system, the method of implementing a QMS, the risks of the project.

Для повышения эффективности качества услуг на предприятиях строительной отрасли рекомендуется внедрять и сертифицировать систему менеджмента качества это позволит обеспечить выпуск продукции (или услуг) высокого качества с наименьшими издержками в производстве, а также повысит эффективность всей системы управления на предприятии.

Для начала сформулируем миссию видение будущего проекта:

Миссия проекта – Обеспечить повышение конкурентоспособности Компании посредством применения принципов менеджмента качества.

Улучшить имидж и репутацию Компании у основных заинтересованных сторон.

Видение проекта – Успешная реализация проекта позволит Компании:

-оптимизировать управление ключевыми внутренними процессами на стадии перехода к этапу промышленной эксплуатации производственных объектов;

-повысить степень удовлетворения потребностей своих акционеров;

-стать лидером среди предприятий отрасли в сфере внедрения принципов всеобщего качества;

-усовершенствовать процесс взаимодействия с подрядчиками и поставщиками.

Основные этапы разработки системы менеджмента представим на рисунке 3.1.

Стадии проекта

1) Принятие решения о запуске проекта. Оформляется решением Комитета исполнительных директоров (КИД).

2) Предпроектная подготовка. Назначение и утверждение руководителя проекта. Определение состава и формирование команды проекта (информация об основных участниках проекта представлена ниже).

3) Реализация проекта. Подробное описание структуры работ в рамках проекта с указанием ответственных за их выполнение представлено ниже.

4) Завершение работ. Представление руководителем проекта заключительного отчета КИД об итогах реализации проекта.

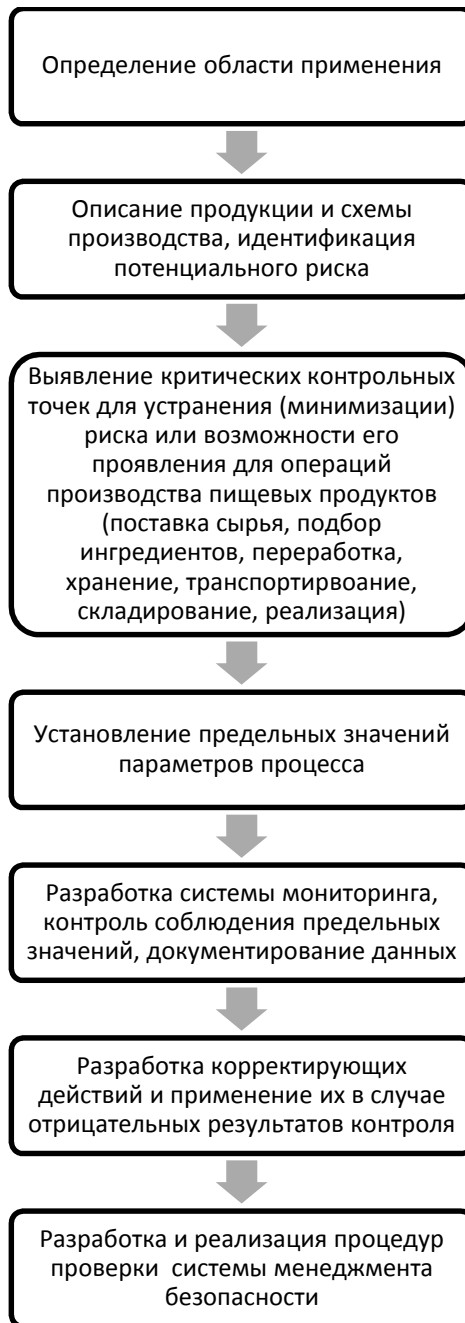


Рисунок 1 – Этапы создания менеджмента качества

#### Основные участники проекта

1) Администратор проекта: Начальник отдела по обеспечению качества. Функции: оказание содействия руководителю проекта, организация коммуникаций между участниками проекта, ведение отчетности по проекту.

2) Заказчики: Директор проекта, Финансовый директор, Директор по связям с общественностью, Главный исполнительный

директор, другие члены КИД. Функции: согласование задач, принятие результатов проекта.

3) Исполнители: представители соответствующих функциональных подразделений Компании (специалисты Кадрового департамента, Департамента по связям с госструктурами и общественностью, Управления МТС и подрядных работ, отдела по обеспечению качества). Функции: выполнение поставленных задач в рамках проекта, предоставление отчетов руководителю проекта и администратору проекта.

4) Куратор проекта: Директор проекта. Функции: решение спорных вопросов, выходящих за рамки компетенция руководителя проекта, принятие решений по критичным изменениям в проекте.

5) Подрядчик: выбранный внешний консультант для проведения работы по пересмотру СМК Компании. Функции: изменениям.

6) выполнение работ в соответствии с техническим заданием.

Руководитель проекта: Начальник Управления по развитию проектов. Функции: планирование и мониторинг показателей проекта, анализ изменений, принятие решений по некритичным

Иерархическая структура работ (ИСР) по проекту совершенствования СМК Компании с разбивкой по видам работ на стадии реализации представлена в таблице 1.

Сводная информация об элементах ИСР с описанием и указанием ответственных за выполнение:

1. Подготовка проекта новой редакции Плана комплексного контроля качества (далее – План ККК).

Таблица 1

Матрица распределения ответственности за этапы процесса  
формирования системы менеджмента качества

Этапы процесса	ГД	ПРК	СК	РП	ОК	РСП	ВА	ОС
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Разработка СМК								
1.1 Подготовительный этап	О	У	У		И	И		
1.2 Проведение комплексного анализа действующей системы управления	И	О	У		У	У		
1.3 Выделение процессов	У	О	У	И	И	У		
1.4 Выявление критических контрольных точек	И	О	У	У	И	У		
1.5 Разработка документации СМК, в т.ч. процедуры мониторинга критических контрольных точек	У	О	У	У	И	У		
2 Внедрение СМК								
2.1 Апробация документации СМК, в т.ч. управление критическими контрольными точками	У	О	У	У	У	У		
2.2 Оценка результативности процессов	И	О	У	У	У	И		
2.3 Проведение внутреннего аудита	У	У	У	У	У	У	О	
2.4 Анализ результатов аудита СМК и выполнение корректирующих и предупреждающих действий	У	О	У	У	И	У	У	
2.5 Оценка результативности СМК	И	О	У	У	У	И		
3 Сертификация СМК								
3.1 Подготовка к сертификационному аудиту	У	О	У	И		И		У
3.2 Проведение сертификационного аудита	У	У	У	У	У	У		О
3.3 Устранение несоответствий и замечаний сертификационного аудита, информирование органа по сертификации	У	О	У	У	У	У		У
3.4 Получение сертификата	У	У	У					О

4 Улучшение СМК								
4.1 Актуализация документации СМК	У	О	У	У	У	У	И	
4.2 Проведение внутреннего аудита	У	У	У	У	У	У	О	
3.3 Анализ результатов аудита СМК, выполнение корректирующих и предупреждающих действий	У	О	У	У	У	У	У	
4.4 Оценка результативности процессов и СМК в целом	И	О	У	У	И	У	У	
4.5 Поиск резервов, принятие решения о повышении результативности процессов и СМК в целом	У	О	У	У	У	У	У	

Примечание. ГД – генеральный директор предприятия; ПРК – представитель руководства по качеству; СК – служба качества; РП – руководители процессов; ОК – ответственные за качество; РСП – руководители структурных подразделений; ВА – внутренние аудиторы; ОС – орган по сертификации; О – ответственный за проведение и результаты работы; У – участвующий в проведении работ; И – получающий информацию о проведении и результатах работы.

1.1. Изучение требований Компании: изучение требований, обусловленных изменениями в организационной структуре Компании, расформированием проектных групп и переходом от этапа строительства к этапу эксплуатации. Ответственный – Начальник отдела по обеспечению качества.

1.2. Подготовка проекта новой редакции Плана ККК с учетом результатов анализа. Исполнитель – Начальник отдела по обеспечению качества. Ответственный – Начальник Управления по развитию проектов.

1.3. Подготовка проекта новой организационной структуры отдела, положения об отделе, проектов новых должностных инструкций начальника и специалистов отдела. Исполнители – Начальник отдела по обеспечению качества, старший специалист Кадрового департамента,

отвечающий за поддержку Департамента по реализации проекта. Ответственный – Начальник Управления по развитию проектов.

1.4. Рассмотрение и согласование проекта КИД: представление проекта новой редакции Плана ККК Комитету исполнительных директоров, согласование проекта для дальнейшей работы. Ответственный – Директор проекта.

2. Разработка проекта Системы управления (СУ) для Департамента по связям с госструктурами и общественностью.

2.1. Подготовка предложений для формирования содержательной части СУ в соответствии с существующим в Компании форматом. Ответственные – Начальники управлений в составе Департамента.

2.2. Разработка проекта новой оргструктуры и положения об отделе, новых должностных инструкций для Отдела по вопросам взаимодействия с Российской стороной: разработка проекта положения и новой организационной структуры Отдела с формированием на его базе Отдела корпоративных отношений, в том числе включение в систему учета и мониторинга корреспонденции с акционерами и включение в единую базу данных согласованных действий по результатам работы комитетов с акционерами; разработка новых должностных инструкций для начальника и специалистов Отдела. Исполнители – начальник Отдела, старший специалист Кадрового департамента, отвечающий за поддержку Департамента по связям с госструктурами и общественностью. Ответственный – Начальник Управления по взаимодействию с государственными органами.

2.3. Сведение предложений по содержательной части СУ с учетом проекта нового положения об Отделе корпоративных отношений. Ответственный – Начальник Управления по связям с общественностью.

2.4. Рассмотрение и согласование проекта КИД: представление проекта СУ Комитету исполнительных директоров, согласование проекта

для дальнейшей работы. Ответственный – Директор по связям с общественностью.

### 3. Переработка процедур по взаимодействию с подрядчиками.

3.1. Подготовка проекта новой редакции Порядка регистрации поставщиков компании «. Исполнители – Начальник Управления МТС и подрядных работ, начальник отдела по развитию российского участия. Ответственный – Начальник Управления МТС и подрядных работ.

3.2. Подготовка проекта новой редакции Порядка оценки поставщиков компании « МСРСП». Исполнители – Начальник Управления МТС и подрядных работ, начальник отдела по развитию российского участия. Ответственный – Начальник Управления МТС и подрядных работ.

3.3. Рассмотрение и согласование проекта КИД: представление проекта СУ Комитету исполнительных директоров, согласование проекта для дальнейшей работы. Ответственный – Финансовый директор.

### 4. Пересмотр системы менеджмента качества (СМК) Компании.

4.1. Составление Технического задания на пересмотр СМК Компании: определение требований и объема работы с учетом проектов документов, согласованных КИД. Исполнители – Начальник отдела по обеспечению качества, старший специалист Управления МТС и подрядных работ, отвечающий за поддержку Департамента по реализации проекта. Ответственный – Начальник Управления по развитию проектов.

4.2. Заключение контракта с квалифицированным внешним консультантом для проведения работы по пересмотру СМК Компании в соответствии с подготовленным Техническим заданием. Исполнитель – старший специалист Управления МТС и подрядных работ, отвечающий за поддержку Департамента по реализации проекта. Ответственный Начальник Управления МТС и подрядных работ.



4.3. Анализ СМК Компании внешним консультантом: рассмотрение соответствующих документов, выдача рекомендаций по внесению.

4.4. Внесение изменений: внесение необходимых изменений во внутренние нормативные документы и процедуры. Исполнитель – начальник Отдела по обеспечению качества. Ответственный – Начальник Управления по развитию проектов.

5. Внедрение усовершенствований.

5.1. Утверждение новых редакций документов системы менеджмента качества Компании приказом Главного исполнительного директора. Ответственный – Начальник Управления по развитию проектов.

5.2. Организация обучения: заключение договора об обучении специалистов Отдела по обеспечению качества, а также – при необходимости – других подразделений, связанных с внедрением и функционированием системы менеджмента качества, с учетом внесенных изменений. Исполнители – начальник отдела профессионального обучения и переподготовки Кадрового департамента, начальник отдела по обеспечению качества. Ответственный – начальник отдела профессионального обучения и переподготовки.

Продолжительность семинара для специалистов, ранее прошедших обучение по требованиям стандартов ИСО 9000, составляет 16 часов (2 дня), стоимость обучения – 16000 руб. Продолжительность семинара для специалистов, ранее не прошедших обучение по требованиям стандартов ИСО 9000, составляет 40 часов (5 дней), стоимость обучения – 26000 руб.

Анализ работ в рамках ИСР показал возможность параллельного выполнения работ, предусмотренных в разделах 1, 2 и 3. Завершение каждого из этих направлений работ (рассмотрение и согласование проекта подготовленных документов Комитетом исполнительных директоров)

целесообразно объединить, то есть осуществить в рамках одного заседания КИД.

Последующие виды работ (4, 5) выполняются последовательно, то есть на основе связи «завершение – начало».

Таким образом, последовательность укрупненных видов работ определена следующим образом: (1+2+3) → 4 → 5.

Общая расчетная продолжительность реализации проекта составляет 61 рабочий день.

Период максимальной загрузки членов команды проекта приходится на выполнение задач 1,2,3 (в соответствии с нумерацией в ИСР) и, в целом, будет составлять 14 рабочих дней.

Критический путь проекта приходится на выполнение следующих задач (в соответствии с нумерацией в ИСР):

$$1.1 \rightarrow 1.2 \rightarrow (1.3+1.4) \rightarrow (1.5+2.4+3.4) \rightarrow 4 \rightarrow 5.$$

Управление коммуникациями проекта

Описание некоторых рисков проекта и мер, предусмотренных для их снижения, представлено в таблице 2.

Таблица 2

Риски проекта и меры по их снижению

№	Описание рисков	Меры по снижению рисков
1	2	3
1	Увеличение сроков согласования и утверждения документов из-за несоблюдения регламента	Использование метода диверсификации (четкое указание лиц, ответственных за соблюдение сроков рассмотрения и согласования документов)
2	Недостаток времени участников проекта из-за перегруженности на других проектах	Использование метода диверсификации (установление более высокого приоритета данного проекта по сравнению с другими)
3	Задержка с выполнением работ, приходящихся на критический путь	Использование метода диверсификации (согласование сроков с заинтересованными сторонами) и резервирования средств (выделение необходимых ресурсов)

4	Невозможность качественного выполнения работ по причине не представленных или неполных представленных результатов по итогам предшествующих работ	Использование метода диверсификации (распределение ответственности за предоставление предусмотренных планом результатов)
---	--	--

Такой подход позволит в любой момент получать информацию о работе всех процессов, выявлять требования, которые не выполняются, и устранять возникающие несоответствия путем обучения сотрудников, переработки нормативных документов и даже изменения требований.

### **Список литературы**

1. Резервы и пути повышения эффективности производства и переработки зерна Хомутичкикова Т.В. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Российский государственный аграрный заочный университет. Москва, 2008

2. Резервы и пути повышения эффективности производства и переработки зерна Хомутичкикова Т.В. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Российский государственный аграрный университет – Московская сельскохозяйственная академия им. К.А Тимирязева. Москва, 2009

3. Резервы и пути повышения эффективности производства и переработки зерна Хомутичкикова Т.В. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Российский государственный аграрный заочный университет. Москва, 2008

4. Управление качеством Учебное пособие с тестовыми заданиями для студентов ВУЗов, обучающихся по направлению 080500 «Менеджмент» специалитета 080507\_и 65 «Менеджмент организации» и бакалавриата 080507\_62 «Бакалавр менеджмента» и специальностям 080301 «Коммерция», 080401 «Товароведение и экспертиза товаров» / [Хомутичкикова Т.В. и др.] ; Федеральное агентство по образованию,

Московский гос. Ун-т технологий и упр., Ин-т экономики, бизнеса и права, каф менеджмента. Москва, 2009.

5. Анализ современных принципов в управлении рыночной стоимостью бизнеса Филатов В.В., Женжебир В.Н., Аветисян М.В., Хомутишникова Т.В., Ашальян Л.Н. Вопросы гуманитарных наук. 2010. №6. С.52-58.

6. Повышение качества хлебопекарной продукции в процессе производства Хомутишникова Т.В. Вестник государственного аграрного университета. 2008. №5. С. 271-274.

7. Разработка системы менеджмента в области безопасности хлебопекарной продукции Хомутишникова Т.В. Вестник государственного аграрного университета. 2013. Т 19 №14. С. 187-191.