На правах рукописи

Ульянов Михаил Викторович

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗА СЧЕТ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - сфера услуг)

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Москва 2006

Диссертация выполнена на кафедре макро- и микроэкономики факультета «Российско-немецкая высшая школа управления» Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Академия народного хозяйства при Правительстве РФ».

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор Фальцман Владимир Константинович

Официальные оппоненты:

Ведущая организация:

Защита состоится «08» ноября 2006 г. в 15.30 часов в зале заседания Ученого совета на заседании Диссертационного совета К 504.001.01 в ГОУ ВПО «Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 119571, г. Москва, пр-т Вернадского, 82.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Академии народного хозяйства при Правительстве РФ.

Автореферат разослан « 01 » ноября 2006 г.

Ученый секретарь
Диссертационного совета
К 504.001.01 д.э.н. С.Н. Капустин

Оглавление

1 ВВЕДЕНИЕ 5

1.1 Актуальность темы исследования 5
1.2 Цель работы 6
1.3 Предмет исследования 6
1.4 Объект исследования 6
1.5 Научная новизна диссертации 6
1.6 Апробация работы 7
1.7 Практическая ценность 7

2 ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ 8

3 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ 11

3.1 Общая теория конкурентоспособности 11
3.1.1 Конкуренция 11
3.1.2 Конкурентоспособность 14
3.1.3 Качество и конкурентоспособность 15
3.1.4 Конкурентоспособность предприятия 16
3.2 Западный опыт повышения конкурентоспособности за счет улучшения качества . 19
3.3 Российский опыт повышения конкурентоспособности за счет улучшения качества 27
3.4 Управление качеством в свете вступления России в ВТО 35
3.5 Сертификация предприятий – путь повышения их конкурентоспособности на отраслевых рынках 37

4 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ К ТРЕБОВАНИЯМ МЕЖДУНАРОДНОГО СТАНДАРТА ISO 9001:2000 48

4.1 Этапы внедрения СМК 48
4.2 Формирование команды 50
4.3 Определение компонентов сервиса 52
4.4 Разработка СМК 53
4.5 Введение в действие 54
4.6 Внутренний аудит 54
4.7 Корректирующие мероприятия 54
4.8 Анализ СМК 55
4.9 Внешний аудит 56

5 МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СМК КОМПАНИИ 57

5.1 Необходимость самооценки 57
5.2 Модель самооценки деятельности СМК компании 58
5.3 Общие правила проведения самооценки функционирования СМК 60
5.4 Методика расчета показателя пригодности 60
5.5 Методика расчета показателя адекватности 61
5.6 Методика расчета показателя результативности 63
5.7 Методика расчета показателя удовлетворенности 64
5.8 Процедура оценки менеджмента качества компании 65
5.9 Оценка функционирования СМК компании «Диасофт» и «Аптека-Холдинг» 66

6 СИСТЕМА МОТИВАЦИИ, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА КАЧЕСТВО 68

6.1 Необходимость в мотивации руководителей среднего звена на функционирование СМК 68
6.2 Предлагаемая система мотивации 70

7 АНАЛИЗ ПРОЕКТОВ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПУТЕМ ВВЕДЕНИЯ В ДЕЙСТВИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА 72

7.1 Управление качеством и финансовые результаты компании - мировая практика 72
7.2 Результаты апробации и внедрения защищаемых положений на примере ЗАО «Диасофт» 75

7.2.1 План развития СМК компании "Диасофт" *75*
7.2.2 Описание СМК компании «Диасофт» *83*
7.2.3 Результат ввода в действие СМК компании «Диасофт» *97*
7.3 Результаты апробации и внедрения защищаемых положений на примере ЗАО «Аптека-Холдинг» 107
7.3.1 План развития СМК компании "Аптека-Холдинг" *107*
7.3.2 Описание СМК компании "Аптека-Холдинг" *107*
7.3.3 Результаты введения в действие *124*
7.4 Эффективность проекта адаптации российских предприятий по стандарту ISO 9001:2000 на примере компаний ИТ и дистрибьюторских компаний. 141

8 ВЫВОДЫ 144

9 МАТЕРИАЛЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В НАСТОЯЩЕЙ РАБОТЕ 146

9.1 Литература 146
9.1.1 Нормативная документация *146*
9.1.2 Литература по теме «Конкуренция» *147*
9.1.3 Литература по теме «ВТО» *147*
9.1.4 Литература по теме «Менеджмент качества» *148*
9.1.5 Общий менеджмент *150*
9.1.6 Кадровый менеджмент *151*
9.1.7 Стратегический менеджмент *151*
9.1.8 Модели менеджмента ведущих корпораций *151*
9.1.9 Статьи в Российских периодических изданиях. Все о качестве. Отечественные разработки *152*
9.1.10 Статьи в Западных периодических изданиях. Все о качестве. Зарубежный опыт ... *152*
9.1.11 Стандартизация и сертификация *153*
9.1.12 Информационные технологии *154*
9.1.13 Логистика *155*
9.2 Ресурсы Интернет 155
9.2.1 Российские ресурсы *155*
9.2.2 Западные ресурсы *156*
9.3 Публикации автора 156

10 ПРИЛОЖЕНИЯ 158

10.1 Приложение 1. Политика руководства компании «Диасофт» в области качества .. 158
10.2 Приложение 2. Ландшафт процессов компании «Диасофт» 159
10.3 Приложение 3. Список документов СМК компании «Диасофт» 160
10.4 Приложение 4. Организационная структура компании «Диасофт» 161
10.5 Приложение 5. Список рисковых событий, возможных в ходе выполнения проекта развития СМК 162
10.6 Приложение 6. Политика руководства компании «Аптека-Холдинг» в области качества 164
10.7 Приложение 7. Описание взаимодействия процессов и процедур компании «Аптека-Холдинг» 165
10.8 Приложение 8. Организационная структура компании 169
10.9 Приложение 9. Перечень документов СМК компании «Аптека-Холдинг» 170
10.10 Приложение 10. Взаимные оценки внутренней удовлетворенности сотрудников 174
10.11 Приложение 11. Процесс логистика компании «Аптека-Холдинг» 175
10.12 Приложение 12. Оценка достижения целей (расчет показателя пригодности) для Департамента Московского сбыта компании «Аптека-Холдинг» 189

1 Введение

1.1 Актуальность темы исследования

Сегодня в России особенно остро стоит вопрос повышения конкурентоспособности организации. Для его решения современному руководителю необходим механизм обеспечения качества товаров и услуг. Многие руководители отечественных компаний с целью повышения конкурентоспособности и качества продукции пошли по пути внедрения систем менеджмента качества (СМК), широко применяемых на западе и оформленных в виде международных стандартов ISO серии 9000. Однако, большинство проектов внедрения СМК закончилось либо неудачей, либо свелось к формальному получению сертификата соответствия требованиям международного стандарта ISO 9001:2000, что в итоге не привело к ожидаемым результатам.

По нашему мнению, это обусловлено следующими причинами, из-за которых руководству Российских компаний не удается использовать элементы СМК эффективным способом:

1. Внедрение СМК является сложным и длительным процессом, длящимся год и более. Внедрение СМК включает в себя: изучение стандартов ISO серии 9000, анализ деятельности всей компании, разработку регламентирующей документации, системы постановки целей и оценку их достижения, внедрение системы взаимосвязанных и взаимодействующих процессов и процедур компании, проведения обучений, инструктажей и внутренних аудитов, и, наконец, анализ деятельности компании ее руководством и планирование как деятельности компании, так и СМК. У каждой компании есть свои особенности, характеризующиеся такими факторами, как вид бизнеса, организационная структура, численность персонала, состояние отрасли, место расположения. Большинство компаний не имеет возможности для детального изучения всех факторов, и вследствие этого, никогда полностью не использует уникальный потенциал, заложенный в западную модель СМК. Хорошо спланированная работа по внедрению СМК все это учитывает и состоит из ряда этапов, позволяющих довести проект до успешного завершения.

2. Многие компании рассчитывают на высокую степень регламентации деятельности компании и на высокую дисциплину сотрудников относительно качества выполняемых работ и соблюдения разработанной регламентной базы, не уделяя должного внимания мотивации персонала, ориентированной на качество. Как правило, внедрение СМК сводится к формальному подписанию инструкций сотрудниками компаний и продолжению работы по старинке. Правильно подобранная система мотивации, ориентированная на качество продукции и услуг, одна из важнейших составляющих успеха мероприятий по внедрению системы менеджмента качества.

3. Модель оценки и управления деятельности компании строится основываясь на финансово-экономических показателях, таких как: прибыль, затраты, валовой доход, маржа, рентабельность. Хотя в целом такой подход верен, он обладает существенным недостатком – отсутствием оперативности. Когда руководитель получает указанные показатели деятельности компании, работа уже выполнена и вложенный в создание единицы продукции труд мог оказаться как положительным, так и нет. Для настоящего успеха компания должна использовать для самооценки такие показатели, как: достижение целей компании; соответствие стандартам качества организации, результативность процессов компании; удовлетворенность потребителя. Вместе с данными финансовой отчетности, изложенные выше оценки, дают в руки руководителю компании инструмент точного планирования работы организации и реагирования на появляющиеся в ходе производственной деятельности несоответствия.

Настоящая диссертационная работа направлена на ликвидацию перечисленных причин, сдерживающих применение методов ISO 9001:2000 в Российских компаниях.

Особую актуальность настоящая диссертационная работа приобретает в рамках вступления России во Всемирную торговую организацию (ВТО). Вопросы повышения конкурентоспособности Российских предприятий и отраслей, бесспорно, являются объектом национальных экономических интересов, но глубинная их суть лежит не на макроуровне, а на уровне предприятий.

Проблематике повышения качества предприятий посвящается в последнее время все больше и больше работ и исследований, однако эти работы носят в основном либо теоретически-информационный характер, либо в них изложены некоторые западные подходы к повышению

качества, носящие по большей части не системный характер. Обобщающей работы, в которой менеджмент качества рассматривается в совокупности с конкурентоспособностью предприятия, предложены адаптированные к Российским компаниям, методологические подходы ее повышения с нашей точки зрения, явно недостает.

1.2 Цель работы

Целью настоящего исследования является разработка для Российских компаний методологической основы по развитию, оценке и анализу функционирования системы менеджмента качества и выработке рекомендаций для ее внедрения на основе комплексного изучения возможностей и практики внедрения систем менеджмента качества.

Цель исследования определила постановку следующих задач:

- определить взаимосвязь между конкурентоспособностью предприятия и системой менеджмента качества, выявить тенденции развития систем менеджмента качества в России и за рубежом;
- выявить доминирующие причины, в силу которых такой широко используемый в мировой практики инструмент развития компаний, как СМК, не получил должной оценки на российском рынке;
- предложить методику и дать практические рекомендации к адаптации Российских предприятий к требованиям международных стандартов качества;
- предложить модель анализа и оценки функционирования СМК;
- предложить принципы разработки системы мотивации, позволяющей СМК Российских компаний функционировать эффективно;

проанализировать результаты внедрения СМК на конкретных примерах и оценить экономический эффект и эффективность проектов.

1.3 Предмет исследования

Предметом исследования является влияние внедренной системы менеджмента качества на экономические показатели российских компаний.

1.4 Объект исследования

Объектом исследования настоящей работы является программа развития системы менеджмента качества.

1.5 Научная новизна диссертации

Научная новизна диссертационного исследования заключается в следующем:

1. Разработаны методологические основы адаптации российских предприятий к требованиям международного стандарта ISO 9001:2000; определены факторы и этапы адаптации. Адаптация состоит в проведении комплекса организационно технических работ по оптимизации и рационализации деятельности компании. Работы предусматривают выполнение следующих взаимосвязанных этапов: формирование команды; определение компонентов сервиса и продукта, предлагаемого клиенту; разработку СМК в соответствии с требованиями ISO 9001:2000 и потребностями клиентов; введение ее в действие; внутренний аудит; корректирующие мероприятия; анализ СМК; внешний аудит.

2. Разработана модель для оценки менеджмента качества компании. Предложенная модель базируется на модели премии Правительства Российской Федерации в области качества, требованиях стандартах ISO 9001:2000 и учитывает особенности работы российских предприятий. Предложенная оценка менеджмента компании состоит из четырех компонентов: оценки достижения целей компании, оценки соответствия стандартам качества организации, оценки результативности процессов компании, оценки удовлетворенности потребителя. Оценку менеджмента качества компании проводят уполномоченные высшим руководством компании сотрудники.

3. Предложена система мотивации персонала компании, направленная на повышение эффективности функционирования системы менеджмента качества. Система базируется на стимулировании руководителей среднего звена за счет оплаты труда к: обеспечению функционирования СМК в соответствии с требованиями ISO 9001:2000, достижению целей подразделения, улучшению результативности процессов и повышению удовлетворенности потребителей. Размер оплаты труда определяется исходя из двух слагаемых ее частей:
   - Фиксированной, определяемой исходя из экономического состояния компании.
   - Бонусной, рассчитываемой на основе оценки менеджмента качества подразделения компании.

4. На примере конкретных компаний оценен экономический эффект и доказана эффективность проектов введения в действие системы менеджмента качества. В компаниях, внедривших СМК, за счет сокращения не производственных затрат наблюдается повышение эффективности труда сотрудников и увеличение валовой прибыли.

1.6 Апробация работы

Основные концептуальные, методологические положения и выводы диссертационного исследования были опробованы автором в ЗАО «Аптека-Холдинг» (дистрибуция фармацевтической продукции) и ЗАО «Диасофт» (информационные технологии). Результаты опубликованы и обсуждались на семинарах, совещаниях в Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, I Всероссийской конференции Управление каналами дистрибуции, Третьем Международном Московском Фестивале Руководителей и Менеджеров качества.

1.7 Практическая ценность

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что теоретические и методические разработки диссертации, доведенные до рекомендаций относительно путей повышения эффективности предпринимательской деятельности на основе использования методов и инструментов менеджмента качества, представляют практический интерес для российских компаний на внутреннем рынке, а также, находящихся в отношениях конкурентной борьбы с западными компаниями. Это обусловлено тем, что предложенные разработки и рекомендации позволяют найти и использовать новые потенциалы в деятельности компании и тем самым повысить конкурентоспособность российских компаний в современных условиях.

2 Термины, определения, сокращения

Термины и определения, обозначения и толкования представляются в виде таблиц (Таблица 1 и Таблица 2). Условные обозначения, используемые при построении диаграмм, приведены в Таблице 3.

Таблица 1. Термины и определения

Термин	Определение
Документ	Информация и поддерживающий ее носитель
Запись	Документ, излагающий полученные результаты или предоставляющий свидетельства осуществленной деятельности
Компетентность	Продемонстрированная способность (умение) применять [свои] знания и навыки
Корректирующее действие	Действие по устранению причины обнаруженного несоответствия (3.6.2) или другой нежелательной ситуации
Организация	Группа работников и средства (оборудование, технические средства, устройства, здания) с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений ПРИМЕРЫ. Компания, корпорация, фирма, предприятие, учреждение, благотворительная организация, предприятие розничной торговли, ассоциация или же их части или комбинации из них. ПРИМЕЧАНИЕ 1. Распределение [ответственности, полномочий и взаимоотношений] обычно является упорядоченным. ПРИМЕЧАНИЕ 2. Организация может быть государственной или частной. ПРИМЕЧАНИЕ 3. Настоящее определение принято для применения в стандартах на системы менеджмента качества. В Руководстве ИСО/МЭК № 2 термин «организация» определен иначе.
Организационная структура	Распределение ответственности, полномочий и взаимоотношений между работниками ПРИМЕЧАНИЕ 1. Распределение [ответственности, полномочий и взаимоотношений] обычно является упорядоченным. ПРИМЕЧАНИЕ 2. Официально оформленная организационная структура часто содержится в руководстве по качеству или в плане качества проекта. ПРИМЕЧАНИЕ 3. Область, охватываемая организационной структурой, может включать соответствующие взаимодействия с внешними организациями.
Поставщик	Организация или лицо, предоставляющее продукцию ПРИМЕРЫ. Производитель, дистрибьютор, розничный торговец или продавец продукции, исполнитель услуги или поставщик информации. ПРИМЕЧАНИЕ 1. Поставщик может быть внутренним или внешним по отношению к организации. ПРИМЕЧАНИЕ 2. В контрактной ситуации поставщика иногда называют «подрядчиком».
Потребитель	Организация или лицо, получающее (приобретающее) продукцию ПРИМЕРЫ. Заказчик, клиент, конечный пользователь, розничный торговец, бенефициар и покупатель. ПРИМЕЧАНИЕ. Потребитель может быть внутренним или внешним по отношению к организации.
Предупреждающее действие	ГОСТ Р ИСО 9000-2001: Действие, предпринятое для устранения причины потенциального несоответствия (3.6.2) или другой потенциально нежелательной ситуации EN ISO 9000:2000: Action to eliminate the cause of a potential nonconformity or other undesirable potential situation DIN EN ISO 9000:2000: действие по устранению причины возникновения потенциального несоответствия или другой нежелательной потенциально возможной ситуации
Продукция	Результат процесса ПРИМЕЧАНИЕ 1. Существуют четыре общие категории продукции: — услуги (например, перевозка); — программные средства (например, компьютерная программа, словарь); — технические средства (например, узел двигателя); — перерабатываемые материалы (например, смазка). Многие виды продукции содержат элементы, относящиеся к различным общим категориям продукции. Отнесение продукции к услуге, программному средству, техническому средству или перерабатываемому материалу зависит от преобладающего элемента. Например, предлагаемая продукция «автомобиль» состоит из технических средств (например, шин), перерабатываемых материалов (например, топливо, охлаждающая жидкость), программных средств (например, программа по управлению двигателем, инструкция водителю) и услуги (например, разъяснения по эксплуатации, даваемые продавцом). ПРИМЕЧАНИЕ 2. Услуга является результатом, по меньшей мере, одного действия, обязательно осуществленного при взаимодействии поставщика и потребителя, она, как правило, нематериальна. Предоставление услуги может включать, к примеру, следующее: - деятельность, осуществленную по отношению к поставленной потребителем материальной

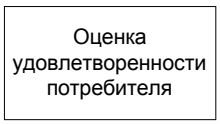
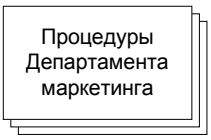
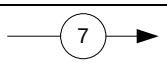
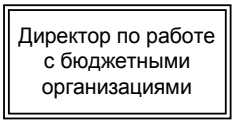
Термин	Определение
	продукции (например, по отношению к автомобилю, нуждающемуся в ремонте); - деятельность, осуществленную по отношению к поставленной потребителем нематериальной продукции (например, подготовка декларации о доходах, необходимой для определения размеров налогов); - предоставление нематериальной продукции (например, поставка информации в смысле передачи знаний); - создание благоприятных условий для потребителя (например, в гостиницах и ресторанах). Программное средство содержит информацию, обычно является нематериальным и может быть в форме подходов, [деловых] операций или процедур. Техническое средство обычно является материальным и его количество выражается исчисляемой характеристикой. Перерабатываемые материалы обычно являются материальными, и их количество выражается непрерывной характеристикой. Технические средства и перерабатываемые материалы часто называют товарами. ПРИМЕЧАНИЕ 3. Гарантирование качества главным образом направлено на продукцию с предполагаемым использованием.
Процедура	ГОСТ Р ИСО 9000-2001: Документ, содержащий процедуру, может называться «документированная процедура» EN ISO 9000:2000: The document that contains a procedure can be called a “procedure document”. DIN EN ISO 9000:2000: Установленный способ осуществления деятельности или процесса ПРИМЕЧАНИЕ 1. Процедуры могут быть документированными или недокументированными. ПРИМЕЧАНИЕ 2. Если процедура документирована, часто используется термин «письменная процедура» или «документированная процедура». Документ, содержащий процедуру, может называться «процедурным документом».
Процесс	ГОСТ Р ИСО 9000-2001: Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы. EN ISO 9000:2000: set of interrelated or interacting activities which transforms inputs into outputs DIN EN ISO 9000:2000: совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют «входы» в «выходы» ПРИМЕЧАНИЕ 1. «Входами» к процессу обычно являются «выходы» других процессов. ПРИМЕЧАНИЕ 2. Процессы в организации (3.3.1) обычно планируются и осуществляются в управляемых условиях для добавления ценности. ПРИМЕЧАНИЕ 3. Процесс, в котором верификация соответствия (3.6.1) получающейся в результате продукции (3.4.2) затруднена или экономически нецелесообразна, часто рассматривают как «специальный процесс».
Результативность	Степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов
Система	ГОСТ Р ИСО 9000-2001: Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов EN ISO 9000:2000: Set of interrelated or interacting elements DIN EN ISO 9000:2000: Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов
Система менеджмента	ГОСТ Р ИСО 9000-2000: Система для разработки политики и целей и достижения этих целей EN ISO 9000:2000: System to establish policy and objectives and to achieve those objectives DIN EN ISO 9000:2000: Система для установления политики и целей и достижения этих целей ПРИМЕЧАНИЕ. Система менеджмента организации может включать различные системы менеджмента, такие как система менеджмента качества, система финансового менеджмента или система менеджмента окружающей среды.
Система менеджмента качества	ISO 9000:2000, DIN EN ISO 9000:2000, ГОСТ Р ИСО 9000-2001: Система менеджмента для того, чтобы направлять и управлять организацией применительно к качеству
Требование	Потребность или ожидание, которое установлено (официально сформулировано), обычно предполагается или является обязательным ПРИМЕЧАНИЕ 1. «Обычно предполагается» означает, что это традиционная или общепринятая практика для организации, ее потребителей и других заинтересованных сторон; что рассматриваемая потребность или ожидание подразумевается (ожидается). ПРИМЕЧАНИЕ 2. Для обозначения конкретного вида требования могут использоваться определяющие слова, например, требование к продукции, требование к менеджменту качества, требование потребителя. ПРИМЕЧАНИЕ 3. Точно определенным (заданным) требованием является такое требование, которое установлено (официально сформулировано). Например, в документе. ПРИМЕЧАНИЕ 4. Требования могут быть выдвинуты различными заинтересованными сторонами.
Удовлетворенность потребителя	Восприятие потребителем степени выполнения его требований ПРИМЕЧАНИЕ 1. Жалобы потребителя являются общим показателем низкой удовлетворенности потребителя, однако их отсутствие не обязательно предполагает высокую удовлетворенность потребителя.

Термин	Определение
	ПРИМЕЧАНИЕ 2. Даже тогда, когда требования потребителя были согласованы с потребителем и выполнены, это не обязательно обеспечивает высокую удовлетворенность потребителя.
Эффективность	ГОСТ Р ИСО 9000-2001: Связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами. EN ISO 9000:2000: Relationship between the result achieved and the resources used DIN EN ISO 9000:2000: Соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами

Таблица 2. Сокращения и толкование

Обозначение	Толкование
СМК	Система менеджмента качества
ИСО	Международная организация по стандартизации (ISO)
ISO	International Organization for Standardizations (ИСО)
PDCA	Plan-Do-Check-Act. Методология, известная как "Планирование - Исполнение - Проверка - Воздействие"
TQM	Total Quality Management. Всеобщий менеджмент качества.

Таблица 3. Условное обозначение на диаграммах приложений

Обозначение	Толкование
Обозначения на схеме процессов (Приложение 10.1)	
	Обозначение процесса «Логистика».
	Обозначение процедуры «Оценка удовлетворенности потребителя».
	Обозначение процедур Департамента маркетинга.
	Товарные потоки
	Товарные потоки при возврате несоответствующей продукции
	Информационные потоки
	Информационные потоки, касающиеся несоответствующей продукции
	Номер потока.
Обозначения на схеме организационной структуры компании (Приложение 10.2)	
	Обозначение Подразделений и должностей компании, включенных в систему менеджмента качества
	Обозначение Подразделений и должностей компании, не включенных в систему менеджмента качества
Обозначения на матрице распределения ответственности за обеспечение функционирования подразделений компании в соответствии с пунктами ISO 9001:2000 (Приложение 10.2)	
	Обозначение пункта стандарта ISO 9001:2000 исключенного из системы менеджмента качества. Обоснование исключения пункта приведено в описании соответствующего раздела настоящего руководства.

3 Теоретические положения

3.1 Общая теория конкурентоспособности

3.1.1 Конкуренция

Теория конкуренции впервые была обобщена Адамом Смитом в работе «Исследование о природе и причине богатства народов (1776 г.).

Новизна теории конкуренции А.Смита заключается в том, что он впервые:

1. сформулировал понятие конкуренции как соперничества, повышающего цены (при сокращении предложения) и уменьшающего цены (при избытке предложения);
2. сформулировал главный принцип конкуренции – принцип «невидимой руки», в соответствии с которым «дергая» за ниточки марионеток – предпринимателей, «рука» заставляет их действовать в соответствии с неким «идеальным планом развития экономики, безжалостно вытесняя фирмы, занятые производством не нужной рынку продукции;
3. разработал теоретически очень тонкий и гибкий механизм конкуренции, который объективно уравновешивает отраслевую норму прибыли, приводит к оптимальному распределению ресурсов между отраслями. Тонкость механизма конкуренции заключается в том, что при сокращении спроса на товар наибольшие трудности испытывают фирмы, выпускающие некачественную или излишне дорогую продукцию. Гибкость механизма конкуренции проявляется в его мгновенной реакции на любые изменения обстановки во внешней среде, быстро адаптируются к среде мобильные фирмы;
4. определил основные условия эффективной конкуренции, включающие наличие большого количества продавцов и покупателей, исчерпывающую информацию, мобильность используемых ресурсов, невозможность каждого продавца оказывать существенное влияние на изменение рыночной цены товара (при сохранении его качества или качества сервиса);
5. разработал модель усиления и развития конкуренции, доказал, что в условиях рыночных отношений возможно максимальное удовлетворение потребностей потребителей «и наилучшее использование ресурсов в масштабе общества в целом».

Определенный вклад в развитие теории конкуренции Адама Смита внесли Д. Риккардо, Д.С. Миаль, Дж. Робинсон, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, П . Хейне, Ф.А. Хайек, Ф. Найт, К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю, М. Портер и др.

Чтобы глубже понять сущность конкуренции, приведем ее определения, сформулированные некоторыми авторами.

«Конкуренция есть стремление как можно лучше удовлетворить критериям доступа к редким благам», - считает современный американский экономист П.Хейне.

Ф.Найт определяет конкуренцию как ситуацию, в которой конкурирующих единиц много и они независимы.

К.Р. Макконнелл и С.Л. Брю считают, что конкуренция – это наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно выходить на рынок и покидать его.

Й. Шумпетер определял конкуренцию как соперничество старого с новым, с инновациями.

Нобелевский лауреат по экономике 1974 г. Австрийский ученый Фридрих А. фон Хайек отмечает, что конкуренция – процесс, посредством которого люди получают и передают знания. По его мнению, на рынке только благодаря конкуренции скрытое становится явным. Конкуренция

ведет к лучшему использованию способностей и знаний. Большая часть достигнутых человеческих благ получена именно путем состязания, конкуренции. Конкуренция требует рационального поведения как условия пребывания на рынке. Конкуренция стимулирует рациональность.

В своей книге «Международная конкуренция» М.Портер отмечает, что конкуренция – динамичный и развивающейся процесс, непрерывно меняющийся ландшафт, на котором появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты.

Г.Л. Азоев под конкуренцией понимает соперничество на каком-либо поприще между отдельными юридическими или физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели.

А.Ю. Юданов утверждает, что рыночная конкуренция – борьба фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся ими на доступных сегментах рынка.

Вместе с тем до сих пор в мире отсутствует единое понятие «конкуренция». Ученые придерживаются одной из трех трактовок конкуренции: поведенческой, структурной, функциональной.

Поведенческая трактовка конкуренции – борьба за деньги покупателей путем удовлетворения его потребностей.

Структурная трактовка конкуренции – анализ структуры рынка для определения степени свободы продавца и покупателя на рынке (формы рынка) с способа выхода из него.

Функциональная трактовка конкуренции – соперничество старого с новым, с инновациями, когда скрытое становится явным.

Анализ структуры и содержания формулировок и трактовок понятия «конкуренция» позволяет сделать следующие выводы:

1. понятия «конкуренция», предложенные различными авторами, не в полной мере отвечают требованиям системности и комплексности, т.е. они характеризуют только один из множества аспектов конкуренции, обозначенных А. Смитом и самими авторами, каждый в своей области исследования;
2. многообразие подходов к формулированию понятия: один автор под конкуренцией понимает соперничество (борьбу) фирм, т.е. юридических лиц, другой – соперничество физических лиц, третий – наличие на рынке достаточного количества продавцов и покупателей, четвертый – ситуацию, пятый – стремление, шестой – процесс и т.д.;
3. приведенные понятия не отражают конкуренцию среди любых социальных, производственных и биологических систем;
4. эти понятия не показывают конкуренцию как единство статики и динамики соперничества, выживания систем в заранее заданных или неопределенных условиях;
5. они не увязаны с законодательством.

С учетом рассмотренных замечаний Р.А. Фатхутдинов предлагает следующее определение: конкуренция – это процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами на конкретном рынке для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях.

На современном этапе развития общества конкуренция вынуждает производителей постоянно искать новые пути повышения качества продукции и снижения цены.

Интенсивность конкуренции в различных отраслях может делать ее:

- Привлекательной
- Умеренной

- Ожесточенной

Конкуренция может происходить на следующих уровнях:
- Местном
- Региональном
- Национальном
- Межнациональном
- Глобальном

Методы конкуренции
- На основании критерия повышения качества товара
- На основании критерия повышения качества сервиса потребителей товара
- На основании снижении цены
- На основании снижения эксплуатационных затрат у потребителей товара
- На основе использования динамичных факторов, в большей мере характеризующих качество процессов управления – факторов времени (продолжительности, сроки, скорость, ускорение), синергетичности, адаптивности, организованности)
- На основе использования нескольких или всех пяти предыдущих методов конкуренции (интегральный метод конкуренции).

Варианты изменения силы конкуренции между фирмами следующие:
- Конкуренция усиливается с увеличением количества соперничающих фирм
- Конкуренция усиливается, когда крупная фирма присоединяет другую фирму присоединяет другую фирму и принимает решительные меры по выводу ее в лидеры
- Конкуренция сильна, когда спрос на товар растет медленно
- Конкуренция усиливается, когда условия хозяйствования в отрасли толкают фирму на снижение цены или на применение других средств увеличения объема продаж
- Конкуренция усиливается, когда затраты покупателей при переходе с потребления одной марки на другие невелики
- Конкуренция усиливается, когда одна или несколько фирм не удовлетворены своей долей рынка
- Конкуренция усиливается пропорционально росту прибыли от успешных стратегических решений
- Конкуренция усиливается, когда затраты на выходе из рынка велики, высоки барьеры
- Ход конкуренции предсказуем, когда стратегии, ресурсы, организационные особенности, миссии фирм различаются в значительной мере и открыты большинству.

Факторы, влияющие на конкурентную борьбу
- Размер рынка – чем больше, тем сильнее конкуренты
- Темпы роста рынка – быстрый рост облегчает проникновение на рынок
- Мощности – излишние мощности приводят к падению цен
- Препятствия для входа или выхода из рынка защищают позицию фирмы, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения туда неконкурентоспособных новичков
- Цены
- Уровень стандартизации товаров – покупатели имеют преимущество, так как им легко переключиться с одного товара на другой
- Мобильные технологические модули
- Требования к размерам необходимых капитальных вложений – жесткие требования повышают риск, создают дополнительные барьеры входа-выхода
- Вертикальная интеграция повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на производство интегрированных, частично интегрированных и не интегрированных фирм
- Экономия на масштабе – увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности товара

- Быстрое обновление ассортимента выпускаемой продукции

3.1.2 Конкурентоспособность

Конкурентоспособность продукции определяется совокупностью потребительских свойств, необходимых и достаточных для того, чтобы она в определенный момент времени могла быть реализована по сопоставимым ценам на конкретном рынке.

Потребительские свойства – это характеристики товара, направленные на удовлетворение требований потребителя, которые он предъявляет к товару с учетом условий его использования по назначению.

Конкурентоспособность – показатель, отражающий насколько эффективно рассматриваемый продукт удовлетворяет потребности клиента, по сравнению с другими, сходными продуктами.

При огромном количестве факторов, влияющих на конкурентоспособность товара на рынке, приоритетную роль играют, как правило, следующие:

- Его полезность для потенциального покупателя. Полезность товара – это его потребительная стоимость или способность удовлетворить требования, предъявляемые к данному типу и виду товара со стороны потребителя;
- Цена товара. Очевидно, что при равной полезности покупатель отдаст предпочтение более дешевому товару. Но может приобрести и более дорогой товар, если он окажется для него более полезным. Исключение здесь составляют престижные или статусные товары, приобретение которых необходимо для поддержания определенного социального статуса покупателя.

Любой товар, находящийся на рынке, фактически проходит там проверку на степень удовлетворения общественных потребностей: каждый покупатель приобретает тот товар, который максимально удовлетворяет его личные потребности, а вся совокупность покупателей – тот товар, который наиболее полно соответствует общественным потребностям, по сравнению с конкурирующими с ним товарами.

Поэтому конкурентоспособность (т.е. коммерчески выгодный сбыт на конкурентном рынке) товара можно определить, только сравнивая товары конкурентов между собой. Иными словами, конкурентоспособность – понятие относительное, четко привязанное к конкретному рынку и времени продажи, и поскольку у каждого покупателя имеется свой индивидуальный критерий оценки удовлетворения собственных потребностей, конкурентоспособность приобретает еще и индивидуальный оттенок.

Чтобы удовлетворить свою потребность, покупателю недостаточно приобрести товар. Если это технически достаточно сложное изделие, то покупателю придется нести расходы по эксплуатации (оплачивать потребляемую энергию, запасные части, текущий ремонт, расходные материалы и т.п.), оплачивать (если это продукция производственного назначения) труд обслуживающего персонала, нести расходы на его страхование, обучение, обучение и т.д.

Экономической составляющей конкурентоспособности продукции является цена потребления данного товара. В это понятие входит цена приобретения изделия, цена эксплуатации изделия, зависящая от показателей его качества, и цена сервисного обслуживания. Цена потребления обычно значительно выше продажной цены (в общих расходах за срок службы транспортных средств продажная цена составляет не более 20%, магистрального самолета – 10 – 12%, бытового холодильника – около 10%), поэтому наиболее конкурентоспособен не тот товар, который предлагают по минимальной цене на рынке, а тот, у которого минимальная цена потребления за весь срок его службы у потребителя.

Однако этот экономический показатель при всей его информативности и значимости не исчерпывает полностью понятия конкурентоспособности. Число параметров конкурентоспособности зависит от вида и сложности изделия в техническом и эксплуатационном

отношениях, а также от требуемой точности оценки, цели исследования и других внешних факторов.

Наконец, конкурентоспособность определяется только теми свойствами, которые представляют заметный интерес для покупателя и, естественно, гарантируют удовлетворение данной потребности. Все характеристики изделия, выходящие за рамки этих интересов, рассматриваются при оценке конкурентоспособности как не имеющие к ней отношения в данных конкретных условиях.

Превышение норм, стандартов и правил (если только оно не вызвано предстоящим повышением государственных норм и иных требований) не только не улучшает конкурентоспособность изделия, но, напротив, нередко снижает ее, поскольку ведет к росту цены, не увеличивая с точки зрения покупателя потребительной ценности, в силу чего представляется ему бесполезным.

Изучение конкурентоспособности товара должно вестись непрерывно и систематически, в тесной привязке к фазам его жизненного цикла, чтобы своевременно улавливать момент начала снижения конкурентоспособности и принять соответствующие упреждающие решения (например, снять изделие с производства, модернизировать его, перевести на другой сектор рынка и др.) При этом исходят из того, что выпуск предприятием нового товара прежде, чем старый исчерпал возможности поддержания своей конкурентоспособности, обычно экономически нецелесообразно.

3.1.3 Качество и конкурентоспособность

В практической деятельности и в теоретических исследованиях нередко ставится знак равенства между качеством и конкурентоспособностью продукции или вообще не делается различий между ними. Ведутся также споры относительно того, какое из этих двух понятий шире.

В свою очередь, совокупность свойств, присущих отдельному товару, выделяет его из множества аналогичных предметов, и поэтому с экономической точки зрения качество товара – характеристика его способности удовлетворять ту или иную потребность. Сам предмет потребления представляет собой не что иное, как совокупность полезных свойств продукта труда. И только совокупность определенных полезных свойств делает продукт предметом потребления. При наличии строго определенной конкретной потребности каждый предмет потребления, кроме способности ее удовлетворять, характеризуется еще и тем, насколько полно он способен это делать, т.е. степенью полезности.

Конкурентоспособность товара определяется, в отличие от его качества, совокупностью только тех конкретных свойств, которые представляют выраженный интерес для данного покупателя и обеспечивают удовлетворение данной потребности, а прочие характеристики в расчет не принимаются. Более того, по этим соображениям товар с более высоким уровнем качества может быть менее конкурентоспособен, если заметно повысилась его цена за счет придания товару таких свойств, которые не представляют существенного интереса для основной группы и отдельного покупателя. То есть здесь действует один из принципов маркетинга: «Никто не хочет платить за низкое качество, но никто не будет платить за лишнее качество».

Неотождествленность оценки качества и конкурентоспособности продукции состоит еще в следующем. С позиций качества сравнимы лишь однородные товары. Группы продукции классифицируются по показателям, характеризующим не только основное ее назначение и области применения, но и конкурентно-технологические особенности, надежность, эргономичность и др. Это значительно сужает рамки классификации. С позиций оценки конкурентоспособности, где за базу сравнения принимается конкретная потребность, возможно сопоставление и неоднородных товаров, поскольку они представляют иные возможности и способы удовлетворения одной и той же потребности.

Весьма значимым является и еще одно принципиальное различие между качеством и конкурентоспособностью товара (продукции). Конкурентоспособность продукции – это сугубо рыночная категория, отражающая одну из существенных характеристик рынка – его конкурентность. В тоже время качество – экономическая категория, присущая не только рыночной экономике. Конкурентоспособность продукции носит более динамичный и вариативный характер. При неизменности качественных характеристик продукции ее конкурентоспособность может меняться в довольно широких пределах, реагируя на изменение конъюнктуры рынка, поведение

производителей – конкурентов и конкурирующих товаров, колебания цен, на воздействия средств маркетинговых коммуникаций, особенно рекламы, и на проявления других внешних по отношению к данному товару многочисленных факторов.

Изложенное выше позволяет сделать очевидный вывод о том, что понятие конкурентоспособности продукции шире понятий качества и технического уровня, поскольку последние являются главными составляющими конкурентоспособности продукции, предопределяющими ее уровень, но не единственными. Уровень конкурентоспособности наряду с параметрами, характеризующими потребительскую ценность продукции в сопоставлении с аналогичной конкурирующей продукцией, определяется внешними (экзогенными) по отношению к этой продукции факторами и характеристиками, не обусловленными его внутренними (эндогенными) свойствами: сроки поставки, уровень сервисного обслуживания, реклама, изменение уровня конкурентоспособности имеющихся на рынке аналогичных товаров, изменение соотношения спроса и предложения, динамика цен и платежеспособности потребителей и др.

Указанные экзогенные для создания продукции факторы носят маркетинговый характер. Центральное место, занимаемое качеством и особенно конкурентоспособностью в товарной и в целом рыночной политике предприятия, определяет их место в стратегии маркетинга и практической маркетинговой деятельности каждого предприятия. И поскольку маркетинг ориентирует предприятие на потребителя, вся деятельность предприятия (социально-экономическая, техническая, инновационная, инвестиционная политика, менеджмент), использующего принципы и методы маркетинга, должна быть направлена на подчинение производственно-хозяйственной деятельности интересам потребителя, превращая их в доходы производителя продукции в соответствии с принципом маркетинга: «Надо стараться производить то, что можно продать, а не стремиться продавать то, что можно производить». Идея этого принципа проста: на рынке предприятие должно ориентироваться прежде всего на нужды потребителя и лишь во вторую очередь оглядываться на возможности своей технологии и организации производства. Этот принцип наглядно интерпретирует мысль, принадлежащая известному ученому-специалисту в области маркетинга Хьюджессу: «Инженеры создают изделие, а маркетологи – товар. При этом всегда следует помнить, что одна и та же продукция одновременно может быть олицетворением инженерной мечты и кошмаром для отдела сбыта».

В соответствии с этим проблемы качества и конкурентоспособности продукции в многоплановой деятельности предприятия носят не текущий, тактический, а долговременный, стратегический характер – от исследованя и конструирования изделий, опытного и серийного их производства, тренировочных и периодических испытаний, контроля качества, поставок материальных ресурсов и их входного контроля до сбыта и сервисного обслуживания эксплуатируемых изделий, их транспортировки и хранения, установки (монтажа), послепродажного обслуживания, объединяемых менеджментом всеобщего качества и конкурентоспособности.

3.1.4 Конкурентоспособность предприятия

В условиях рыночной экономики предприятия, обеспечивая выпуск продукции требуемого потребителю качества, действуют в конкурентной среде, являющейся неотъемлемой чертой рынка. Для обеспечения эффективной деятельности предприятия, ориентированной на выпуск продукции, обладающей необходимым потребителю качеством и конкурентоспособностью, необходимо целенаправленно и профессионально изучать и анализировать конкурентную среду, реализуя один из принципов маркетинга: «Кто забывает о конкурентах, того завтра забудет рынок». Характер конкурентной среды зависит от конкурентной структуры или типа рынка. При этом обычно выделяют четыре возможные конкурентные структуры в распространенной типологии рынка (Таблица 4).

Таблица 4. Характеристика основных типов рынков

Параметры	**Виды конкуренции**			
	Совершенная конкуренция	**Монополистическая конкуренция**	**Олигополия**	**Монополия**
Количество	Много	Много предприятий,	Несколько крупных	Один продукт

Параметры	Виды конкуренции			
	Совершенная конкуренция	**Монополистическая конкуренция**	**Олигополия**	**Монополия**
предприятий, производящих продукт	независимых предприятий; нет контроля по рынкам	производящих сходные товары и услуги.	предприятий, производящих товар и услуги.	и одно предприятие
Контроль над ценами	Контроля нет. Цены определяются рынком.	Влияние ограничено возможностью замены.	Существует влияние «ценового лидера»	Практически полный контроль
Товарная дифференциация	Отсутствует. Продукты не различимы по свойствам и качеству.	Товары и услуги дифференцированы для сегментов рынка.	Существенна для отдельных продуктов. Мала для стандартизованных.	Отсутствует
Уровень усилий для входа на рынок	Относительно легкий вход и выход.	Относительно легкий вход и выход.	Трудный вход, часто требующий больших инвестиций.	Очень трудный вход и выход

Совершенная конкуренция характерна для рынка, в котором участвуют множество продавцов и покупателей одинакового товара или услуги (например, пищевые продукты, сырье, ценные бумаги и т.п). Здесь ни одно предприятие не может влиять на положение на рынке, так как его доля на нем невелика. В современных условиях такие рынки встречаются только по ограниченному кругу товаров или услуг.

Монополистическая конкуренция возникает на рынках с большим числом продавцов, предлагающих схожие, но не идентичные товары. В этих условиях предприятие должно приложить усилия, чтобы сделать товар более привлекательным для потребителя, чем аналогичный товар конкурента (например, по новизне, уникальности, универсальности, надежности, качеству, низкой цене и экономичности в использовании и др.).

Олигополистическая конкуренция существует на рынках, где преобладает и доминирует продукция нескольких крупных предприятий, производящих как одинаковую по качественным характеристикам (стандартизованную) продукцию, так и различную по своим параметрам (например, в автомобильной промышленности, производстве бытовых холодильников, аудио – и видеотехники, сигарет, канцелярских товаров и т. п.). При олигополистической конкуренции в создании благоприятной конкурентной среды предприятия преобладающую роль играют технологические и организационные факторы производства, маркетинговые стратегия и средства предприятия.

В случае чистой монополии на рынке представлено одно предприятие или отрасль-монополист, создающее и реализующее конкретную продукцию или услугу, что позволяет им устанавливать монопольную цену в соответствии с платежеспособным спросом (например, электрическая и газовая компании, железнодорожный транспорт, трубопроводы и т.п.). Чистая монополия может возникать и на основе других видов собственности, таких как интеллектуальная (например, наличие авторских прав на патенты, изобретения, произведения искусства и литературы и т.п.), рыночные приоритеты (например, зарегистрированный в установленном порядке товарный знак, средства рекламы, различные виды информационной собственности и т.п.).

Роль сдерживающего монополию регулятора выполняет государство. В России существуют и действуют антимонопольное законодательство и антимонопольный комитет, в США – антитрестовое законодательство, аналогичное регулирование осуществляется и в других странах с рыночной экономикой.

Рассмотренные в таблице 4 типы рынков и конкуренции в чистом виде встречаются сравнительно редко и распространяются на весьма ограниченный круг товаров и услуг. В реальных условиях чаще встречаются такие ситуации на рынке, которые профессор Джоан Робинсон (Великобритания) определяет как несовершенную конкуренцию, носящую с точки

зрения рассмотренных в таблице 4 факторов и параметров смешанный характер. Однако знание основных особенностей различных типов рынков и конкуренции важно для методически осознанного и обоснованного создания конкурентной среды предприятия. Конкурентная среда, т.е. изучение и вариативный анализ по предприятиям-конкурентам, конкурирующим товарам и услугам, необходимы для целенаправленного создания конкурентных преимуществ предприятия, включают значительное количество факторов и показателей.

Анализ характеристик основных конкурентов целесообразно производить по следующим направлениям.

Рынок: емкость рынка и его основные сегменты: способы проникновения конкурентов на рынок; расстановка приоритетов конкурентов на данном рынке; гибкость и адаптивность рыночной стратегии конкурентов; устойчивость положения конкурентов на определенных сегментах рынка; реакция конкурентов на возможные изменения рыночной ситуации, в частности рыночную диверсификацию, изменение цен и др.

Продукция и услуги: степень новизны; качество (по всей совокупности показателей, состав, классификация и характеристика которых рассматриваются ниже); уникальность; универсализм; многовариантность в использовании; габариты; упаковка; уровень сервисного обслуживания; гарантийный срок; престиж торговой марки и др.

Цена и финансовые отношения с потребителями: прейскурантная цена; рыночная цена реализации; льготная цена и уровень льготных скидок; формы и сроки платежа; условия кредита; политика ценообразования конкурентов в отношении освоенных в производстве и создаваемых изделий и услуг.

Организация сбыта и распределения: формы сбыта (прямая доставка, торговые представители, оптовые посредники – дилеры, дистрибьюторы, комиссионеры, агенты), каналы сбыта; степень охвата рынка; эффективность размещения складских помещений, системы контроля запасов, системы транспортировки и др.

Продвижение продукции и услуг на рынке: использование форм и видов маркетинговых коммуникаций, включая рекламу для потребителей и для торговых посредников; формы индивидуальной продажи: стимулы для потребителей; демонстрационная торговля; показ образцов изделий; обучение и подготовка персонала; продвижение по каналам торговли (организация ярмарок и выставок, продажа на конкурентной основе, премии торговым посредникам, купоны, демонстрация товаров в действии и рекомендации по их использованию, использование средств электронной рекламы и коммерции) и др.

Объективная оценка положения предприятия в конкурентной среде должна проводится по всем функциям, подразделениям и направлениям деятельности (проектирование, разработка, закупка, производство, сбыт, финансы, маркетинг, менеджмент).

Для оценки конкурентоспособности предприятия производится сравнительный анализ по приведенным выше основным образующим факторам и составляющим относительно ведущих конкурентов. Конкурентоспособность предприятия и продукции – понятие относительное, особенно в динамике. Она зависит от конкретных условий, складывающихся на определенном рынке (состояние рынка, его доступность, вид товара, условия продаж и платежа, цены и др.). Вместе с тем конкурентоспособность понятие комплексное, предполагающее несколько уровней конкурентного превосходства. Чтобы обеспечить лидирующее положение предприятия на рынке, важной стратегической задачей предприятия становится опережение конкурентов в разработке и освоении новой продукции, новых технологий, дизайна, уровней издержек производства, цен, нововведений в системе распределения и сбыта. Тем самым достигается совокупность факторов и параметров конкурентного преимущества, конкурентоспособности производства и продукции.

Исследования конкурентной среды требует от каждого предприятия систематического наблюдения за основными конкурентами, включая и потенциальных. Полученную в результате маркетингового мониторинга информацию целесообразно накапливать в специальных банках данных. Анализ такой информации, ее профессиональная и целенаправленная интерпретация позволяют специалистам получить научно обоснованные оценки по каждому фактору конкуренции и охарактеризовать конкурентное положение предприятия, его конкурентоспособность.

3.2 Западный опыт повышения конкурентоспособности за счет улучшения качества

Истоки менеджмента качества зародились в школе научного управления *Scientific Management* (1885-1920 гг.). Разработанные Ф.У. Тейлором первые методы регулирования качества были, как известно, связаны с выходным контролем при изготовлении изделия (деятельность, осуществляемая после того, как продукция произведена). Система Тейлора устанавливала требования к качеству изделий (деталей) в виде полей допусков, настроенных на верхние и нижние границы качества, вводила такие измерительные инструменты, как шаблоны и калибры. Для обеспечения успешного функционирования системы Тейлора впервые была обоснована необходимость введения независимой должности инспектора по качеству, разработаны формы и методы воздействия на качество продукции, система штрафов для бракоделов. Система Тейлора определила механизм управления качеством каждого конкретного изделия (деталь, сборочная единица).

Проблема качества на первом этапе развития работ по качеству воспринималась и разрабатывалась специалистами преимущественно как инженерно-техническая проблема контроля и управления вариабельностью продукции и процессов производства во внутренней среде производителя товаров.

В дальнейшем (20-50-е гг.) получили развитие статистические методы контроля качества - SQC (ВА. Шухарт, Г.Ф. Додж, Г.Г. Роминг И др.). Появились контрольные карты и таблицы статистического приемочного контроля, обосновывались выборочные методы контроля качества продукции и регулирования техпроцессов. Был осуществлен переход от контроля качества отдельно взятого изделия к контролю процессов. Впоследствии эти работы послужили началом статистических методов управления качеством и, благодаря Э. Демингу, получили широкое распространение в Японии, оказав весьма существенное влияние на экономическую революцию в этой стране. Имя Э. Деминга носит одна из самых престижных в мире премий - Японская премия качества.

И Деминг, и Джуран активно пропагандировали статистические подходы к производству, однако именно они первыми обратили внимание на организационные вопросы обеспечения качества, сделали акцент на роли высшего руководства в решении проблем качества. В знаменитых 14 принципах Деминга уже трудно отделить инженерные методы обеспечения качества от организационных проблем менеджмента. Слово «менеджмент» еще не присутствовало в лексиконе, но у этих специалистов оно уже находилось «на кончике пера».

Третий этап (50-80-е гг.) следует назвать этапом системной организации работ по качеству. В 50-е годы была выдвинута концепция тотального управления качеством - TQC. Ее автором был американский ученый А. Фейгенбаум. Контроль качества уступил место управлению качеством (деятельность, осуществляемая в ходе производства продукции).

По словам Г. Сегецци, президента Европейской организации по качеству, контроль, представляющий собой довольно быстрый способ предотвращения поставки некачественной продукции, решает проблемы потребителя, но не производителя товара. Решение проблемы дефектных изделий через усиление контроля их качества равноценно увеличению расходов, Т.е. сокращению прибыли, росту цены товара, снижению его конкурентоспособности. Выявление дефектов путем контроля увеличивает число переделок и количество отходов

При системном управлении качеством главной целью контроля становится накопление данных для совершенствования процесса производства и повышения «репутации продукции», а значит, и ее производителя у потребителя.

На этом этапе в соответствии с национальными и экономическими особенностями различных государств активно формируются документированные внутрифирменные системы управления качеством, устанавливающие ответственность и полномочия, а также взаимодействие в области качества всего руководства предприятия, а не только специальных служб качества. Наибольшую известность получили американская система TQC - всеобщее управление качеством и японская CWQC - управление качеством в рамках фирмы, или семь инструментов качества К. Исикавы. Следует отметить, что внедрение и развитие концепции TQC в разных странах мира осуществлялись равномерно. Явным лидером в этом деле стала Япония, хотя все основные идеи TQC зародились в США и в Европе. В результате американцам и европейцам пришлось учиться у японцев. Японские методы TQC подробно изложены в книге Исикавы «Японские методы управления качеством».

В это время активно формируется направление, которое в отличие от менеджмента качества В. Швец называет инжиниринг качества. Именно в этот период начинается активное

сближение методов обеспечения качества с представлениями общего менеджмента. За рубежом наиболее характерным примером, по мнению Швеца, является система ZD («Ноль дефектов»). Однако и все другие системы качества начинают широко использовать инструментарий «науки менеджмента».

Несмотря на многообразие новых и все более влиятельных форм и методов воздействия на качество, найденных на пройденных этапах, во всем мире не удавалось понять, какой механизм приводит в движение все действия по улучшению качества. Возникла мысль обратиться к принципам кибернетики и на их основе выяснить, не являются ли идеи общей теории управления теми идеями, на основе которых можно рационально и эффективно организовать работу по улучшению качества, приложить принципы общей теории управления к сложной организационно-экономической системе - системе качества. Таким образом, из-за того, что качество улучшалось до определенного момента, а затем этот процесс прекратился, наметился философский прорыв от методов контроля качества к методам управления и обеспечения качества, когда оно закладывается в объект еще до момента производства.

Именно это фактически определило направленность решения проблемы качества в дальнейшем и подтолкнуло к созданию принципов и требований системы качества ИСО 9000.

В 80-е годы было обращено внимание на необходимость применения для решения проблем качества системного подхода на основе интеграции и координации всех видов деятельности на предприятии, которые, как казалось ранее, напрямую не были связаны с проблемой повышения качества на всех стадиях жизненного цикла продукции «петли качества»). Это привело к развитию концепций системы качества, управления качеством и его обеспечения, а также к стандартизации внутри организации всех процессов, связанных с этими видами деятельности. Было сделано фундаментальное продвижение в эволюции качества. Управленческая мысль в области качества снова вступила в период некоторого усиления в ней «рационализма» на новой, более глубокой и здоровой основе. Начался переход от TQC к менеджменту качества - QM (QM переводится в русской версии как «общее руководство качеством, административное управление качеством»).

В соответствии с концепцией QM главным элементом системы управления организацией, через который реализуются ее основные цели, является политика в области качества. Данная концепция - «система управления предприятием на основе политики в области качества» - нашла отражение в вышедших в 1987 году международных стандартах ИСО серии 9000, оказавших весьма существенное влияние на менеджмент и обеспечение качества. Было обращено внимание на необходимость применения для решения проблем качества системного подхода на основе интеграции и координации всех видов деятельности на предприятиях. Эта необходимость объясняется тем, что само управление качеством продукции рассматривалось как управление всем производством по критерию качества выпускаемой продукции.

В 1987 году было опубликовано пять стандартов ИСО серии 9000 (ИСО 9000-87, ИСО 9001-87, ИСО 9002-87, ИСО 9003-87, ИСО 9004-87). Ранее был разработан трехъязычный словарь терминов и определений в области обеспечения качества (ИСО 8402-86).

МС ИСО 9000-87 представлял собой практическое руководство по выбору и применению стандартов ИСО серии 9000. стандарты ИСО 9001-87, ИСО 9002-87, ИСО 9003-87 (так называемые «модели для обеспечения качества») содержали нормативные требования к системе качества для различных этапов жизненного цикла продукции и являлись нормативной базой при оценке системы качества товаропроизводителя, в том числе в целях ее сертификации.

Стандарт ИСО 9004-:87 представлял собой руководящие указания, поясняющие требования к системе качества и был предназначен для использования предприятием при разработке и внедрении системы качества.

Стандарты ИСО серии 9000 получили широкое признание и распространение во всем мире. Более 80 стран объявили о своем принятии стандартов ИСО серии 9000 в качестве национальных стандартов.

В нашей стране стандарты ИСО 9001-87, ИСО 9002-87, ИСО 9003-87 были приняты для прямого использования в виде государственных стандартов ГОСТ 40.9001-88, ГОСТ 40.9002-88, ГОСТ 40.9003-88. стандарты ИСО 9004, ИСО 9000 не получили статуса национального стандарта и были переработаны в ведомственные рекомендации. При создании и сертификации систем качества на отечественных предприятиях их разработчики пользовались комплектом стандартов ИСО серии 9000 в версии 1987 года и государственными стандартами.

Стандарты ИСО серии 9000, как и другие стандарты, подлежат периодическому пересмотру с целью их актуализации.

В июле 1994 года был завершен такой пересмотр. Изменения, внесенные в стандарты, не противоречили основным подходам и структуре стандартов 1987 года и отражали практический опыт в применении первых стандартов по системам качества и прогресс в области управления качеством (в большей мере стандарты ориентированы на концепцию TQM). 25 международных стандартов ИСО версии 1994 года, включая ИСО 14000 по экологическому менеджменту, составили семейство международных стандартов ИСО на системы качества. В значительно расширенном стандарте ИСО 9004-1,2,3,4 больше внимания уделялось вопросам обеспечения качества программных продуктов, обрабатываемых материалов и услуг.

В 2000 году была разработана третья версия стандартов ИСО 9000:2000. Семейство стандартов ИСО серии 9000, перечисленных ниже, было разработано для того, чтобы помочь организациям всех типов и размеров внедрить и обеспечить функционирование эффективных систем менеджмента качества.

- Стандарт ИСО 9000 описывает основные положения систем менеджмента качества и устанавливает терминологию для систем менеджмента качества.
- Стандарт ИСО 9001 устанавливает требования к системам менеджмента качества для тех случаев, когда организация нуждается в демонстрации своей способности предоставлять продукцию, удовлетворяющую требованиям потребителей и соответствующих регулирующих (нормативных) требований, и имеет целью повышать удовлетворенность потребителей.
- Стандарт ИСО 9004 содержит рекомендации, касающиеся как результативности, так и эффективности системы менеджмента качества. Целью этого стандарта является улучшение деятельности организации и повышение удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон.
- Стандарт ИСО 19011 содержит методические указания по аудиту систем менеджмента качества и менеджмента окружающей среды.

Вместе они образуют согласованный комплект стандартов на системы менеджмента качества, содействующий взаимопониманию в национальной и международной торговле.

Основой построения систем качества по ИСО серии 9000 служат восемь принципом менеджмента качества. Восемь принципов менеджмента качества были определены для того, чтобы высшее руководство могло руководствоваться ими, чтобы вести организацию в направлении улучшения деятельности.

Ориентация на потребителя

Организации зависят от своих потребителей, и поэтому им следовало бы понимать текущие и будущие потребности потребителей, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

Лидерство руководителей

Руководители устанавливают единство цели и направления деятельности организации. Им следовало бы создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут стать полностью вовлеченными в достижение целей организации.

Вовлечение работников

Работники всех уровней являются сутью организации, и их полное вовлечение позволяет использовать их способности для выгоды организации.

Процессный подход

Желаемый результат достигается более эффективно, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

Системный подход к менеджменту

Идентификация, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы вносят вклад в результативность и эффективность организации при достижении ее целей.

Постоянное улучшение

Постоянное улучшение деятельности организации в целом следовало бы рассматривать в качестве ее неизменной цели.

Основанный на фактах подход к принятию решений

Эффективные решения основываются на анализе данных и информации.

Взаимовыгодные отношения с поставщиками

Организация и ее поставщики зависят друг от друга, и взаимовыгодные отношения между ними повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Эти восемь принципов менеджмента качества образуют основу для стандартов на системы менеджмента качества, входящих в семейство стандартов ИСО серии 9000.

Основным отличием последней версии от предыдущих служит введение процессного подхода к управлению организации.

Чтобы организация функционировала эффективно, она согласно стандартов ИСО серии 9000 должна идентифицировать многочисленные взаимосвязанные виды деятельности и осуществлять их менеджмент. Деятельность, использующая ресурсы и управляемая в целях обеспечения способности преобразовывать входы (входящие элементы) в выходы (выходящие элементы), может рассматриваться как процесс. Часто выход одного процесса напрямую формирует вход следующего процесса.

Преимуществом процессного подхода является непрерывность управления, которое он обеспечивает на стыках между отдельными процессами внутри системы процессов, а также при их сочетании [соединении] и взаимодействии.
Кроме этого ко всем процессам может быть применена методология, известная как "Планирование - Исполнение - Проверка - Воздействие" (Plan-Do-Check-Act - PDCA). Методология PDCA может быть кратко описана следующим образом:

Планируйте:	установите цели и процессы, необходимые для получения результатов в соответствии с требованиями потребителя и политикой организации.
Выполняйте:	внедрите процессы.
Проверяйте:	проводите мониторинг процессов и продукции и измеряйте их по отношению к политике, целям и требованиям к продукции и сообщайте о *[полученных]* результатах.
Воздействуйте:	предпринимайте действия по постоянному улучшению функционирования процессов.

Модель системы менеджмента качества, основанной на процессах, которая представлена на рисунке 2, иллюстрирует связи между процессами.

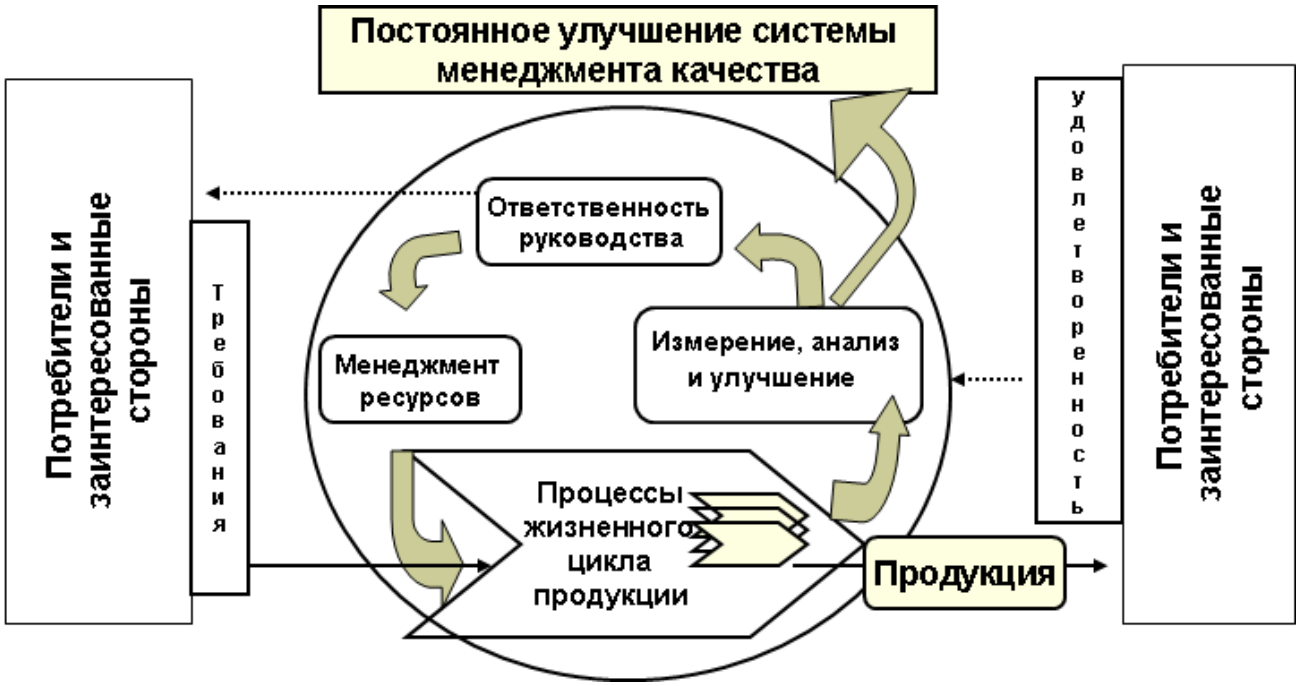


Рисунок 1. Модель системы менеджмента качества, основанной на процессах

В тоже время существуют некоторые недостатки у модели стандартов ISO серии 9000 и сертификации по ISO 9001.

Сертификация по ISO 9000 не гарантирует успеха в бизнесе. Фокус зачастую направлен на оформление документации, что не влияет напрямую на эффективность работы фирмы. Регистрация может быть дорогой, и это, к сожалению, стало причиной увеличения расходов на консультирование. Большинство регистраций проводится по требованию клиентов, а не из-за внутренних потребностей в повышении качества. Истинной ценностью регистрации по ISO 9000 является использование стандартных структур для улучшения или модернизации процессов. Содержание документации - идеальная точка отсчета для начала консультирования по улучшению процессов, поскольку в ней описаны требования ко всем структурам, которые необходимы для начала улучшения. Примерно 80% компаний, которые не смогли достичь стандарта с первой попытки, потерпели неудачу из-за некоторых особенностей документации.

- В стандартах ISO серии 9000 не описаны методические подходы к внедрению модели системы менеджмента качества;
- В стандартах ISO серии 9000 не представлена модель оценки деятельности компании;
- В стандартах ISO серии 9000 не описаны подходы к системе мотивации персонала, ориентированной на качество.
- Регистрационный процесс дорог (небольшим компаниям он может обойтись в 10 тыс. долл., а крупным - около 1 млн. долл.) И требует огромной бумажной работы;
- Многие эксперты считают, что ISO 9000 превратился в погоню за сертификатом качества, а не в стремление к качеству. Эта серия стандартов сфокусирована в большей степени на компании и в недостаточной на потребителей;
- Некоторые считают, что ISO 9000 препятствует свободному мышлению, расширению полномочий сотрудников и творчеству. Стандарты уделяют большое внимание управлению процессом и слишком мало человеческому фактору.

Многие из данных Положений вызваны недопониманием и нереалистичными ожиданиями от сертификации систем качества, некоторые из них действительно обоснованны. Поиск новых подходов к обеспечению высокого качества привел к появлению передовой методологии - TQM, которую называют стратегией обновления фирмы, стратегией менеджмента качества, менеджментом качества четвертого поколения. С середины 80-х годов именно с этой

методологией специалисты и практики за рубежом, а в последнее время и в нашей стране, связывают современные методы менеджмента качества (методы оценки уровня Конкурентоспособности путем ориентации на лучшие достижения - бенчмаркинг (benchmarking), премия качества, диагностическая оценка фирм, самооценка). В отличие от вышерассмотренных концепций TQM претендует на то, чтобы не только предложить новые методы и средства повышения качества, но и стать новой философией управления. Как отмечают американские специалисты, «управление тотальным качеством - это смена парадигм, новая философия управления, предлагающая концепцию и методы, которые нашли применение в мире производства, но которые сейчас присутствуют в организациях любого типа. Это новый подход к управлению с трудовой этикой, направленной на то, чтобы использовать силу ума, творчество и рабочий опыт всех служащих».

Для определения эффекта от внедрения TQM многие организации применяют различные встроенные системы самооценки. Эти системы также используются для премирования компаний или отдельных лиц, которые добились существенного прогресса с помощью TQM. Премия за качество - это общественное признание долгосрочных и плодотворных усилий конкретного человека или организации в области TQM.

Существуют три важнейшие премии за качество:

- Премия Деминга;
- Национальная премия Малкольма Болдриджа за качество;
- Европейская премия по качеству.

Премия Деминга - одна из самых почетных в мире наград за качество. Она присуждается с 1951 г. Японским союзом ученых и инженеров (Japanese Union of Scientists and Engineers, JUSE) в память о покойном Уильяме Эдвардсе Деминге, который внес огромный вклад в распространение статистических методов контроля качества в Японии после Второй мировой войны. Комитет по присуждению Премии Деминга определяет TQM следующим образом: «Общее управление качеством - это совокупность видов деятельности, систематически выполняемых всей организацией для эффективного и действенного достижения целей компании, с тем чтобы она могла в надлежащее время и по приемлемой цене предлагать продукцию и услуги, качество которых удовлетворяло бы потребителей».
Присуждаемая как отдельным лицам, так и компаниям, Премия Деминга сыграла большую роль в совершенствовании управления качеством в Японии. Премией для отдельных лиц ежегодно награждаются:

- люди, которые внесли выдающийся вклад в разработку теории TQM или статистических методов, используемых для целей TQM;
- люди, внесшие выдающийся вклад в распространение TQM.

Премию для компаний ежегодно вручают организации, которая с помощью TQM сумела существенно улучшить свои показатели и эффективно применяет TQM с учетом своих принципов управления, отрасли, вида деятельности и размера. Используемые для оценки компаний критерии делятся на десять категорий:

1. Стратегия и цели.
2. Организация и управление.
3. Образование.
4. Информация.
5. Анализ.
6. Стандартизация.
7. Контроль качества.
8. Непрерывность.
9. Результаты.
10. Действия и реакция.

Национальная премия Малкольма Болдриджа за качество была учреждена законом в США в 1987 г. с целью распространения TQM как важного метода повышения качества американских товаров и услуг. Премия названа в честь Малкольма Болдриджа, который с 1981 г. и до своей трагической смерти в результате несчастного случая на родео в 1987 г. был министром торговли США. Его непревзойденный талант руководителя немало способствовал долгосрочному повышению действенности и эффективности государственного управления. Премия присуждается компаниям, работающим в промышленности и в сфере обслуживания, которые выпускают продукцию или оказывают услуги образцового качества. Благодаря ей компании имеют ряд критериев, на основе которых могут оценивать свою работу (см. рисунок 3).

Рисунок 2. Соотношение категорий критериев присуждения Национальной премии Малькольма Болдрижа за качество

Эти критерии делятся на семь основных категорий:
1. Руководство.
2. Стратегия планирования качества.
3. Ориентация на потребителя и рынок - удовлетворенность потребителей.
4. Информация и анализ.
5. Использование людских ресурсов.
6. Управление процессом - обеспечение качества товаров и услуг.
7. Результаты в области качества.

В 1988 г. 14 ведущих западноевропейских компаний основали Европейский фонд управления качеством (European Foundation for Quality Management, EFQM). Европейская премия по качеству - это самая престижная в Европе награда, присуждаемая организациям. Она вручается фирмам, достигшим наибольших успехов в применении TQM в Западной Европе, фирмам, которые добились исключительных результатов, сделав управление качеством основным инструментом непрерывного улучшения. Эту премию может получить любая хорошо работающая компания, и комитет по ее присуждению уделяет особое внимание выявлению лучших и предоставлению всем претендентам подробной информации из независимых источников, чтобы помочь им в постоянном движении к совершенству. Критерии присуждения Европейской премии по качеству те же, что и у премии Болдриджа, однако в данном случае больше значения придается экономическим результатам и воздействию на общество. Эти критерии делятся на девять категорий, пять из которых называются факторами, а четыре - результатами (см. рис. 2.5).

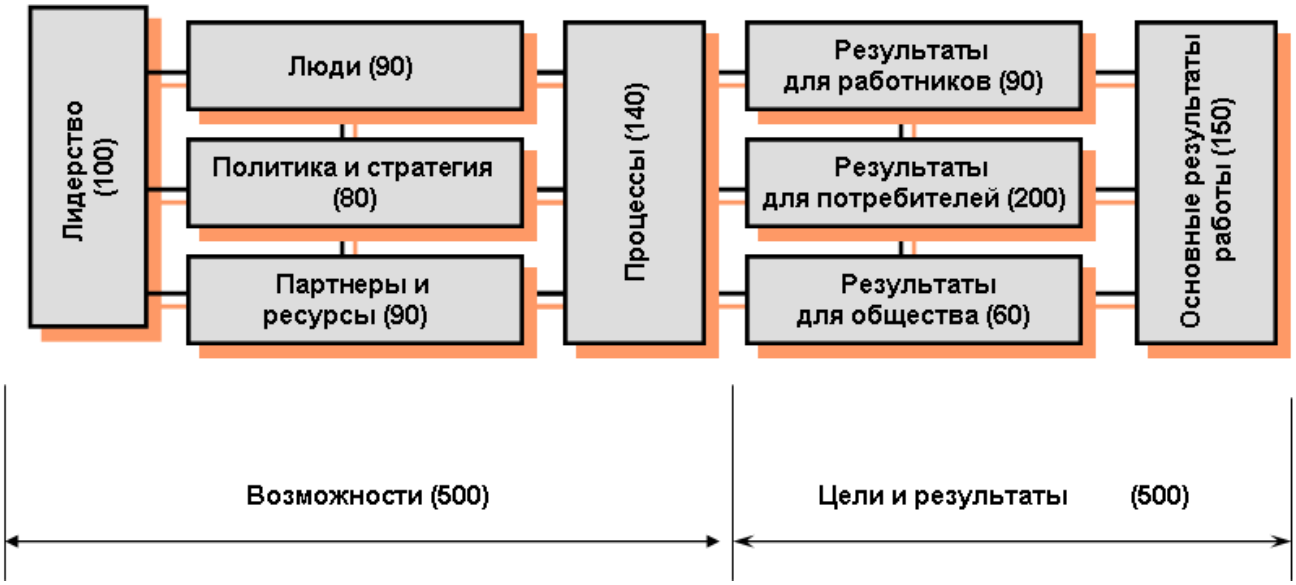


Рисунок 3. Соотношение девяти категорий критериев присуждения Европейской премии по качеству

Аналог Европейской премии по качеству существует в России – Российская премия в области качества.

Подводя краткий итог, можно сказать, что основные подходы к производственному управлению качеством отражены в принципах и правилах, приведенных в работах таких авторов, как Ф. Тейлор, М. Вебер, А. Шухарт и в работах философов качества - Э. Деминга, А. Фейгенбаума, И. Джурана, К. Исикавы, Г. Тагути. Эволюцию подходов к управлению качеством можно проследить по датам выхода в свет научных работ этих авторов, что отображает рисунок 5.

Рисунок 4. Эволюция подходов к управлению качеством

3.3 Российский опыт повышения конкурентоспособности за счет улучшения качества

В России подход к повышению конкурентоспособности путем внедрения систем качества наиболее отчетливо проявился в Саратовской системе БИП - бездефектное изготовление продукции и сдача ее ОТК с первого предъявления (1955 г.), Горьковской КАНАРСПИ - качество, надежность, ресурс с первых изделий (1958 г.), Ярославской НОРМ - научная организация работ по увеличению моторесурса двигателей (1963 г.). В начале 1970-х годов передовые предприятия города Львова совместно с научными учреждениями разработали наиболее действенные и эффективные методы управления качеством продукции и выделили важнейшие принципы нового в тот период подхода к качеству. Были сформулированы основные положения комплексной системы управления качеством продукции (КСУКП) и найдена форма претворения их в жизнь - стандарты предприятия (СТП).

Саратовская система (БИП) соответствовала принятой за рубежом системе «ноль дефектов». Принцип БИП заключался в том, что при сдаче продукции контролеру ОТК учитывался процент качественной продукции, сданной с перового предъявления, в зависимости от которого устанавливался уровень поощрения работника.

Следующим этапом борьбы за качество в СССР была система бездефектного труда (СБТ), которая дополнила БИП тем, что учитывала не только процент сдачи продукции с первого предъявления, но также ритмичность и культуру производства сотрудника.

Внедрявшаяся на предприятиях Горьковской области система КАНАРСПИ включала комплекс инженерно-технических и организационных мероприятий, обеспечивающих выпуск продукции высокого качества с первых промышленных образцов. Эта система характеризовалась комплексностью решения задач по обеспечению качества, интенсивностью использования периода подготовки производства для выявления и устранения причин появления брака, активным участием предприятия в совершенствовании конструкции изделия (изделия обычно конструировались в других организациях).

В отличие от трех предыдущих Ярославская система НОРМ предусматривала планомерный. систематизированный контроль моторесурса двигателей и его циклическое увеличение на основе повышения надежности и долговечности всех узлов и деталей, определяющих планируемый моторесурс. Крайне важным было то, что в системе НОРМ количественное планирование показателей качества осуществлялось на всех стадиях жизненного цикла продукции, так же как и их практическое достижение.

Под КСУКП понималась совокупность управляющих органов и объектов управления, взаимодействующих с помощью материально-технических и информационных средств (при управлении качеством на уровне объединения и предприятия). В отличие от прежних отечественных систем КСУКП охватывала все звенья жизненного цикла продукции и всех участников производственного процесса. Она органически входила в систему управления производством, строилась в полном соответствии с ее структурой как функциональная подсистемами надлежащим образом документировалась через СТП. Принципы функционирования КСУКП отображены на рисунке 1.

В отечественных системах управления качеством был удачно найден механизм активизации участников производственного процесса, стимулирующий их к выявлению и устранению не дефектов, а причин дефектов, возникающих во внутренней среде организации (закрытость). Системы мотивации стали смещаться в сторону человеческого фактора (от рациональности к социальности). Акцент переместился в сторону морального стимулирования. Главными мотивами качественного труда становятся работа в коллективе, признание достижений коллегами и руководством.

Однако, несмотря на ряд достоинств отечественных систем управления качеством, они имели недостаточную эффективность и не дали ожидаемого от них результата. Эго объясняется теми условиями, в которых они внедрялись, планово-распорядительная экономика, не ориентированная на качественный рост, где предприятия функционировали как закрьпые системы без связи с внешней средой. В 70-х годах широкое внедрение КСУКП происходило директивным порядком «сверху вниз», И понятно, что эта деятельность не принесла желаемых результатов. Нужна была мощная материальная база обеспечивающая материальное стимулирование персонала в хорошей, качественной работе.

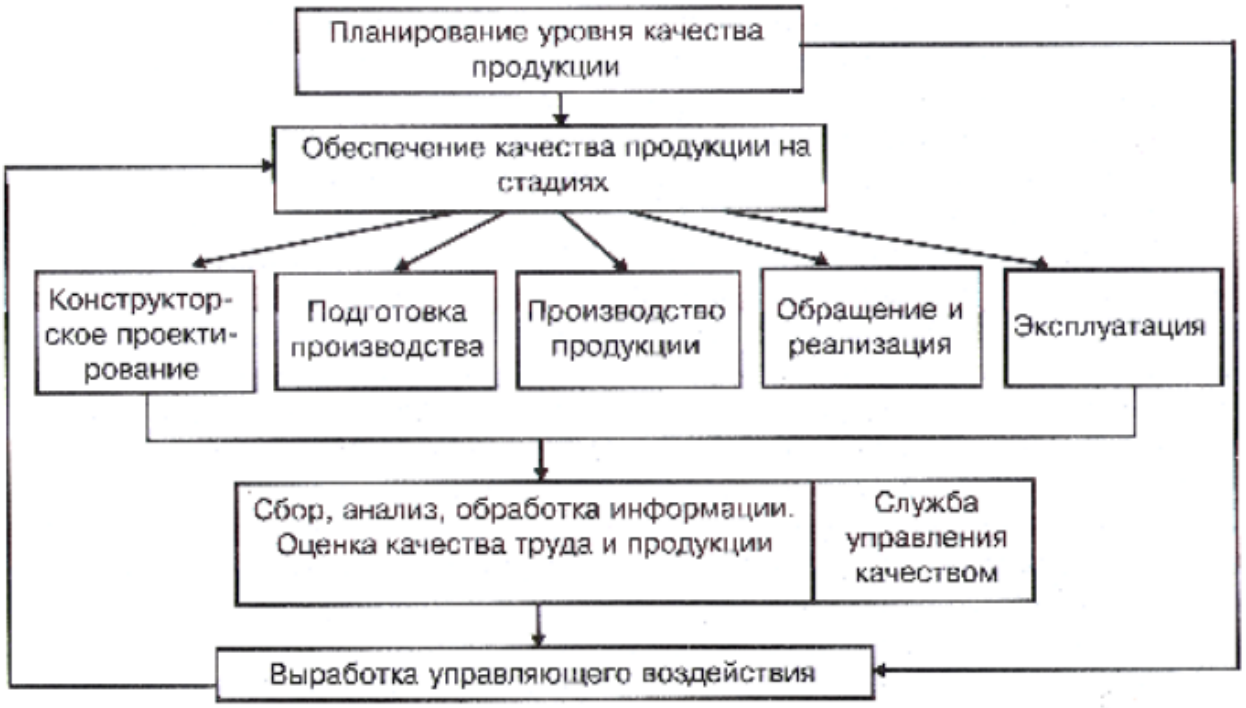


Рисунок 5. Принципы функционирования КСУКП

На предприятиях, в большей части, к внедрению и обеспечению функционирования КСУКП отнеслись формально, что в определенной степени было связано с рядом серьезных недостатков КСУКП, которые стали очевидны при попытке адаптировать отечественные системы к рыночным условиям хозяйствования. Основными из них являются:

- ориентация не на требования потребителя, а на план;
- неполный учет этапов жизненного цикла продукции, в частности маркетинга и изучения рынка;
- возложение обязанностей и ответственности за решение проблем качества на специализированные подразделения - службы управления качеством и ОТК, отсутствие должной поддержки руководства предприятия;
- отсутствие учета и оценки затрат на качество, увязки качества с результатами экономической деятельности предприятия;
- отсутствие таких важнейших элементов системы качества, как политика предприятия в области качества, внутренняя проверка (аудит) системы качества, ответственность руководства и ряд других.

Одним из последних достижений России в области качества является учреждение постановлением Правительства Российской Федерации от 12 апреля 1996 г. № 423 ПРЕМИИ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА.

Согласно Положению о премиях, утвержденному постановлением Правительства Российской Федерации от 24 февраля 1999 г. № 206, “премии присуждаются ежегодно на конкурсной основе организациям за достижение значительных результатов в области качества продукции и услуг, обеспечение их безопасности, а также за внедрение высокоэффективных методов управления качеством”.

Постановлением Правительства Российской Федерации от 14 января 2002 г. № 9 установлено, что премии присуждаются по двум категориям конкурсантов в зависимости от численности работающих в организации.

Определение порядка проведения конкурса, экспертизы материалов и подготовку предложений по присуждению премий осуществляет Совет по присуждению премий Правительства Российской Федерации в области качества (далее □ Совет), образованный Министерством промышленности и энергетики Российской Федерации в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 13 января 2005 г. № 18.

Этим же постановлением организационно-техническое обеспечение деятельности Совета возложено на Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии.

Постановлением Правительства Российской Федерации от 17 июня 2004 г. № 294 проведение конкурса на соискание премий Правительства Российской Федерации в области качества возложено на Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии.

Ежегодный конкурс на соискание премии Правительства Российской Федерации в области качества, оценочные критерии которого гармонизированы с моделью престижной Европейской премии по качеству, предоставил российским организациям современный инструмент целенаправленного развития, совершенствования деятельности и повышения конкурентоспособности.

В основу модели премий заложены принципы всеобщего менеджмента качества:

- ориентация на потребителя;
- лидерство руководства и последовательность в достижении целей;
- менеджмент на основе понимания процессов и фактов;
- вовлечение персонала;
- непрерывная познавательная деятельность и инновации;
- развитие партнерства;
- взаимодействие с обществом;
- ориентация на результаты.

Каждая организация, представившая на конкурс свои материалы, получает их объективную оценку группой экспертов по оценке участников конкурса на соискание премий Правительства Российской Федерации в области качества. Эта оценка представляется в виде экспертного заключения, содержащего отмеченные экспертами сильные стороны деятельности организации, области, где можно ввести улучшения, а также балльную оценку, которая позволит конкурсанту сопоставить свой уровень с уровнем победителей.

Премии Правительства Российской Федерации в области качества присуждаются постановлением Правительства. Церемония награждения лауреатов премии проходит в торжественной обстановке в Доме Правительства Российской Федерации. Награды руководителям организаций-лауреатов вручают Председатель Правительства Российской Федерации или его заместитель.

Премии по качеству обеспечивают их лауреатам имидж лидера, репутацию надежного производителя высококачественной и конкурентоспособной продукции или услуги, способствуют привлечению новых партнеров и заказчиков, сохранению и увеличению существующей доли рынка, ведут к росту прибыли и, соответственно, открывают новые деловые возможности. Лауреаты получают право использования эмблемы премии на фирменных бланках, в своих рекламных материалах.

Кроме лауреатов по итогам конкурса определяются также организации, которые за успехи в области качества награждаются дипломами Совета.

Но даже не участвуя в конкурсе, любая организация на каком бы уровне развития она не находилась – может применять критерии премии для самооценки. Это позволит ей получить всестороннюю картину своей деятельности, оценить, насколько деятельностью предприятия удовлетворены потребители, персонал, поставщики, общество, и на этой основе определить приоритетные направления совершенствования.

Организации участники конкурса оцениваются в баллах по модели, включающей в себя две группы критериев:

- первая группа критериев характеризует, как организация добивается результатов в области качества, что делается для этого (“возможности”);
- вторая группа критериев характеризует, что достигнуто (“результаты”).

Первая группа включает в себя критерии:

- лидирующая роль руководства (критерий 1);
- политика и стратегия организации в области качества (критерий 2);
- персонал (критерий 3);
- партнерство и ресурсы (критерий 4);
- процессы, осуществляемые организацией (критерий 5).

Вторая группа включает в себя критерии:

- удовлетворенность потребителей качеством продукции и услуг (критерий 6);
- удовлетворенность персонала (критерий 7);
- влияние организации на общество (критерий 8);
- результаты работы организации (критерий 9).

На рисунке 6 настоящего Руководства приведена модель премии, с указанием максимального количества баллов, которое может быть получено организацией по каждому критерию, и какой процент это составляет от общей суммы баллов.

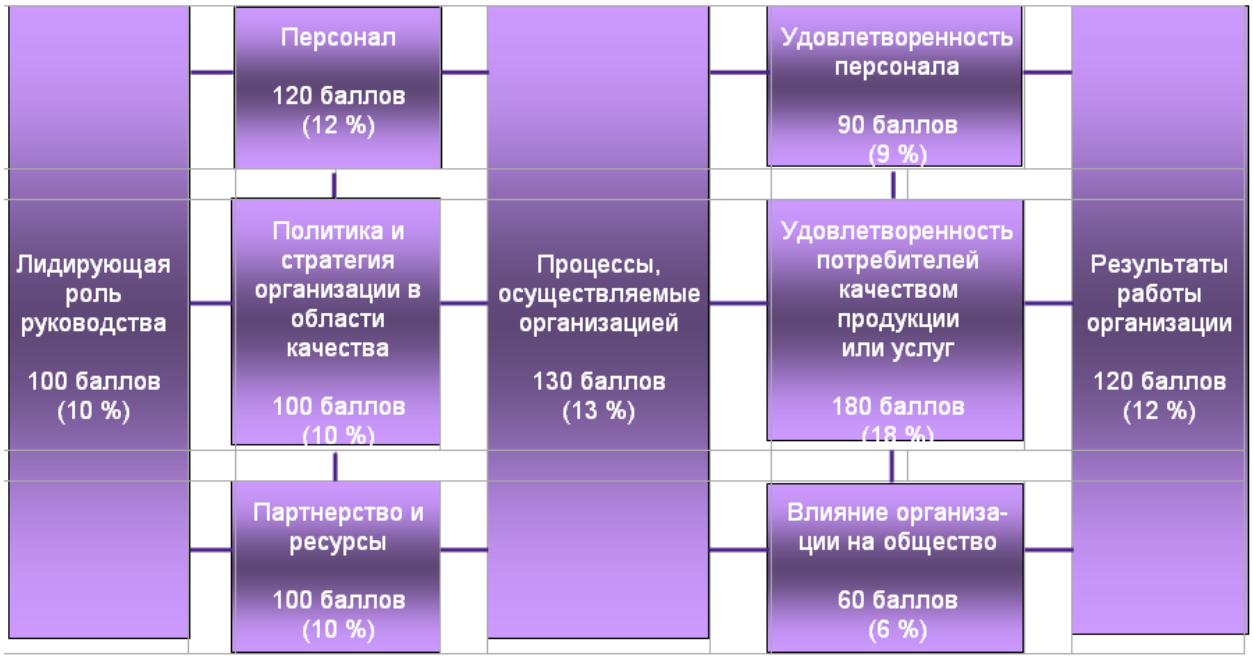
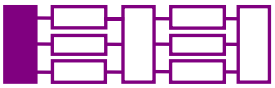


Рисунок 6. Модель премии Правительства Российской Федерации в области качества

Критерий 1. Лидирующая роль руководства



Содержание критерия

Как руководители организации всех уровней определяют ее предназначение, вырабатывают стратегию развития и способствуют их реализации; как они формируют ценности, необходимые для достижения долгосрочного успеха, и внедряют их с помощью соответствующих мероприятий и личного примера; насколько они вовлечены в деятельность, обеспечивающую развитие и внедрение системы менеджмента организации.

Составляющие критерия

Критерий охватывает следующие пять направлений деятельности, по которым должна быть представлена информация для оценки:

1а. Определение руководителями предназначения организации, стратегии ее развития и ценностей, демонстрация на личных примерах своей приверженности культуре качества

1б.*[1] Вовлечение руководителей в деятельность, обеспечивающую разработку, внедрение и постоянное совершенствование системы менеджмента организации

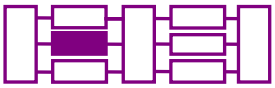
1в. Вовлечение руководителей в работу с потребителями, партнерами и представителями общества

[1] Здесь и далее знак * означает, что данная составляющая критерия **не применяется** для оценки организации с численностью работающих не более 250 человек.

1г.* Мотивация, поддержка и поощрение руководителями персонала организации

1д. Определение и поддержка руководителями перемен в организации

Критерий 2. Политика и стратегия организации в области качества



Содержание критерия

Как организация реализует свои предназначение и стратегию развития посредством ориентации на потребности заинтересованных сторон, разработку политики, планов, целей и процессов.

Составляющие критерия

Критерий охватывает следующие четыре направления деятельности, по которым должна быть представлена информация для оценки:

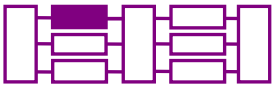
2а. Определение существующих и будущих потребностей и ожиданий заинтересованных сторон для разработки политики и стратегии

2б.* Использование информации, полученной в результате измерений, исследований, познавательной и творческой деятельности, для разработки политики и стратегии

2в. Разработка, анализ и актуализация политики и стратегии

2г. Развертывание и доведение до сведения персонала политики и стратегии в рамках структуры ключевых процессов

Критерий 3. Персонал



Содержание критерия

Как организация управляет персоналом, развивает и использует его знания и потенциал на индивидуальном уровне, на уровне групп и всей организации; как она планирует виды деятельности в целях претворения в жизнь политики и стратегии, а также в целях эффективной реализации своих процессов.

Составляющие критерия

Критерий охватывает следующие пять направлений деятельности, по которым должна быть представлена информация:

3а. Планирование, управление и улучшение работы с персоналом

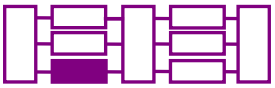
3б.* Определение, развитие и поддержка знаний и компетентности персонала

3в.* Вовлечение персонала в деятельность по претворению в жизнь политики и стратегии организации и наделение его полномочиями

3г. Общение персонала в организации

3д.* Поощрение персонала и забота о нем

Критерий 4. Партнерство и ресурсы



Содержание критерия

Как организация планирует внутренние ресурсы и свои взаимоотношения с внешними партнерами и как управляет ими в целях претворения в жизнь политики и стратегии, а также в целях эффективной реализации своих процессов.

Составляющие критерия

Критерий охватывает следующие пять направлений деятельности, по которым должна быть представлена информация:

4а. Внешние партнеры

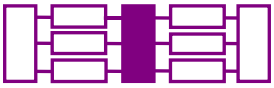
4б. Финансовые ресурсы

4в. Инфраструктура и материальные ресурсы

4г.* Технологии

4д.* Информация и знания

Критерий 5. Процессы, осуществляемые организацией



Содержание критерия

Как организация проектирует процессы, осуществляет менеджмент процессов и совершенствует их в целях претворения в жизнь политики и стратегии, а также полного удовлетворения и создания ценности для своих потребителей и других заинтересованных сторон.

Составляющие критерия

Критерий охватывает следующие пять направлений деятельности, по которым должна быть представлена информация:

5а. Систематическое проектирование и менеджмент процессов

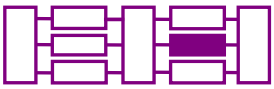
5б. Совершенствование процессов с использованием инноваций в целях более полного удовлетворения требований потребителей и других заинтересованных сторон

5в. Проектирование и разработка продукции и услуг на основе ожиданий потребителей

5г. Производство, поставка и последующее обслуживание продукции и услуг

5д.* Менеджмент и улучшение взаимоотношений с потребителями

Критерий 6. Удовлетворенность потребителей качеством продукции и услуг



Содержание критерия

Результаты, которых добилась организация в отношении удовлетворения интересов внешних потребителей.

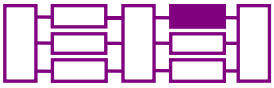
Составляющие критерия

Критерий включает в себя следующие две составляющие, по которым должна быть представлена информация:

6а. Показатели восприятия потребителями организации, качества ее продукции и услуг

6б. Показатели работы организации по повышению удовлетворенности потребителей

Критерий 7. Удовлетворенность персонала



Содержание критерия

Результаты, которых добилась организация в отношении удовлетворения своего персонала.

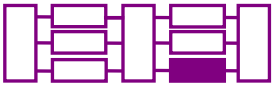
Составляющие критерия

Критерий включает в себя следующие две составляющие, по которым должна быть представлена информация:

7а. Показатели восприятия персоналом своей работы в организации

7б. Показатели работы организации по повышению удовлетворенности персонала

Критерий 8. Влияние организации на общество



Содержание критерия

Результаты, которых добилась организация в отношении удовлетворения интересов общества на местном, национальном и мировом уровнях.

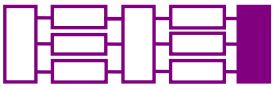
Составляющие критерия

Критерий включает в себя следующие две составляющие, по которым должна быть представлена информация:

8а. Показатели восприятия обществом деятельности организации

8б. Показатели работы организации по повышению удовлетворенности общества

Критерий 9. Результаты работы организации



Содержание критерия

Результаты, которых добилась организация в отношении запланированных целей в работе.

Составляющие критерия

Критерий включает в себя следующие две составляющие, по которым должна быть представлена информация.

9а. Финансовые показатели работы организации

9б. Качество продукции и услуг и другие результаты работы организации

Более подробную информацию, раскрывающую содержание каждой составляющей критерия через области оценки, представлены в *Рекомендациях по самооценке деятельности организаций на соответствие критериям премий Правительства Российской Федерации в области качества 2005 года*[2].

Организации могут представлять в своем отчете дополнительную информацию, которая, по их мнению, соответствует содержанию критерия применительно к особенностям организации.

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ОРГАНИЗАЦИИ-КОНКУРСАНТА

1. Оценка организации-конкурсанта проводится экспертной комиссией во главе с ведущим экспертом.

2. Оценка выражается суммарным количеством баллов, выставленных экспертами по критериям модели премии.

Оценка критериев группы “возможности” (1–5) проводится по трем элементам:

- совершенство подхода,
- полнота подхода,
- оценка и пересмотр подхода.

3. Для каждой составляющей критериев (1а, 1б, … 5д) выставляются оценки в процентах отдельно для каждого элемента: совершенство подхода, полнота подхода, оценка и пересмотр подхода;

на основе выставленных оценок определяется общая (как правило, средняя по элементам) оценка в процентах каждой составляющей критериев 1–5;

по общим оценкам в процентах каждой составляющей критерия рассчитывается с учетом ее весомости оценка в процентах каждого критерия группы “возможности”;

[2] По вопросу приобретения Рекомендаций для каждой категории конкурсантов обращаться в Секретариат Совета.

оценка каждого критерия в процентах переводится в соответствующее количество баллов с учетом его весомости: для критериев 1, 2, 3, 4 и 5 соответственно 1; 1; 1,2; 1 и 1,3.

4. Оценка критериев группы “результаты” (6–9) проводится по двум элементам:
- достижения,
- полнота охвата.

Характеристики этих элементов и шкалы их оценки в процентах приведены.
Для каждой составляющей критериев (6а, 6б, … 9а, 9б) выставляются оценки в процентах в соответствии с таблицей 2 отдельно для каждого элемента: достижения и полнота охвата;

на основе выставленных оценок определяется общая (как правило, средняя по элементам) оценка в процентах каждой составляющей критериев 6–9;

по общим оценкам в процентах каждой составляющей критериев рассчитываются с учетом ее весомости оценки в процентах каждого критерия группы “результаты”;

оценка каждого критерия в процентах переводится в соответствующее количество баллов с учетом его весомости: для критериев 6, 7, 8 и 9 соответственно 1,8; 0,9; 0,6 и 1,2.

5. Оценка организации-конкурсанта определяется путем суммирования баллов, полученных в пп. 3 и 4 для каждого критерия.

6. По результатом оценки эксперты заполняют оценочный лист.

Форма оценочного листа приводится в Рекомендациях по самооценке деятельности организации на соответствие критериям премий Правительства Российской Федерации в области качества 2005 года.

Примечание. Следует учитывать, что хорошие результаты не всегда подразумевают положительные тенденции. Например, удержание сегмента рынка или объема продажи на постоянном уровне в период общего спада производства можно рассматривать как хороший результат. В таких случаях организация, участвующая в конкурсе, должна дать в своих материалах соответствующий комментарий, который прояснит ситуацию для эксперта.

3.4 Управление качеством в свете вступления России в ВТО

Вступление во Всемирную торговую организацию - это та проблема, которая (после завершения формальностей переговорного процесса) неизбежно коснется любого российского предприятия, прямо или косвенно связанного с внешнеэкономической деятельностью (соответственно, через изменение условий выхода на внешние рынки и через изменение условий конкуренции на внутреннем рынке).

Вступление России в ВТО повлияет по разному на различные отрасли. Основным фактологическим источником нашего исследования, является исследование М. А. Мартыновой «Конкурентоспособность Российских предприятий».

Приведем краткий анализ возможностей и угроз для различных отраслей при вступлении в ВТО.

По авиационной промышленности существуют следующие точки зрения:

- В целом, вступление в ВТО чревато потерей для России национальной авиапромышленности.

Чтобы не прекратить свое существование вообще, российским авиационным компаниям придется переориентироваться - выпускать не целые самолеты, которые все равно не выдержат конкуренцию, а отдельные авиационные агрегаты (Экономика и жизнь, М47).

- Для развития гражданского авиастроения нужен государственный военный заказ - эти веши нигде в мире до конца не разделяются (Из интервью Сеппо Ремеса, президента Европейского делового клуба).

По автомобильной промышленности

В российский автопром идет иностранный капитал, и лишь он способен обеспечить улучшение отрасли. Он сосредоточится не на самых дешевых машинах, а на средних, но оттуда технологии перекочуют и в дешевый сегмент. На какой-то стадии, может быть, через 10 лет мы будем жить в такой России, где люди просто не будут покупать плохие машины, даже если они будут очень дешевые. Такая потребительская психология уже сложилась на Западе. Поэтому если производители дешевых автомобилей не решает вопрос конкурентоспособности, качества в течение 5 лет, то они вынуждены будут прекратить производство. Страна просто вырастет из этих машин. (таково мнение уже упомянутого нами Сеппо Ремеса, президента Европейского делового клуба).

По машиностроению вообще

Если не будет серьезной господдержки машиностроения, через 5 - 7 лет мы уйдем и с внутреннего, и с внешнего рынков (не зависим от того, вступим мы в ВТО или нет). Частный бизнес не в состоянии мобилизовать необходимые ресурсы на приемлемых условиях, т. е. давать кредит на длительные сроки, по низким процентным ставкам, с тем, чтобы создавать новые образцы техники. Крупные западные компании - Siemens, Alstom, General Electric, ABB - вытеснят отечественные (точка зрения Евгения Яковлева, президента концерна «Силовые машины»).

По металлургии

«Условия доступа черных металлов на зарубежные рынки при присоединении России к ВТО существенно не изменятся, так как избыток мощностей по производству стали в мире по-прежнему будет обуславливать высокий уровень конкуренции и выдавливание российской металлопродукции с мировых рынков, применяя при этом национальные антидемпинговые процедуры и другие ограничительные меры, что не противоречит системе ВТО (точка зрения С. В. Колпакова - президент Международного союза металлургов).

«После вступления России в ВТО увеличится объем производства метало потребляющих зарубежных компаний в России. Так, например, западные производители автомобилей придут на российский рынок. Российские металлурги, стале производители смогут увеличить внутренние продажи своей продукции» (точка зрения Дмитрия Горошкова, директора по сбыту компании «Северсталь»).

По химической промышленности

«После вступления России в ВТО сама по себе ситуация и с продукцией химической промышленности вряд ли улучшится. Поскольку членство в ВТО не гарантирует, что остальные страны-участницы не будут противодействовать импорту российской продукции.

Напротив, открытие нашего внутреннего химического рынка после вхождения в НТО приведет к тому, что к нам хлынет более высококачественная и более конкурентоспособная продукция западных производителей. Она практически вытеснит с рынка аналогичную отечественную продукцию, для производства которой у нас есть необходимые мощности, Вместе с тем возрастут тарифы на ввоз продукции, которая в России не выпускается. А это ударит уже по непосредственным потребителям» (<<Российская газета,), 10.10.2001),

Сельское хозяйство

Одним из секторов, имеющих хорошие перспективы вхождения в мировое хозяйство, является сельское хозяйство. Это утверждение выглядит на первый взгляд странным, ведь известны многочисленные отрицательные факторы, затрудняющие развитие данного сектора. Однако, если рассматривать данный сектор на перспективу, то через) 1 - 5 лет Россия может иметь сильные конкурентные позиции в данной отрасли по сравнению с другими странами. В настоящее время в мире начинают сказываться проблемы развития данного сектора. Наиболее очевидными и важными из них являются следующие:

- урожайность большинства сельскохозяйственных культур приближается к своему пределу, снижается производительность;
- темпы роста населения в некоторых странах приближаются к темпам роста производительности сельского хозяйства;
- наблюдается сокращение площадей сельскохозяйственных угодий;
- продолжается сокращение площадей пашни, сенокосов, пастбищ;
- снижается качество земель из-за засаливания, истощения почв;
- возрастает нехватка пресной воды для полива и питья.

Эти проблемы пока незнакомы российскому сельскому хозяйству. Россия является одной из стран, где продолжают возрастать площади сельскохозяйственных угодий, сенокосов, пастбищ, к тому же, эти площади очень значительны по величине, Урожайность большинства сельскохозяйственных культур значительно ниже урожайности в других странах, поэтому существует значительный потенциал для увеличения производительности сельского хозяйства. Россия обладает огромными запасами пресной воды. Эти положительные моменты являются потенциальными преимуществами российского сельского хозяйства для выхода и завоевания значительной доли в мировом хозяйстве. Также необходимо отметить, что в настоящее время Россия занимает второе место в мире по производству картофеля, третье - по надоям молока, четвертое - по сбору зерновых, зерно бобовых и сахарной свеклы, шестое - по производству мяса и восьмое - по улову рыбы.

Российская промышленность, предприятия военно-промышленного комплекса начинают уделять все большое внимание разработке и производству оборудования для транспортировки, хранения, переработки продукции сельского хозяйства; также и микробиологическая промышленность выходит из кризиса, за последние годы она показывает рост около 3%. Все это говорит о формировании поддерживающих отраслей, оказывающих помощь в выходе отрасли на мировой рынок. Есть основания предполагать, что в ближайшие 10 лет в России закончатся структурные преобразования в сельскохозяйственной отрасли, возрастет производительность и, следовательно, увеличится экспорт продукции сельского хозяйства и доля страны на мировом рынке. Географическая экспансия российского сельского хозяйства будет идти в следующих направлениях: страны СНГ, страны Северной и Центральной Африки, страны Юго-Восточной Азии и Ближнего Востока, развитые страны Европы. Основными экспортными товарами будут пшеница, ячмень, овес, картофель, масло, питьевая вода. В 1997 г. Россия уже экспортировала свыше 1 миллиона тонн зерна, это можно рассматривать как начало повторного завоевания мирового рынка продовольствия.

Приведем ряд высказываний российских участников данного рынка. «Присоединение К ВТО не приведет к потерям для сельского хозяйства!. Поскольку по степени открытости внутреннего рынка мы уже «Обогнали» многие страны. Ниже нас только Новая Зеландия, Австралия, Казахстан и Эстония. С сегодняшнего уровня дальнейшей снижение импортного тарифа уже не является в целом ощутимым для внутреннего рынка и в целом (это может быть ощутимо по отдельным конкретным продуктам). Что касается господдержки, то у нас ее сегодня практически нет. Наша поддержка сегодня составляет 1 млрд. долларов. Это в 20 раз меньше европейских стран.

Разумеется, агрегированный показатель включает не только бюджетные трансферты, но и ценовые, однако у нас ценовых трансфертов сегодня практически нет (Евгения Серова, президент Аналитическо центра «Агропродовольственная экономика»).

«По производству мяса, по-видимому, Россия уже не сможет завоевать конкурентные преимущества даже на собственном рынке. Поскольку в России никогда не существовало крупно товарного мясного скотоводства. А это значит, что нет селекции, нет технологий, нет кадров, нет производственных навыков и традиций. Поэтому для восстановления (точнее, развития) мясной подотрасли требуется еще больше времени, чем просто в случае конъюнктурного спада» (Евгения Серова, президент Аналитического центра «Агропродовольственная экономика»).

Экспорт зерна можно и нужно увеличивать. «Для увеличения общественного благосостояния гораздо выгоднее вложить средства в экспорт зерна, на выручку от которого закупить говядину, чем стремиться к самообеспеченности обоими этими продуктами,} (Евгения Серова, президент Аналитического центра «Агропродовольственная экономика»).

«В настоящий момент производство качественного масла животного в России крайне нерентабельно по внутри экономическим проблемам, не связанным с экспортом. Этот сегмент рынка значительно заполнен суррогатами и фальсифицированными продуктами, а так же различными маргаринами. И увеличение присутствия импортного нормального животного масла в целом стабилизирует негативные тенденции рынка и изменит структуру потребления населения в сторону качественных продуктов» (руководитель Аналитического центра аппарата Совета по аграрной политике правительства РФ О.Г. Евдокимов).

По легкой промышленности

«Всем известно, что текстильная и легкая промышленность наряду с сельским хозяйством, даже в государствах Евросоюза относятся к наиболее чувствительным отраслям промышленности и защищается тарифной и нетарифной политикой от поставок продукции из стран Юго-Восточной Азии, Турции и других. Особенно жестко свой рынок по текстильным товарам защищает США, квотируя ввоз на него китайских товаров... Таким образом, если нашей легкой промышленности будет оказана необходимая господдержка, то мы будем успешно соревноваться с нашими зарубежными коллегами, «Бюллетень отечественного товаропроизводителя», N21».

3.5 Сертификация предприятий – путь повышения их конкурентоспособности на отраслевых рынках

Введение

В Российском бизнесе происходят постоянные перемены. Бизнес-процессы многих российских компаний выходят на новый качественный уровень. Тенденции изменений и эволюции современного российского бизнеса напрямую зависят от мировых веяний. Одним из основных показателей изменения структуры рынка является изменение отношения к системам менеджмента качества, как со стороны потребителя, так и со стороны компаний производителей. Наличие сертификата качеств ISO 9001 сегодня определяет статус компании и ее положение на рынке.

В настоящей главе показаны тенденции прохождения сертификации на предмет соответствия СМК компаний в мире и России требованиям стандарта ISO серии 9000 за последние 7 лет. Проведен анализ сертификации Российских компаний по отраслям народного хозяйства.

В последние несколько лет российский рынок наводнен товарами, к качеству которых у

потребителей возникают существенные претензии. Часть этого товара является фальсификатами, но в большей степени этот товар произведен предприятиями, качество технологических процессов которого не позволяет производить продукцию, удовлетворяющую ожидания потребителя. Следствием неудовлетворенности потребителя продуктами и услугами низкого качество, даже по минимальным ценам, является приобретение более качественной продукции фирм конкурентов, что приводит к финансовым проблемам первых вплоть до банкротства.

Моделей построения систем менеджмента качества в мире достаточно много, например: модели премий в области качества Европейская, Малькольма Болдриджа, Российская, модели, описанные в отраслевых стандартах качества, таких как Tick IT, CMM, OMP, HASSP, однако наибольшую популярность приобрела модель, описанная в стандартах ISO серии 9000.

Стандарты ISO разработала International Standard Organization (ISO) – организация, членами которой являются органы стандартизации (аналоги российского Госстандарта) во многих странах.

Первая версия стандартов ISO серии 9000 появилась в 1987 г. Основное назначение – введение и обеспечение системы качества. Первый пересмотр стандартов ISO серии 9000 был проведен в 1994 г. Основным предназначением было введение и применение систем менеджмента качества. Которая адаптировалась в трех вариантах или моделях (ISO 9001: 1994, ISO 9002: 1994, ISO 9003: 1994). При втором пересмотре в 2000 г. Было исключено понятие обеспечение качества и постоянно акцентировалось внимание на процессном подходе в управлении качеством.

В стандартах ISO не сказано, каким должен быть уровень качества продукции предприятия. Они гарантируют, что в компании построена такая система в которой качеству уделяется первостепенное внимание.

Тенденции сертификации Российских предприятий и зарубежных

С первых лет существования стандартов ISO серии 9000 сертификация получила широкое распространение во многих, особенно развитых, странах мира. По состоянию на декабрь 2005 года, 776608 сертификатов ISO серии 9000 было выдано в 161 стране мира. По сравнению с предыдущим годом, в котором было выдано 660132 сертификат, увеличение составило более 10%. В таблице 1 приведены данные ISO по количеству выданных сертификатов ISO серии 9000 с 1995 по декабрь 2005 года.

Таблица 5. Общее количество выданных сертификатов ISO 9001 в мире с 1995 по 2005 годы

№	Показатель	Год										
		1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1	Прирост за год	32232	35352	60698	48548	71796	64988	101198	51131	52428	45957	116476
2	Выдано	127349	162701	223299	271847	343643	408631	510616	561747	614175	660132	776608
3	Страны	96	113	126	141	150	157	161	159	149	154	161

На диаграмме 1 показана динамика роста количества выданных сертификатов с накопительным итогом. Из предложенного графика видно, что популярность сертификации компаний на предмет соответствия требованиям стандарта растет от года к году. Это можно объяснить следующими причинами:

1. Система менеджмента качества построенная и сертифицированная делает прозрачными бизнес процессы компании
2. Система менеджмента качества дает в руки менеджеров хороший инструмент для управления компании
3. Система менеджмента качества позволяет определить потребности клиентов и удовлетворить их
4. Компании сертифицированные по требованиям стандартов ISO серии 9000, являются более привлекательными для инвестиций, чем компании не обладающие сертификатом
5. Многие государственные предприятия в различных странах (включая Россию) предпочитают отдавать заказы компаниям, обладающим сертифицированной СМК
6. Наличие сертификата ISO является элементом «джентельменского набора» организаций участвующих в тендерах на производство или поставку продукции.

7. Для организаций, расположенных в странах третьего мира, сертификация является фактом признания компанией системы менеджмента качества, которая соответствует международно признанному уровню.

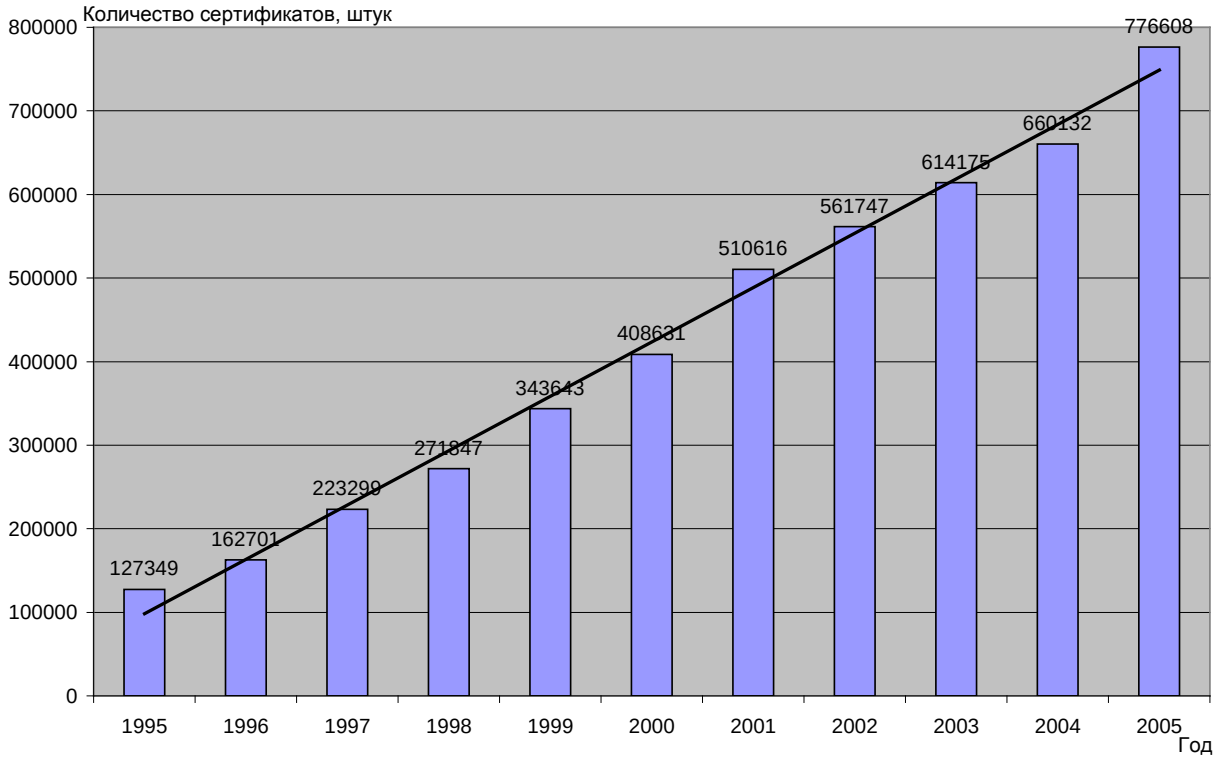


Диаграмма 1. Количество выданных сертификатов ISO 9001 в мире с 1995 по 2005 годы

Следствием вышеизложенных пунктов может служить не только сохранение компаниями завоеванных позиций, но и выход их на новые сегменты рынка более качественной продукции благодаря цепной реакции Доктора Деминга, согласно которой повышение качества продукции и процессов производства неизбежно приводит к снижению цен, увеличению доли на рынке и возврату инвестиций.

На диаграмме 2 представлены данные динамики сертификации с 1995 по 2005 годы. Из диаграммы видно, что в период с 1995 по 2005 год - наблюдался рост количества сертифицированных компаний за год а с 2002 по 2004 годы – падение. Всплеск выданных сертификатов в 2001 году объясняется вступлением в силу новой, более популярной версии стандарта ISO серии 9000 редакции 2000 года, а также прохождением многими компаниями ресертификационного аудита по стандартам новой редакции. В среднем, если исключить всплеск сертификаций 2001 и 2005 года, в мире выдается в год около 52 тысяч сертификатов.

Популярность сертификации в различных странах мира не является одинаковой как в абсолютном выражении так и в количестве сертификатов, выданных на 1 млн. человек населения страны. В таблице 2 приведены данные по 10 странам предприятия которых получили большее количество сертификатов, а также приведена статистика по количеству сертификатов приходящихся на 1 млн человек населения страны. Согласно представленным данным видно, что наибольшее количество сертификатов выдано в странах с наиболее развитой в настоящий момент экономикой. Так на диаграмме 3 наглядно видно, что наиболее популярна сертификация в Китае. Большое количество выданных сертификатов в Китае и первое место в таблице 2 можно объяснить следующими факторами:

1. Стремление компании привлечь инвестиции развитых стран путем создания прозрачных схем производства и управления
2. Желание создавать продукцию массового спроса с ожидаемым потребителем уровнем качества

3. Стремление компаний получить международное признание качества производимой продукции
4. Наличие органов по сертификации, не прошедших процедуру аккредитации ISO

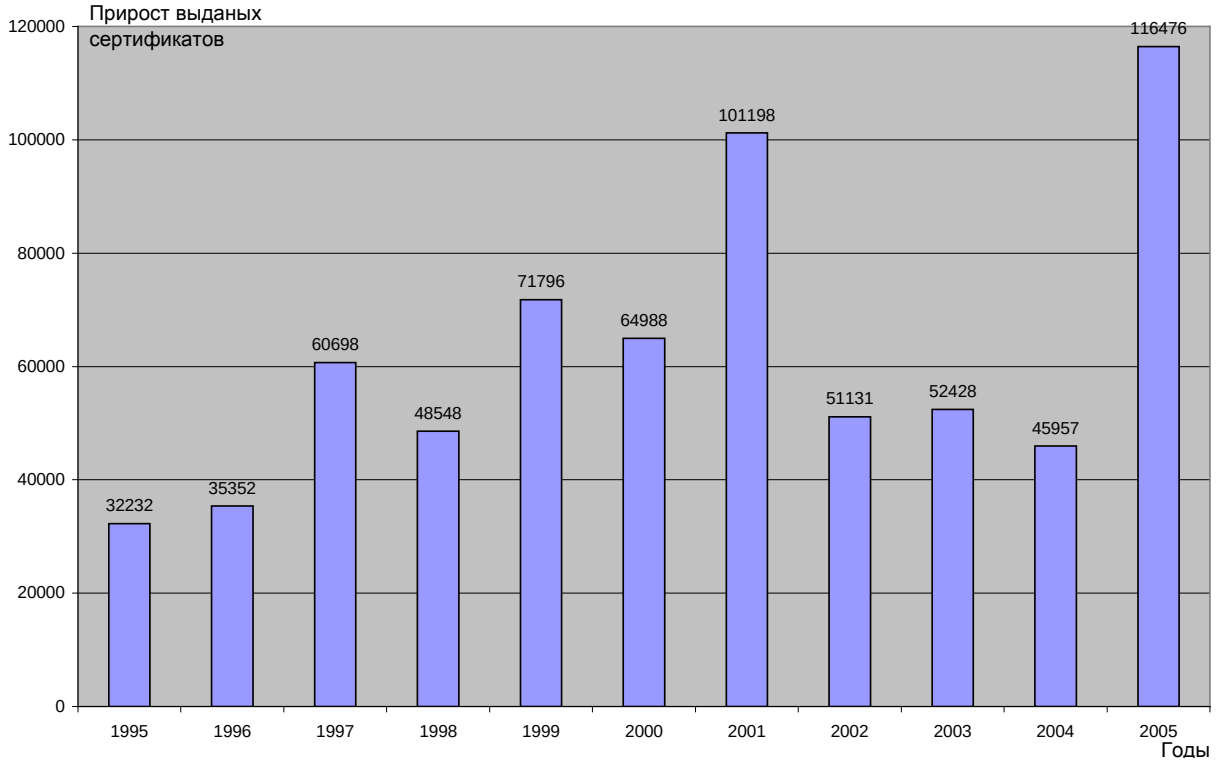


Диаграмма 2. Динамика сертификации компаний за год

Сертификация позволяет компаниям Китая расширить свое присутствие на соответствующих рынках, в особенности пересыщенных рынках Европы и Северной Америки, где конкуренция между компаниями наиболее жесткая. Можно отметить, что в конкурентной борьбе компании Китая, особенно в части дешевой продукции, приобретают все большее количество лояльных потребителей.

Группа стран, включающая Японию, Италию, Германию и Великобританию являются странами, компании которых традиционно заботятся о качестве выпускаемой продукции и оказываемых услуг, что объясняет популярность сертификации.

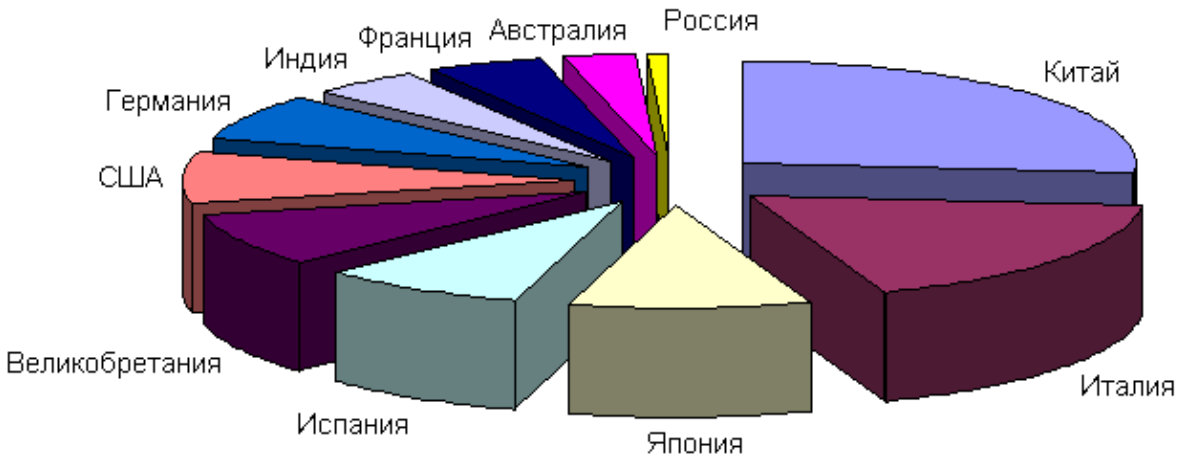
Таблица 6. Десять стран, получивших наибольшее количество сертификатов, и Россия

№	Страна	Выдано, шт.
1	Китай	143823
2	Италия	98028
3	Япония	53771
4	Испания	47445
5	Великобретания	45612
6	США	44270
7	Германия	39816
8	Индия	24660
9	Франция	24441
10	Австралия	16922
	Россия	4883

Меньшее количество выданных сертификатов в Индии, Австралии, Франции по сравнению с первой группой стран можно объяснить меньшим количеством организаций, а также меньшей

популярность сертификации систем менеджмента качества. Более наглядно соотношение выданных сертификатов по странам представлено на диаграмме 3.

Диаграмма 3. Десятка стран получивших большее количество сертификатов и Россия



Сертификация систем менеджмента качества компаний экономически развитых стран позволяет, с маркетинговой точки зрения, позиционировать их как компании, качеству в которых уделяется первостепенное внимание, а с точки зрения потребителя - обеспечить качество производимой продукции и оказываемых услуг одинаково высокого уровня как для территориально распределенных центров производства и оказания услуг, так идентичных.

На диаграмме 4 отражена информация по сертификации компаний в России Из представленных данных видна динамика сертификации компаний. Популярность сертификации в России опаздывает по сравнению с мировой динамикой на 3 – 4 года. Что можно объяснить следующими факторами:

1. Недостаточной информированностью руководителей предприятий о ключевых выгодах сертификации
2. Переходом экономики государства от времени «дикого капитиализма» к цивилизованному рынку
3. Отставанием формирования законодательной базы, в особенности от развитых западных стран, в отношении защищенности потребителя
4. Отсутствием действенной государственной поддержки в отношении целенаправленных программ улучшения качества продукции Российских предприятий и пропаганды
5. Недостаточным штатом подготовленных специалистов в области качества, способных возглавить проекты повышения качества деятельности предприятий и в конечном счете продукции

Тем не менее, в настоящее время наблюдается рост интереса к сертификации, особенно в последние 3 года (2003, 2004 и 2005 годы), что можно соотнести с подъемом экономического развития страны.

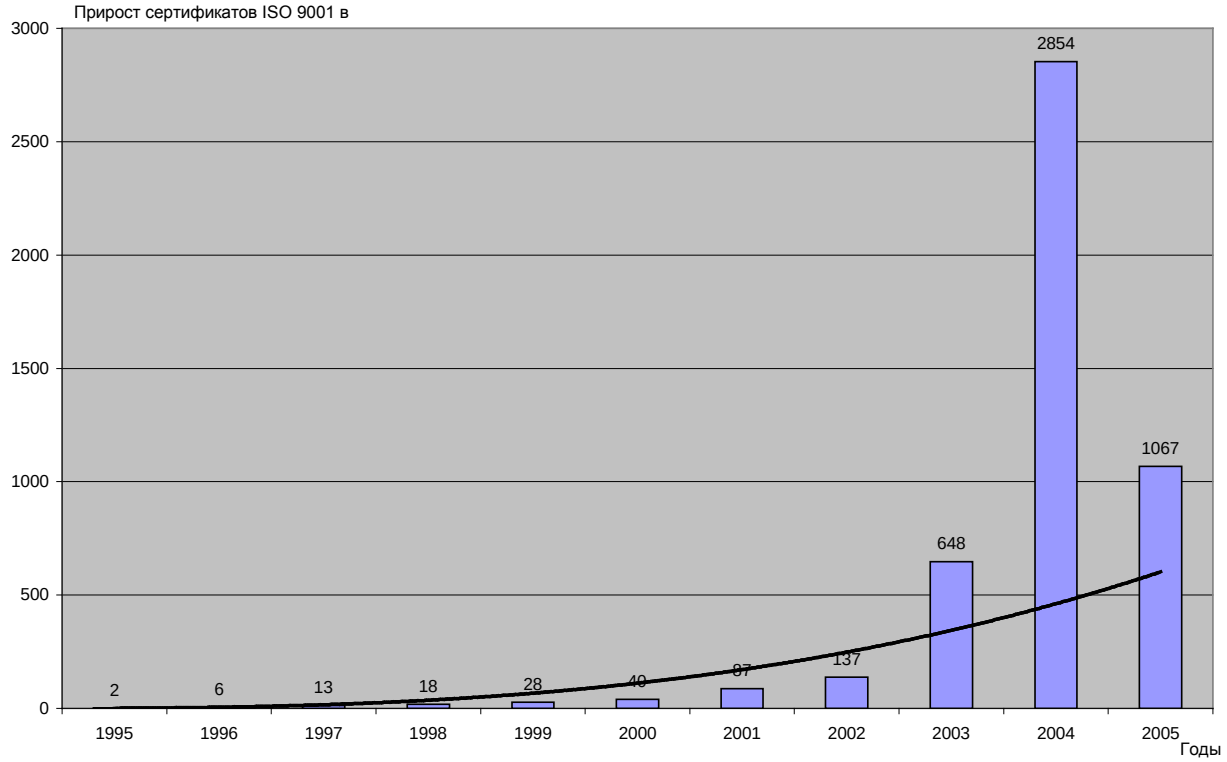


Диаграмма 4. Динамика выдачи сертификатов в России

Однако, если посмотреть процентное соотношение выданных сертификатов в России и зарубежном, становится очевидным, что такая тенденция является не достаточной, особенно в свете вступления России в ВТО.

Сертификация в России

На основании данных Internet сайтов международно признанных органов по сертификации была составлена таблица 7. В таблицу вошли данные 3х компаний выдавших подавляющее большинство сертификатов: TUV-CERT, DNV, BVQI.

Остальные международно признанные органы по сертификации: BSI, LRQA, MI, SGS, KEMA не рассматривались, так-как их деятельность либо началась сравнительно недавно (в случае BSI и MI) или велась не активно (LRQA и SGS).

В таблице 7 приведены данные по количеству выданных сертификатов в России с 1995 по 2005 года. Из таблицы видно, что в последние 2 – 3 года происходит значительное изменение в отношении к сертификации. Ежегодно выдается более 100 сертификатов, что в разы больше количества выданных сертификатов до 2000 года. Популярность сертификации после 2000 года можно объяснить следующими факторами:

1. Предприятия продолжившие свое существование после кризиса 1998 года в серьез озаботились качеством создания продукции

2. Желанием выйти на международный рынок продукции и услуг, что невозможно без формального подтверждения соответствия международным требованиям как к процессу производства, так и к конечной продукции

3. Большей информированности руководителей о системах менеджмента качества и сертификацией

Таблица 7. Общее количество выданных сертификатов ISO 9001 в России с 1995 по 2005 годы

(По данным TUV-CERT, BVQI, DNV)

№	Орган по сертификации	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Всего
1	TUV-CERT	2	3	6	11	17	19	42	60	48	60	70	338
2	BVQI	2	3	7	7	11	20	15	41	43	48	50	247
3	DNV						1	30	36	37	40	42	186
4	Выдано за год	4	6	13	18	28	40	87	137	128	148	162	771

По состоянию на декабрь 2005 года всего в 13 из 21 отрасли народного хозяйства проводилась работа по сертификации. Причем подавляющее большинство сертификатов было выдано в промышленности (от общего количества сертифицированных компаний):

1. Промышленность – 68,8%
2. Информационно – вычислительное обслуживание - 7,9%
3. Наука и научное обслуживание - 7,1%
4. Строительство - 5,9%
5. Транспорт и связь - 2,8%
6. Управление - 2,8%
7. Финансы, кредит, страхование, пенсионное обеспечение - 1,2%
8. Геология и разведка недр, геодезическая и гидрометеорологическая службы – 1 %

Доля остальных отраслей, компании которых получили сертификаты, составляет менее 1 процента от общего числа выданных сертификатов.

Популярность сертификации предприятий промышленности (Диаграмма 5) объясняется следующими причинами:

1. Сложностью технологических процессов производства продукции, и соответственно
2. Более сложной системой управления предприятием и системой управления качеством
3. Большей численностью сотрудников предприятий по сравнению с другими отраслями народного хозяйства
4. Стремлением поднять конкурентоспособность продукции не только на Российском рынке, но и на международном.

Предприятия промышленности первыми пришли к использованию методов менеджмента качества описанных в стандартах ISO серии 9000 и сертификации. Среди «пионеров отрасли» можно отметить следующие предприятия:

1. ОАО «Ижорские заводы». Санкт-Петербург. 1992 год.
2. ОАО "Иркутсккабель", г.Шелехов. 1995 год.
3. ОАО "Калужский турбинный завод". 1995 год.

Предприятия информационно – вычислительного обслуживания традиционно заботятся о качестве продукции. Однако в связи с тем, что предприятий данной отрасли значительно меньше, чем предприятий промышленности, сертифицировано меньшее их количество. Стремление предприятий информационно – вычислительного обслуживания проходить сертификацию обусловлено следующими факторами:

1. Требованиями заказчиков
2. Стремлением выйти на международный рынок
3. Стремлением участвовать и выигрывать тендеры на разработку, поставку и обслуживание информационных систем для крупных Российских и зарубежных предпиятий

Среди организаций рассматриваемой отрасли, получивших первые сертификаты можно отметить следующие:

1. Saybolt Analyt Holding B.V.
2. Лусент Текнолоджис - Система Коммутационные решения

3. 1С-Рарус
4. ООО "Авиком А", г.Москва

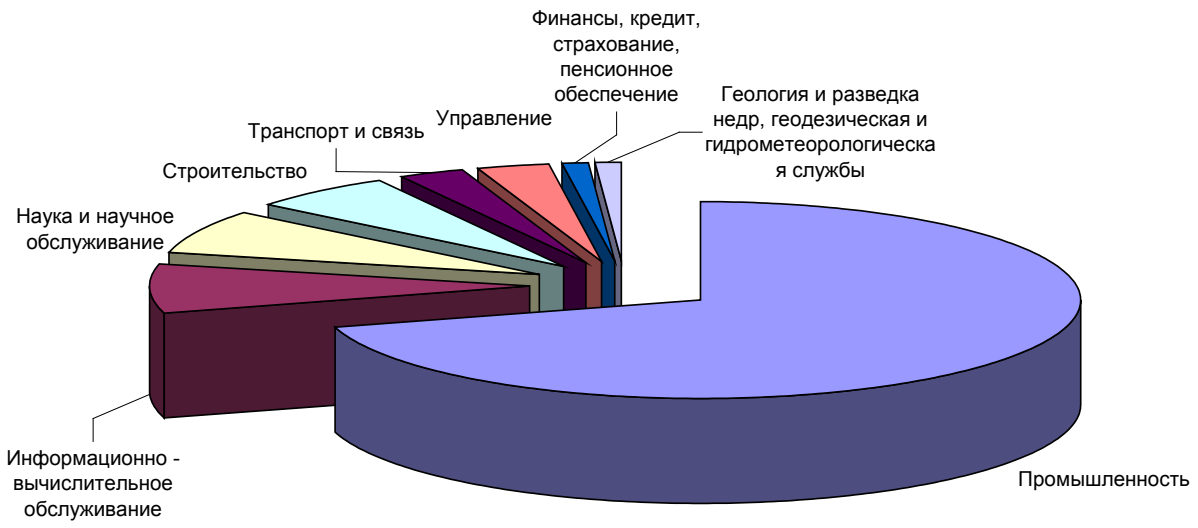


Диаграмма 5. Доли сертифицированных компаний по отраслям народного хозяйства

Деятельность организаций науки и научного обслуживание характеризуются повышенной рискованностью проектов, инвестиции в которые могут и не вернуться. Сертификации предприятий науки обусловлена следующими факторами:

1. Получение заказов
2. Сокращения риска невозврата инвестиций
3. Точного планирования и контроля проектной деятельности

Первыми в отрасли сертифицировались следующие предприятия:

1. ОАО "Пермская научно-производственная приборостроительная компания"
2. ОАО «НПО «ИСКРА»
3. ОАО «НИИМЭ и МИКРОН»

Предприятия отрасли строительства заинтересованы в сертификации по следующим причинам:

1. Сложностью и высокой трудоемкостью работ
2. Высокими требованиями как государства так и заказчика к качеству и срокам строительства
3. Повышенной конкуренции при получении заказов

Одними из первых успешно прошли сертификационный аудит следующие компании:

1. ОАО "Стройтрансгаз"
2. ЗАО "СТИНС КОМАН"
3. ЗАО «Проектно-строительная фирма «НОРД»

Предприятия остальных отраслей также как и указанные выше стремясь выжить в конкурентной борьбе заинтересованы в улучшении качества создания продуктов и оказываемых услуг. Однако сертификация, являющаяся формальным подтверждением соответствия системы менеджмента качества международному уровню не является в сознании большинства руководителей предприятий одним из основных конкурентных преимуществ.

Из приведенных выше примеров видно, что первыми к сертификации пришли предприятия - лидеры своих отраслей. В особенности предприятия, продукция которых является наиболее технологически сложной, и как следствие - сложные процессы производства и управления компанией. Деятельность большинства сертифицированных предприятий направлена не только на отечественный рынок. Но и на рынки экономически развитых стран, в которых доверие к качеству российской продукции было потеряно, особенно в последние десять лет. Сертификация для этих компаний стала единственным способом выхода на развитые рынки и тем самым сохранения самостоятельности, т.к. в связи с экономическим спадом в России внутренней потребности в технологически сложной и, соответственно, дорогостоящей не наблюдалось в требуемом крупными предприятиями количестве.

Так, например, сертификация в 1992 году ОАО «Ижорские заводы» (Санкт-Петербург), занимающегося производством первого контура АЭС с водо-водяными реакторными установками, транспорно-технологического оборудования для хранения и транспортировки отработавшего ядерного топлива, карьерных экскаваторов, ЗИП, техники для горнорудной промышленности и др., позволяет предприятию демонстрировать устойчивые темпы развития, постоянно расширяя свое присутствие на рынке машиностроительной продукции не только в России, но и в Китае, Иране и государствах Европы.

Другим примером успешной сертификации и улучшения экономического состояния предприятия может служить ОАО «НПО «ИСКРА», сферой деятельности которого является проектирование, конструирование и отработка твердотопливных двигателей, двигательных установок и генераторов; теоретические и экспериментальные исследования параметров внутри камерных процессов, газодинамики и тепломассообмена; исследование характеристик новых конструкционных и защитных материалов и др. Сертификация, наряду с другими факторами, позволила участвовать в международных программах, например, «Морской старт».

Еще одним примером может служить сертификация ООО «Авиком А» (г. Москва). Компания занималась аутсорсинговым программированием для заказчиков, расположенных в Великобритании и Северной Америке. Сертификация предприятия позволила найти заказчиков и выполнить для них требуемые проекты.

Если рассмотреть показатель «Доля сертифицированных организаций от общего количества в отрасли» то можно сделать вывод об отношении к качеству и стремлению его улучшить в различных отраслях народного хозяйства (Таблица 8).

Таблица 8. Доли сертифицированных организаций от общего их количества в отрасли/1000

№	Отрасль	Выдано (штук) сертификатов	Кол-во (тыс.) организаций	Доля сертифицированных организаций * 1000
1	Промышленность	339	421,1	80,5
3	Лесное хозяйство	3	4,7	63,8
4	Транспорт и связь	14	113,5	12,3
5	Строительство	29	363,7	8,0
6	Торговля и общественное питание	1	1389,2	0,1
7	Оптовая торговля продукцией производственно-технического назначения	3	64,1	4,7
9	Информационно - вычислительное обслуживание	39	22,9	170,3
10	Операции с недвижимым имуществом		38,7	0,0
11	Общая коммерческая деятельность по обеспечению функционирования рынка	4	157,1	2,5
12	Геология и разведка недр, геодезическая и гидрометеорологическая службы	5	7,2	69,4
16	Здравоохранение, физическая культура и социальное обеспечение	1	109,2	0,9
19	Наука и научное обслуживание	35	117,1	29,9
20	Финансы, кредит, страхование, пенсионное обеспечение	6	63,9	9,4
21	Управление	14	78,7	17,8

На диаграмме 6 представлены 10 отраслей в которых сертифицированных компаний по отношению к общему их количеству – большинство.

Из данных представленных на диаграмме 6 видно, что наибольшая доля предприятий отрасли информационно – технического обслуживания сертифицировано по ISO серии 9000, что можно объяснить наибольшей развитостью компаний как по уровню используемых технологий, так и по уровню управления.

В следующей группе отраслей, в которую входят:

- промышленность,
- геология, разведка недр и гидрометеорологическая служба,
- лесное хозяйство,

виден высокий интерес к производству качественной продукции и стремлению улучшать деятельность и конкурентоспособность предприятий.

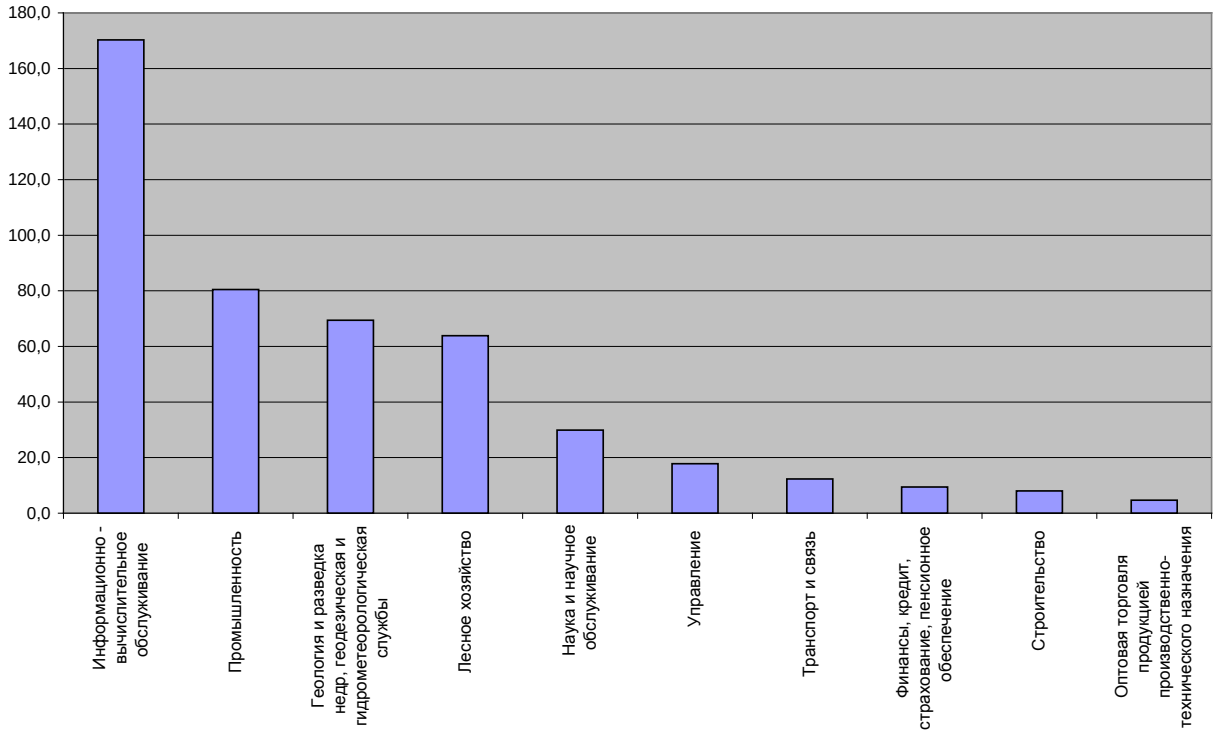


Диаграмма 6. Доли сертифицированных организаций от общего их количества в отрасли/1000

Предприятия отраслей:

- науки и научного обслуживания,
- управления,
- транспорта,
- финансов и кредита,
- строительства,
- оптовой торговли продукции производственно – технического назначения

проявляют интерес к улучшению качества своей деятельности

Предприятия остальных отраслей проявляют лишь минимальный интерес или полное его отсутствие к сертификации по ISO серии 9000 и, видимо, к качеству своих услуг.

Интересен тот факт, что деятельность предприятий здравоохранения и питания, (в том числе, требования к качеству продукции, компетентности персонала) сильно регламентировано государством, однако существуют лишь единичные случаи сертификации таких предприятий. Это

показывает низкую заинтересованность предприятий в реальном улучшении качества обслуживания населения и конкурентоспособности продукции в рыночных условиях.

Заключение

Исходя из данных, предположений и заключений изложенных выше, можно сделать следующие выводы:

1. Сертификация предприятий как следствие повышения качества продукции и процессов компании является одним из путей повышения конкурентоспособности предприятий на отраслевых рынках.
2. В настоящее время наличие сертификатов ISO серии 9000 является необходимым требованием для предприятий, желающих участвовать в международных программах.
3. Популярность сертификации предприятий по ISO серии 9000 является высокой во всем мире, особенно в развитых странах, качество продукции и услуг которых является международно признанным
4. Популярность сертификации предприятий в России в разы а по сравнению с Китаем в десятки раз меньше
5. В связи с укреплением экономики состояния сертификация становится популярной в России, но ее темпы низки.
6. Без поддержки правительства в области повышения качества и конкурентоспособности предприятий уровень качества продукции Российских предприятий еще не скоро сможет сравниться с западными
7. В отраслях с повышенной конкурентностью стремление к сертификации и улучшению качества является максимальным
8. Государственные требования соответствия качества продукции и услуг не ведут к автоматическому желанию улучшать деятельность предприятий и их продукцию.

4 Методологические основы адаптации российских компаний к требованиям международного стандарта ISO 9001:2000

4.1 Этапы внедрения СМК

Процесс развития системы менеджмента качества можно разделить на следующие основные этапы:

Этапы	Основные работы этапа	Результат
1. Формирование команды	**Формирование команды** • Определение цели проекта. • Назначение менеджера проекта. • Подбор сотрудников в проектную группу. • Обучение сотрудников. • Составление плана работ.	Сформирована проектная группа
2. Определение компонентов сервиса	**Определение компонентов сервиса** • Определение компонентов сервиса и продукта, предлагаемых клиенту. • Оценка удовлетворенности потребителей продуктом и компонентами сервиса.	Подготовлен отчет по оценке удовлетворенности потребителя
3. Разработка СМК	**Разработка СМК** • Разработка политики в области качества. • Разработка ландшафта процессов. • Разработка процессов и процедур компании. • Разработка организационной структуры компании и распределение полномочий и ответственности за выполняемые функции. • Разработка дерева целей компании.	Разработан комплект нормативной документации, описывающей СМК компании.
4. Введение в действие	**Введение в действие** • Проведение инструктажей. • Ознакомление под подпись с документами СМК.	Документация доведена до сведения сотрудников
5. Внутренний аудит	**Внутренний аудит** • Обучение сотрудников проектной группы проведению аудита. • Назначение внутренних аудиторов. • Проведение внутреннего аудита качества.	Отчет по результатам внутреннего аудита качества
6. Корректирующие мероприятия	**Корректирующие мероприятия** • Анализ выявленных в ходе аудита несоответствий. • Разработка корректирующих действий. • Реализация корректирующих действий.	Выявленные в ходе аудита несоответствия устранены
7. Анализ СМК	**Анализ СМК** • Подготовка отчета о функционировании СМК. • Анализ высшим руководством компании отчета. • Планирование улучшений, основанных на результатах анализа СМК.	Подготовлен отчет о результатах функционирования СМК Разработан план по улучшению СМК
8. Внешний аудит	**Внешний аудит** • Принятие решений о необходимости и готовности к прохождению внешнего аудита качества. • Прохождение внешнего аудита качества.	Заключение о результатах аудита

Основными отличиями предлагаемой схемы введения в действие СМК от традиционных подходов являются:

- выделение этапа работ – Определение компонентов сервиса;
- выделение этапа работ – Анализ СМК;
- введение в действие системы мотивации, ориентированной на функционирование СМК.

Выделение этапа «Определение компонентов сервиса» обусловлено необходимостью четкого понимания потребностей клиентов с целью дальнейшей трансформации выявленных потребностей в систему взаимосвязанных и взаимодействующих процессов, призванных повысить удовлетворенность потребителей.

На этом этапе происходит анализ и переосмысление деятельности компании, фактически происходит ее новое позиционирование. К работам привлекаются руководители высшего звена и ключевые сотрудники, работающие «на переднем крае» компании – менеджеры по продажам, специалисты по маркетингу, возможно привлечение компаний, занимающиеся маркетинговыми исследованиями. Путем опросов, мозговых штурмов, анализа экспертных заключений и других методов маркетинговых исследований точно определяются характеристики продукции и компоненты сервиса, в которых нуждается потребитель сегмента рынка, на котором работает компания. Далее, основываясь на выработанных данных о потребностях потребителя, проводится их анкетирование с целью определения степени его удовлетворенности характеристиками продукции и компонентами сервиса. Результаты исследований оформляются в виде отчета по оценке удовлетворенности потребителя. Отчет с оценками удовлетворенности потребителя ставится во главу угла при развертывании процессов и функций качества по подразделениям компании с распределением ответственности и полномочий сотрудников. Ключевые пункты результатов исследования и направлений работ компании включаются в Политику в области качества.

Включение в процесс развития системы менеджмента качества этапа «Определения компонентов сервиса» приводит к установлению точных целей и ориентиров по осуществлению программ повышения конкурентоспособности и качества, и как следствие, – к повышению успешности проектов.

Этап «Анализ СМК» выделен в связи с необходимостью проведения самооценки для определения состоянии организации в ходе ее производственной деятельности.

Работы по анализу СМК проводятся согласно модели самооценки, изложенной выше, спустя некоторое время, необходимое для накопления статистических данных, как правило - квартал.

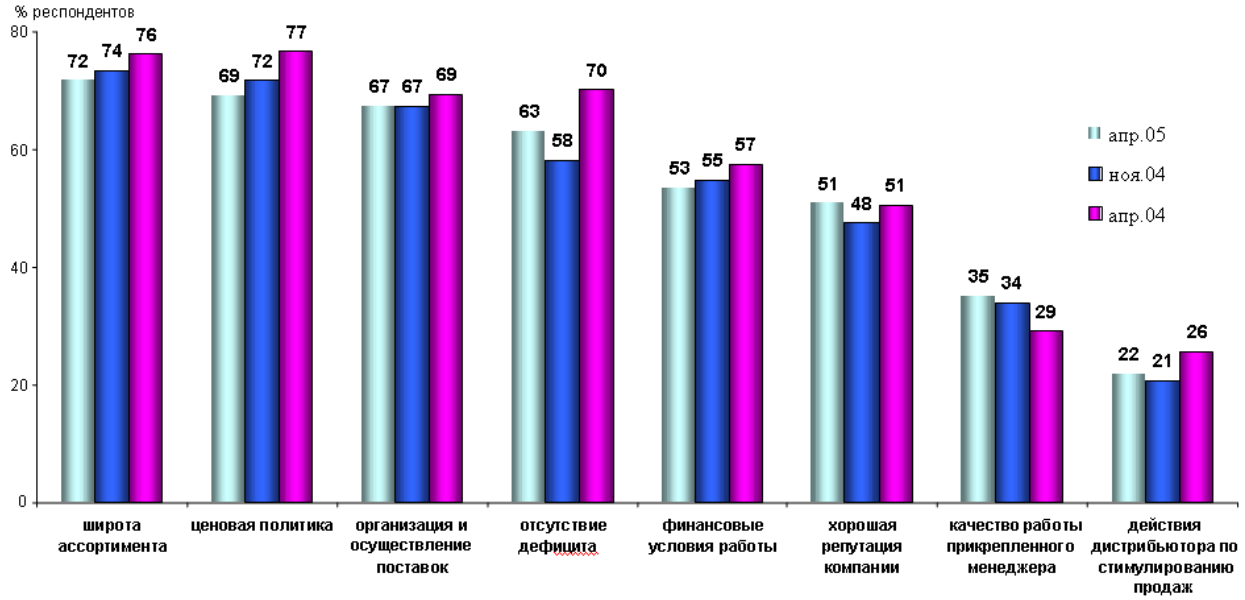
Выполнение этапа «Анализ СМК», позволяет компании оценить степень достижения поставленных перед организацией целей и спланировать дальнейшее ее совершенствование.

Система мотивации, ориентированная на СМК, выделена в связи с необходимостью заставить сотрудников компании выполнять разработанные правила и нормы не только в ходе проекта но и после окончания работ по адаптации компании к требованиям ISO 9001:2000. При разработке системы мотивации, ориентированной на функционирование СМК компании, учитываются общие принципы, изложенные выше.

Разработанная и введенная в действие система мотивации, ориентированной на СМК, приводит к эффективному функционированию организации. Даже сложная и сильно формализованная СМК будет внедрена и применима.

Проведя исследование «Оценка аптеками сервиса дистрибьюторов» перед этапом «Разработка СМК» компания «Аптека-Холдинг» получила ясную картину по оценке значимости для клиентов компонентов сервиса (См. График 1).

График 1. Оценка значимости компонентов сервиса для клиентов компании «Аптека-Холдинг»



Проведенное исследование позволило компании при установке целей и показателей выполнения процессов ориентироваться на наиболее важные и значимые компоненты сервиса: широта ассортимента, ценовая политика, организация и осуществление поставок, отсутствие дефицита лекарственных средств на складе дистрибутора. Высшее руководство компании установило в Политике в области качества компании первые четыре наиболее значимых показателя оценки и осуществило программу адаптации компании к требованиям международного стандарта качества. Одним из наиболее важных результатов проведенных работ стала высокая оценка удовлетворенности потребителей компании качеством оказываемого сервиса – 8 баллов из 10 возможных. Ранее проведение подобных оценок было невозможно в связи с отсутствием установленных процедур.

4.2 Формирование команды

№	Название работ	Действия	Результат
1	Определение цели проекта.	Принятие решения о введение в действие системы менеджмента качества должно быть стратегическим решением высшего руководства организации. Проектирование и внедрение системы менеджмента качества организации определяется изменяющимися потребностями, специфическими целями, выпускаемой продукцией, применяемыми процессами, размерами и структурой организации.	Цель проекта и масштаб проекта определены.
2	Назначение менеджера проекта.	Высшее руководство назначает одного из своих членов руководителем проекта по разработке, внедрению, поддержанию в работоспособном состоянии и развитию системы менеджмента качества. Возможны, следующие варианты выбора менеджера проекта: • Назначение одного из своих членов менеджером проекта.	Назначен менеджер проекта

		• Подбор сотрудника со стороны требуемой компетенции. У первого варианты следующие достоинства: • Знание структуры компании. • Знание нюансов бизнеса. У второго варианта следующие достоинства • Опыт работы в других компаниях. • Опыт управления подобным проектом. • Знание стандартов и моделей качества. Недостатком первого является: • Отсутствие специальных знаний в области качества. • «Замыленый» взгляд на процессы компании. • Вовлеченность в другие оперативны работы. Недостатком привлечения специалиста является: • Повышение фонда оплаты труда. • Сложности вхождения в коллектив. В целом любой из вариантов равнозначен, однако предпочтение отдается найму специалисту по менеджменту качества со стороны.	
3	Подбор сотрудников в проектную группу.	Менеджер проекта формирует проектную группу для достижения поставленных задач. В состав проектной группы должны входить ведущие специалисты подразделений компании – промоутеры. В крупных компаниях (численностью более 300 человек) целесообразно создавать службу качества, специалисты которой будут заниматься только вопросами управления качества. В целом функции структуры обеспечения качества, являются: • Разработка и внедрение регламентирующих документов. • Проведение внутренних аудитов качества. Основные должности специалистов по качеству: • Уполномоченный от высшего руководства по СМК (Директор по качеству). • Руководитель службы или отдела качества. • Менеджер по качеству. • Аудитор качества. • Специалист по контролю качества.	Сформирована проектная группа
4	Обучение сотрудников.	Обучение сотрудников проводится по следующим основным направлениям:	Ключевые сотрудники

		• Введение в менеджмент качества. Семинар для высшего руководства. • Введение в стандарт ISO 9001:2000. Документация системы менеджмента качества. • Внутренние аудиты систем менеджмента качества. • Аудитор/ведущий аудитор по стандартам ISO серии 9000:2000 (IRCA 2245). • Инструменты менеджмента качества. • Планирование качества.	компании и проектная группа обучена
5	Составление плана работ.	Составление плана работ является ключевой работой на первом этапе. План работ составляется исходя из поставленной цели – внедрение СМК и основывается: • На числе процессов или основных видов деятельности компании. • Численности сотрудников. • Сложности организационной структуры компании. • Количестве смен. • Структуры филиалов и представительств. План работ, безусловно, должен быть согласован с ключевыми руководителями компании, сотрудники подразделений которого должны быть вовлечены в проект. План работ должен включать следующие разделы: • Цель проекта. • Проектная группа. • График работ. • Список процессов, процедур требующих регламентации (Список документов). • Органиграмма компании, с указанием подразделений включенных в СМК. • Бюджет проекта. • Риски и превентивные мероприятия.	План работ составлен

4.3 Определение компонентов сервиса

№	Название	Действие	Результат
1	Определение компонентов сервиса и продукта, предлагаемых клиенту.	Проектная группа определяет основные виды деятельности компании, результаты этих видов деятельности.	Отчет по результатам маркетингового исследования
2	Оценка удовлетворенности потребителей	Основываясь на компонентах сервиса группа определяет удовлетворенность потребителей каждым отдельно компонентом сервиса и	Отчет по результатам оценки

№	Название	Действие	Результат
	продуктом и компонентами сервиса.	деятельностью компании в целом.	удовлетворенности потребителя

4.4 Разработка СМК

№	Название	Действие	Результат
1	Разработка политики в области качества.	Высшее руководство компании, основываясь на результатах оценки удовлетворенности потребителя	Утвержденная, политика в области качества
2	Разработка ландшафта процессов.	Сотрудники проектной группы должны: • идентифицировать процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение по всей организации [т.е. при анализе необходимости в каких-то процессах (с последующей идентификацией таких выявленных процессов и мест их применения) указанным анализом должны быть охвачены все виды деятельности и все подразделения организации, на которые будет распространяться создаваемая система менеджмента качества], • установить последовательность этих процессов и их взаимодействие,	Утверждена схема процессов компании (ландшафт процессов)
3	Разработка процессов и процедур компании.	Основываясь на процессном ландшафте сотрудники проектной группы должны установить критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности как при осуществлении этих процессов, так и при управлении ими.	Подготовлены, согласованы и утверждены описания процессов компании
4	Разработка организационной структуры компании и распределение полномочий и ответственности за выполняемые функции.	Сотрудники проектной группы основываясь на утвержденной органиграмме компании, а также на разработанных инструкциях составляют: • Положения о подразделениях. • Должностные инструкции.	Подготовлены, согласованы и утверждены: • Органиграмма компании • Положения о самостоятельных структурных подразделениях • Должностные инструкции

№	Название	Действие	Результат
5	Разработка дерева целей компании.	Руководство компании разрабатывает цели компании и разворачивает их до требуемого уровня управления.	Утверждены цели подразделений компании

4.5 Введение в действие

№	Название	Действие	Результат
1	Проведение инструктажей.	Ответственные от подразделений компании проводят инструктажи по подразделениям компании.	Сотрудники компании ознакомлены с документами разработанной СМК
2	Ознакомление под подпись с документами СМК.	Сотрудники подписываются под листами ознакомления с документами СМК.	Сотрудники завизировали факт осознания разработанных документов

4.6 Внутренний аудит

№	Название	Действие	Результат
1	Обучение сотрудников проектной группы проведению аудита.	Проводится обучение сотрудников проектной группы. По результатам обучения сотрудники сдают экзамен (сдача экзаменов может проходить в форме аттестации).	Из числа менеджеров по качеству выбраны наиболее компетентные для проведения аудита специалисты
2	Назначение внутренних аудиторов.	Сотрудникам, которым по результатам аттестации рекомендовали присвоить статус «Аудитор», приказом Генерального директора присваивается статус.	Выбранным специалистам присвоен статус «Внутренний аудитор»
3	Проведение внутреннего аудита качества.	Из числа аудиторов, допущенные к проведению внутренних проверок назначается Главный аудитор.	Подготовлен отчет по результатам внутреннего аудита качества.

4.7 Корректирующие мероприятия

№	Название	Действия	Результат
1	Анализ выявленных в ходе аудита несоответствий.	Получив отчет от группы внутренних аудиторов ответственные за качество в подразделениях проводят определение первопричин появления несоответствий.	Специалисты по качеству проанализировали отчет о выявленных несоответствиях и определили первопричины несоответствий
2	Разработка корректирующих действий.	• Назначение ответственного за устранения первопричины возникновения несоответствий.	Разработаны корректирующие действия.

№	Название	Действия	Результат
		• Определение действий необходимых для устранения несоответствия. • Назначение ответственный за исправление несоответствий.	
3	Реализация корректирующих действий.	Выполнение запланированных действий Оценка результативности мероприятий В случае если выполненные мероприятия не результативны, тогда необходима повторная разработка корректирующих действий.	Корректирующие действия выполнены. Причины появления несоответствий устранены.

4.8 Анализ СМК

№	Название	Действие	Результат
1	Подготовка отчета о функционировании СМК.	В установленный высшим руководством промежуток времени Уполномоченный по качеству готовит отчет о функционировании СМК. Подготовка отчета состоит из следующих работ: • Сбор информации о функционировании компании. • Анализ информации. • Оформление отчета. Отчет должен включать следующие основные пункты: • Достижении целей, в том числе в области качества. • Оценки функционирования процессов, их характеристики и тенденции. • Соответствие продукции, характеристикам и тенденциям. • Обратной связи от потребителей и поставщиков, включая оценку удовлетворенности. • Результаты аудита качества. • Статус корректирующих и предупреждающих действий. • Действия, предпринятые по итогам предыдущих анализов со стороны руководства. • Изменения, которые могли	Подготовлен отчет для анализа СМК со стороны высшего руководства

№	Название	Действие	Результат
		бы повлиять на систему менеджмента качества. • Рекомендации к улучшению. Целесообразно проводить анализ со стороны руководства не реже 1-го раза в год.	
2	Анализ высшим руководством компании отчета.	Основываясь на Отчете по анализу со стороны руководства Высшее руководство компании принимает решение относительно функционирования СМК и указывает направлении дальнейшего развития СМК.	Решение по результатам анализа со стороны руководства
3	Планирование улучшений, основанных на результатах анализа СМК.	Основываясь на данных отчета и решении высшего руководства по результатам его анализа, Проектная группа: • планирует развитие СМК на следующий отчетный период, • согласовывается с руководителями компании план • утверждает план генеральным директором	Основываясь на заключении по результатам анализа отчета, составлен план мероприятий по развитию СМК на следующий отчетный период.

4.9 Внешний аудит

№	Название	Действие	Результат
1	Принятие решений о необходимости и готовности к прохождению внешнего аудита качества.	В случае необходимости компания может пройти внешнюю сертификационную экспертизу у одного из органов по сертификации систем менеджмента качества.	Принято решение о прохождение аудита качества. Составлен и утвержден план аудита.
2	Прохождение внешнего аудита качества.		Получены: • Отчет по результатам аудита. • Заключение о соответствии СМК требованиям стандарта.

5 Модель оценки деятельности СМК компании

5.1 Необходимость самооценки

Модель оценки деятельности СМК компании является инструментом высшего руководства компании для целенаправленного развития, совершенствования деятельности и повышения конкурентоспособности.

В основу оценки заложены принципы всеобщего менеджмента качества:

- ориентация на потребителя;
- лидерство руководства и последовательность в достижении целей;
- менеджмент на основе понимания процессов и фактов;
- вовлечение персонала;
- непрерывное улучшение;
- развитие взаимовыгодных отношений с поставщиками;
- ориентация на результаты.

Высшее руководство компании для принятия стратегических решений получает от группы специалистов в виде отчета о деятельности организации объективную оценку. Отмеченные в отчете специалистами сильные стороны деятельности организации и области, где можно ввести улучшения, а также балльную оценку, которая позволит руководству компании сопоставить настоящий уровень развития компании с достижениями прошлых периодов.

Это позволяет ей получить всестороннюю картину своей деятельности, оценить, насколько деятельностью предприятия удовлетворены потребители, персонал, поставщики, общество, и на этой основе определить приоритетные направления совершенствования.

Достоверные оценки по качеству обеспечивают высшее руководство и владельцев компании уверенностью и репутацией надежного производителя высококачественной и конкурентоспособной продукции или услуги, способствующей привлечению новых партнеров и заказчиков, сохранению и увеличению существующей доли рынка, ведущего к росту прибыли и, соответственно, открывают новые деловые возможности.

Предлагаемая в ниже модель самооценки (п. 5.2.2) базируется на описанных в главе 3.2 настоящей работы моделях:

- Модели системы менеджмента качества ISO серии 9000
- Национальная премия Малкольма Болдриджа за качество;
- Европейская премия по качеству;
- Российской премии по качеству.

Основными преимуществами предложенной модели от изложенных выше моделей являются:

- простота использования;
- короткий срок оценки;
- более жесткая привязка значений оценки к измеряемым показателям деятельности компании;
- минимизация экспертного мнения;
- возможность привязать систему мотивации руководителей подразделений компании к показателям деятельности.

5.2 *Модель самооценки деятельности СМК компании*

Предлагаемая в диссертационном исследовании модель самооценки состоит из четырех компонентов. Каждому из компонентов вменяется удельный вес, измеряемый в процентах. Веса компонентов самооценки в сумме должны составлять 100%. Распределяя веса между компонентами руководство ориентирует компанию в большей или меньшей степени на: достижение целей, соответствие стандартам качества, результативность процессов и удовлетворенность потребителей. В таблице веса компонентов приведены равными.

Предлагаемая модель самооценки базируется на отчетах самостоятельных структурных подразделениях компании, в которых приводятся данные, рассчитанные руководителем подразделения по компонентам оценки и исходные данные для расчетов.

При расчетах итоговых значений оценки принимается условие равнозначности деятельности подразделений компании, рассматриваемых при самооценке.

Показатель	Определение	Компоненты оценки
1. Пригодность **2500 баллов (25%)**	Оценка достижения целей.	Рассчитывается как средняя оценка достижения целей самостоятельных структурных подразделений компании за установленный промежуток времени.
2. Адекватность **2500 баллов (25%)**	Оценка статуса корректирующих и предупреждающих действий.	Рассчитывается как процент результативных мероприятий: • корректирующих и • предупреждающих от их общего количества за установленный промежуток времени.
3. Результативность **2500 баллов (25%)**	Оценка функционирования процессов.	Рассчитывается как сводная оценка процессов, включающая: • Оценку хода процесса • Оценку результативности процесса • Оценку зрелости процесса
4. Удовлетворенность **2500 баллов (25%)**	Оценка удовлетворенности потребителей качеством продукции и/или компонентов сервиса.	Определяется путем опросов потребителя и включает оценки потребителей компонентов сервиса.

Расчет самооценки производится по следующей формуле:

$$A = \sum_{i=1}^{n}\alpha*B_i + \sum_{i=1}^{n}\beta*C_i + \sum_{i=1}^{n}\gamma*D_i + \sum \delta*E_i$$

Где:

A – интегральный показатель самооценки компании;

i = 1 … n – подразделения компании;

α – вес оценки достижения цели;

B_i – оценка достижения цели. Рассчитывается как средняя оценка достижения целей самостоятельных структурных подразделений компании за установленный промежуток времени.

β – вес оценки соответствия стандартам качества организации;

C_i - оценка соответствия стандартам качества организации. Рассчитывается по числу результативных мероприятий компании по исправлению выявленных несоответствий работы компании требованиям стандарта ISO 9001 в ходе внутренних проверок.

γ – вес оценки результативности процессов компании;

D_i – оценка результативности процессов компании. Рассчитывается как сводная оценка процессов, включающая: оценку хода процесса, оценку результативности процесса, оценку зрелости процесса.

δ – вес оценки удовлетворенности потребителя;

E_i – оценка удовлетворенности потребителя. Определяется путем опросов потребителя.

Удельные веса компонентов α, β, γ, δ в сумме составляют 100%.

Научная новизна предлагаемой модели заключается в приведении к интегральной оценке таких разноплановых показателей деятельности компании как: степень достижения поставленных подразделению целей, соответствие стандартам качества организации, функционирование процессов и удовлетворенность потребителей качеством работ.

Модель самооценки деятельности СМК компании является инструментом высшего руководства компании для целенаправленного развития, совершенствования управленческой деятельности и повышения конкурентоспособности фирмы.

Высшее руководство компании для принятия стратегических решений получает от группы специалистов объективную оценку в виде отчета о деятельности организации по показателям модели. Отмеченные в отчете специалистами сильные стороны деятельности организации и области, где можно ввести улучшения, а также дается оценка, которая позволит руководству компании сопоставить настоящий уровень развития компании с достижениями прошлых периодов.

Все это позволяет компании получить всестороннюю картину своей деятельности - оценить, насколько деятельностью предприятия удовлетворены потребители и на этой основе определить приоритетные направления совершенствования.

Достоверные оценки деятельности обеспечивают высшее руководство и собственников компании уверенностью и репутацией надежного производителя высококачественной и конкурентоспособной продукции или услуги, способствующей привлечению новых партнеров и заказчиков, сохранению и увеличению существующей доли рынка, ведущего к росту прибыли и, соответственно, открывают новые деловые возможности.

5.3 Общие правила проведения самооценки функционирования СМК

1. Оценка деятельности компании по указанным критериям производится на регулярной основе.

2. Периодичность оценки устанавливается высшим руководством компании и зависит от динамики развития отрасли, компании, ее числа. Целесообразно проводить оценку не реже чем один 1 раз в квартал.

3. Оценка организации проводится группой специалистов во главе с Уполномоченным по системе менеджмента качества.

4. Для каждой составляющей критериев выставляются оценки в процентах отдельно для каждого элемента: пригодность, адекватность, результативность, удовлетворенность потребителя.

5. Расчет показателей производится отдельно по самостоятельным структурным подразделениям.

6. На основе выставленных оценок определяется общая для компании (как правило, средняя по элементам) оценка в процентах каждой составляющей критериев.

7. Итоговая оценка деятельности компании рассчитывается как средний показатель пригодности, адекватности и результативности.

5.4 Методика расчета показателя пригодности

Показатель пригодности используется для оценки достижения целей компании с деталировкой по структурным подразделениям и показывает насколько хорошо руководство использует систему менеджмента качества для достижения поставленных целей .

Руководители подразделений компании, с установленной высшим руководством, составляют таблицу целей и утверждают ее у Генерального директора. Таблица должна включать следующие графы:

№	Наименование графы	Краткое описание
1	Порядковый номер	Порядковый номер цели
2	Наименование цели	Приводится наименование цели
3	**Деталировка цели по показателям**	Приводятся в виде числа показатель цели, которое нужно достичь подразделению компании
4	Вес критерия, %	Приводится вес критерия цели. Сумма весов критериев цели должна равняться 100%.
5	Вес цели, %	Приводится вес цели. Сумма весов цели должна равняться 100%.

По завершению отчетного периода производится оценка достижения целей. К таблице целей добавляются следующие колонки и производится расчет:

№	Наименование графы	Краткое описание
1	Комментарий к выполнению	Приводится текстовое описание достижения цели по каждому критерию.
2	**Результат**	Приводится достигнутый показатель цели и выражается в %. Расчет оценки выполнения показателей цели производится по следующей формуле: (**Результат**)/ (**Деталировка цели по показателям**) *100%

		Расчет оценки результата производится путем суммирования всех показателей результата, входящих в цель.
3	Оценка с учетом результата.	Расчетная величина. Расчет оценки выполнения показателей цели производится по следующей формуле: **(Вес критерия) * (Результат)** Расчет оценки выполнения цели производится путем суммирования всех показателей, входящих в цель.

Пример оценки достижения целей (расчет показателя пригодности) для Департамента Московского сбыта компании «Аптека-Холдинг» приведен в приложении 14.

Показатель пригодности принимается равным итоговой оценке достижения целей подразделения компании.

5.5 Методика расчета показателя адекватности

Показатель адекватности используется для оценки способности компании выявлять и исправлять несоответствия, возникающие в ходе производственной деятельности. Показатель отражает степень надежности системы менеджмента качества и подразделений компании при достижении поставленных целей.

Несоответствия возникают в ходе работы компании и могут относится к:

а) работе системы управления компанией;
б) процессам;
в) продуктам и услугам.

Оценка показателя адекватности базируется на

а) количестве несоответствий, обнаруженных клиентами;
б) количестве несоответствий выявленных при проведении внутренних аудитов качества и ошибках, обнаруженных сотрудниками компании смежных подразделений;
в) статусе корректирующих мероприятий;
г) статусе предупреждающих мероприятий.

Высшее руководство компании устанавливает на отчетный период нормативы на количеству несоответствий и их весу для компании, ориентируясь на предыдущий опыт, понимая, что все выявленные несоответствия должны быть исправлены.

В таблице 22 приведен пример нормативов по количеству несоответствий для компании – фармацевтического дистрибутора.

Таблица 9. Пример нормативов

№	Наименование показателя	Ответственное подразделение	Шкала оценки	
			Минимум	Максимум
1	Ошибки склада	Департамент логистики	500	1000
2	Ошибки менеджеров операторов	Департамент продаж	50	100
3	Сбои в информационной системе	Департамент ИТ	0	50
4	Истек срок годности	Отдел сертификации	0	10
5	Ошибки в отпускных ценах	Департамент продаж	10	100
6	Брак поставщиков	Департамент поставок	100	300

7	Брак при доставке клиентам	Транспортный отдел	100	700
8	Товар забракован контрольной аналитической лабораторией	Отдел сертификации	0	50
9	Ошибки клиента	Департамент продаж	100	500
10	Виновный не установлен	Служба качества	0	500
11	**Всего ошибок**	**Руководство компании**	**860**	**3310**

Основываясь на установленных выше нормативах и данных по не соответствиям за август, произведем расчет оценку несоответствий, обнаруженных клиентами (см. Таблицу 23).

Таблица 10. Пример расчета оценки количестве несоответствий, обнаруженных клиентами

№	Наименование показателя	Ответственное подразделение	Цель	Начало	Сокра-тить	Факт	Факт сокращения	Оценка, %
1	Ошибки склада	Департамент логистики	500	1000	500	697	303	61
2	Ошибки менеджеров операторов	Департамент продаж	50	100	50	69	31	62
3	Сбои в информационной системе	Департамент ИТ	0	50	50	26	24	48
4	Истек срок годности	Отдел сертификации	0	10	10	11	-1	0
5	Ошибки в отпускных ценах	Департамент продаж	10	100	90	41	59	66
6	Брак поставщиков	Департамент поставок	100	300	200	193	107	54
7	Брак при доставке клиентам	Транспортный отдел	100	700	600	504	196	33
8	Товар забракован контрольной аналитической лабораторией	Отдел сертификации	0	50	50	25	25	50
9	Ошибки клиента	Департамент продаж	100	500	400	270	230	58
10	Виновный не установлен	Служба качества	0	500	500	174	326	65
11	**Всего ошибок**	**Руководство компании**	**860**	**3310**	**2450**	**2010**	**1300**	**53**

Для проведения оценки по последним трем показателям (б, в, г) в компании для каждого подразделения должны быть заведены Журналы корректирующих и предупреждающих мероприятий, в которые Внутренние аудиторы и руководители подразделений записывают выявленные несоответствия. Каждое несоответствие должно быть проанализировано руководителем подразделения, в чей журнал оно попало и разработано корректирующей действие. Целью корректирующего действия является ликвидации причины возникновения несоответствия.

Оценка степени выполнения внутренних нормативов и правил производится аналогично оценкам по несоответствиям, выявленным клиентами.

Пример оценки результативности корректирующих и предупреждающих действий приведен в разделе «Статус корректирующих и предупреждающих действий» главы 4.4.

Общая оценка адекватности рассчитывается по подразделениям компании как средний показатель слагающих ее компонентов.

5.6 Методика расчета показателя результативности

Показатель результативности используется для оценки функционирования процессов компании. Оценка результативности процессов показывает степень хорошести процессов для производства продуктов или услуг.

Рассчитывается как сводная оценка процессов, включающая:

- Оценку хода процесса
- Оценку результативности процесса
- Оценку зрелости процесса

Оценка хода процесса рассчитывается на основе достижения целей процесса в каждой из точек измерения для каждого экземпляра процесса с учетом их весовых коэффициентов.

Пример расчета процесса «Логистика» из Приложения 10:

а) Оценка хода процесса рассчитывается по формуле:

$$\text{Ход} = X1 \cdot 0.25 + X2 \cdot 0.5 + X3 \cdot 0.25$$

где,

Ход – оценка хода процесса Логистика, %.

0.25, 0.5, 0.25 – весовые коэффициенты точек измерения хода процесса.

б) Оценка результативности процесса производится по формуле:

$$\text{Рез.} = \frac{\text{Количество претензий по вине склада}}{\text{Общее число собранных позиций заказа за отчетный период}} \times 100\%$$

где,

Рез. – оценка результативности процесса Логистика

Используя в ходе работы значения результативности подставляются в таблицу показателей процесса, утвержденную Генеральным директором компании.

Таблица 11. Оценки результативности процессов

Уровень результативности	Оценка результативности	Планирование улучшения результативности процесса	Оценка результативности в %
0-0,2 %	Отлично	Прирост 0,005% за месяц	100-80
0,21-0,3 %	Хорошо	Достигнуть 0,2% за месяц	79-70
0,31-0,35%	Удовлетворительно	Достигнуть 0,3% за месяц	69-65
0,36-0,4 %	Не удовлетворительно	Достигнуть 0,35% за месяц	64-60

в) Оценка зрелости процесса осуществляется по сводному показателю оценок результативности процесса и хода процесса по точкам измерения.

Оценка зрелости	Метод оценки зрелости
Оценка результативности процесса	Сравнение фактических результатов с утвержденными нормативами (%)
Оценка хода процесса	

$$Зр. = \frac{Рез. + Ход}{2}$$

где,

Зр. – оценка зрелости процесса Логистика, %.

Оценка зрелости процесса производится по шкале, изложенной в таблице 25.

Таблица 12. Шкала оценки и планирование улучшения зрелости процесса

Уровень зрелости	Оценка зрелости	Планирование улучшения зрелости процесса
100% - 81%	Отлично	Прирост 1% за месяц
80% - 61%	Хорошо	Прирост 10% за месяц
60% - 41%	Удовлетворительно	Прирост 10% за месяц
40% - 0%	Не удовлетворительно	Прирост 20% за месяц

5.7 Методика расчета показателя удовлетворенности

Показатель удовлетворенности используется для оценки восприятия качества предлагаемых продуктов и компонентов сервиса компании.

Расчет оценки удовлетворенности базируется на двух показателях:

- Оценки удовлетворенности потребителя.
- Оценки удовлетворенности сотрудников компании.

Для проведения оценки удовлетворенности потребителя в компании должна быть установлена процедура. В рассматриваемых компаниях оценка удовлетворенности потребителя проводится путем анкетирования клиентов. Форму анкеты разрабатывает назначенный сотрудник компании, опираясь на качественные характеристики предлагаемой клиенту продукции и компоненты оказываемого сервиса. Для получения достоверной оценки каждому из изучаемых критериев устанавливается вес. Анкета согласовывается с руководителями всех структурных подразделений и направляется для заполнения клиентам. Далее анкеты собираются. Полученная из анкет информация анализируется. В таблице 16 приведен пример результатов обработки анкет.

Оценка удовлетворенности сотрудников компании производится путем опросов проводимых с установленной периодичностью. Результаты опросов объединяются в совокупные оценки. Пример взаимных оценок внутренней удовлетворенности сотрудников компании «Аптека-Холдинг» приведен в Приложении 10.

5.8 Процедура оценки менеджмента качества компании

№ шага	Описание	Отв.	Соисп	Инф	Результат
1	Подготовка сводного отчета о функционировании СМК и предоставление его руководству для анализа Уполномоченный по качеству на основании данных о функционировании системы менеджмента качества формирует отчет, включающий: • Результаты аудита • Обратную связь от потребителя • Функционирование процессов и соответствие продукции • Статусе (состояние) предупреждающих и корректирующих действий (результаты выполнения), • Действия, предпринятые по итогам предыдущих анализов со стороны руководства, • Изменения, которые могли бы повлиять на систему менеджмента качества, а также • Рекомендации по улучшению. А также, предложения по: повышению результативности системы менеджмента качества и ее процессов, улучшению продукции для повышения удовлетворенности потребителей, а также потребностям в ресурсах.	Уполномоченный по качеству			Отчет «Анализ со стороны руководства»
2	**Анализ отчета и постановка целей на новый плановый период** Генеральный директор компании на основании полученной информации, включая данные отчета «Анализ со стороны руководства» формирует цели на следующий плановый год. См. процедуру «Разработка бизнес плана».	Генеральный директор			Отчет проанализирован высшим руководством.
3	**Решения** На основании анализа со стороны руководства подготовлены решения, касающееся: 1. Повышения результативности СМК и ее процессов 2. Улучшения продукции 3. Потребности в ресурсах	Генеральный директор			Подготовлено решение

№ шага	Описание	Отв.	Соисп	Инф	Результат
4	**Доведение решений анализа со стороны руководства на совещании до сведения руководителей** Решения, подготовленные на основании анализа со стороны руководства, доводятся до сведения руководителей департаментов Уполномоченным по качеству.	Уполномоченный по качеству	Канцелярия		Решение доведено до сведения руководителей

5.9 Оценка функционирования СМК компании «Диасофт» и «Аптека-Холдинг»

По изложенной в методике приведем оценку СМК компании «Диасофт» (Таблица 13) и «Аптека-Холдинг» (Таблица 14). Исходными для расчета данными послужили квартальные отчеты подразделений компании «Диасофт».

Таблица 13. Оценка функционирования СМК компании «Диасофт»

Подразделение	Пригод-ность	Адекват-ность	Результативн-ость (Зрелость)	Удовлетворен-ность потребителя	Сводная Оценка, %
ПЦ WF	7	10	9,5 – 95% (42%)	7	84
ПЦ 5NT	9	10	5,68 - 56,8%	8.81	84
ПЦ MASTER	Нет данных	10	Нет данных	5	-
ПЦ Datagy	8	10	5 - 50% (30%)	5.33	70
ПЦ Flextera	6	10	0	9.9	65
УП	Нет данных	10	Не оценивается	7.72	-
УМ	8	10	8	6,9	82
Служба персонала	8	10	Не оценивается	7.9	86
Служба качества	9	10	Не оценивается	9	93
Служба автоматизации	7	10	Не оценивается	9	86
Технический отдел	8	10	Не оценивается	8,6	89
Средняя оценка	**7.8**	**10**	**5,6**	**7,74**	**78**

Примечания к таблице:

1. Подразделения компании «Диасофт» (ПЦ МАСТЕР и ПЦ УП) не предоставившие данные для оценки пригодности оценены не были.
2. Оценка адекватности во всех подразделениях компании составляет 10 баллов (100%) в связи с недавним внедрением СМК и крайней активностью Службы качества для подготовки к сертификационному аудиту
3. Оценка результативности установлена только в тех подразделениях, где были идентифицированы процессы.
4. В графе «Результативность (Зрелость)» в скобках приводится оценка зрелости процессов. В связи с тем, что компания оценивает свою деятельность по показателю «Результативность» показатель «Зрелость» приведен с целью информирования

5. В графах «Пригодность», «Адекватность», «Результативность», «Зрелость», «Удовлетворенность» приведена оценка по 10 бальной шкале в связи с особенностью оценок принятых в «Диасофт».

Таблица 14. Оценка функционирования СМК компании «Аптека-Холдинг»

Подразделение	Пригод-ность	Адекват-ность	Результативн-ость	Удовлетворен-ность потребителя	Сводная оценка
Департамент поставок	69	56	87	60	68
Департамент московского сбыта	54	75	85	60	69
Департамент логистики	90	91	85	96	34
Департамент информационных технологий	89	67	Не оценивается	70	75
Департамент персонала	57	83	Не оценивается	75	72
Департамент маркетинга	93	100	Не оценивается	70	88
Общий отдел	91	100	Не оценивается	75	89
Отдел лицензирования	92	50	Не оценивается	65	69
Юридическй отдел	87	50	Не оценивается	80	72
Учебный центр	87	79	Не оценивается	80	82
Служба качества	72	71	Не оценивается	Не оценивалась	48
Канцелярия	92	100	Не оценивается	Не оценивалась	64
Средняя оценка	**81**	**77**	**86**	**73**	**73**

Примечания к таблице:

1. Оценка Результативности процессов приведена только для трех подразделений в которых функционируют процессы: Департамент поставок - «Закупки», Департамент московского сбыта - «Сбыт», Департамент логистики - «Логистика».
2. Удовлетворенность потребителя для Службы качества и Канцелярии не проводилась.

Приведенные таблицы 13 и 14 позволяют сделать следующие выводы, что предложенная модель самооценки:

- **позволяет привести к единому показателю разноплановые виды деятельности компании;**
- **создает основу для планирования улучшений;**
- **пригодна для использования организациями различного профиля деятельности и численности;**
- **проста в использовании;**
- **наглядна;**
- **предоставляет возможность быть использованной для системы мотивации руководителей самостоятельных структурных подразделений.**

6 Система мотивации, ориентированная на качество

6.1 Необходимость в мотивации руководителей среднего звена на функционирование СМК

Проект внедрения СМК является сложным и длительным (более года) для российских предприятий процессом, к которому привлекается большое число сотрудников. Результатом внедрения СМК является модель менеджмента качества компании, описанная в политиках, инструкциях, руководствах и положениях. В ходе проекта проводятся консультации, семинары и инструктажи с целю ознакомления, понимания и применения разработанных методов.

Практика работы автора настоящего исследования в компании «Диасофт» и «Аптека-Холдинг» показала, что наибольшее сопротивление организационным изменениям исходит от руководителей среднего звена – руководителей самостоятельных структурных подразделений компании. Данную точку зрения разделяют аудиторы Российского представительства Германского органа по сертификации TUV CERT.

При организационных изменениях сотрудники последовательно переживают следующие стадии отношения к системе менеджмента качества: отторжение – смирение - работа по стандартам.

Преобразования, особенно имеющие стратегический характер, всегда вызывают сопротивление у членов организации, в результате чего возникают отсрочки начала этого процесса, саботаж тех или иных мероприятий, связанных с внедрением новшеств, а следовательно, происходит отставание по сравнению с намеченными сроками достижения целей, а то и их полный срыв. Обычно сила сопротивления членов организации зависит от трех основных обстоятельств: степени разрушения сложившихся производственных отношений, принципов и норм; скорости и интенсивности процесса изменений; характера и масштабов угрозы потери власти. Учитывая, что проекты адаптации Российских предприятий к международным нормам существенным образом меняют и принципы, и нормы работы, а интенсивность процессов изменения высока, сопротивление инновациям со стороны сотрудников чрезвычайно велика.

Рассмотрим основные причины сопротивления преобразованиям. Условно их можно разделить на следующие группы: экономические, организационные, личностные, социально-политические.

К экономической группе причин относятся опасения, связанные с потенциальной возможностью потери дохода или его источников. Конкретно сюда можно отнести страх перед перспективой безработицы, интенсификацией труда, лишением льгот и привилегий. Экономические потери могут быть также обусловлены высокими затратами времени и средств в связи с проведением самих преобразований.

К организационной группе причин, вызывающих сопротивление людей преобразованиям, можно отнести нежелание менять сложившуюся систему отношений, нарушать существующую расстановку сил, опасение за будущую карьеру, судьбу неформальной организации.

К личностной группе можно отнести причины, связанные преимущественно с психологическими особенностями людей. Здесь может идти речь о силе привычки, инертности, страхе перед новым, неизведанным. Большинству людей вообще не нравится, когда нарушается привычный ход событий. В процессе перемен неизбежно возникает угроза потери должности, личной власти, статуса, положения в организации, уважения в глазах руководства и коллег. Наконец, личное сопротивление может основываться на осознании своей некомпетентности, неверии в собственные силы, способности освоить новые виды деятельности, нежелании

преодолевать трудности, брать на себя дополнительные обязанности, самостоятельно думать и работать.

К социально-политическим причинам, характерным не только для отдельных членов организации и их групп, но и для всего коллектива в целом, можно отнести такие факторы, как отсутствие у людей убежденности в их необходимости, во многом обусловленное недостаточной информированностью об их целях, методах, ожидаемых выгодах и возможных потерях, недовольство методами осуществления преобразований, их навязанностью, внезапностью проведения, недоверие к инициаторам перемен; угроза разрушения существующей организационной культуры, ценностей; неблагоприятный морально-психологический климат; стремление сохранить "старые добрые" порядки и традиции, уверенность большинства членов организации, что надвигающиеся перемены исключительно в интересах руководства. Усилению сопротивления способствуют такие обстоятельства, как стабильность коммерческих результатов, позволявшая долгое время "почивать на лаврах", закостенелость, рутина, недостаточная квалификация и высокая текучесть кадров, нездоровая внутренняя атмосфера, господство авторитарных методов руководства.

В тоже время, наряду с сопротивлением, встречается и поддержка перемен со стороны сотрудников. Как правило, изменения проводятся легко в том случае, когда сотрудники ощущают разницу между эффективностью выполняемой ими работы и эффективностью той работы, которую, по их мнению, они должны выполнять. Следовательно, изменениям способствуют: кадровые изменения и изменения в технологии или условиях окружения.

Кадровые изменения. Та часть персонала, которая чувствовала себя ущемленной в рамках старой системы управления, надеется, что в новых условиях сможет продемонстрировать свои творческие возможности, способности, компетентность.

Изменения в технологии или условиях окружения, так как подобные изменения обычно подчеркивают имеющиеся недостатки и тем самым позволяют обнаружить резервы повышения эффективности.

Известно, что наиболее сильным фактором, побуждающим трудится сотрудников Российских компаний, включая руководителей среднего звена, является оплата труда. Таким образом, во главу угла системы мотивации сотрудников, ориентированной на функционировании СМК должна быть поставлена оплата труда.

Известные формы оплаты труда, а именно: премирование, повременная и сдельная оплата, тарифная система и нормативы труда не учитывают многообразие факторов труда, в особенности руководителя в условиях адаптации компании к требованиям международного стандарта качества.

Сказанное определяет важность разработки подходов к созданию систем мотивации труда, ориентированных на создание и функционирование системы менеджмента качества.

В основу предлагаемой системы мотивации положена теория ожиданий Виктора Врума, базирующаяся на том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Новизна при этом заключается в применении модели самооценки для стимулирования руководителей среднего звена к применению разработанной СМК, улучшению функционирования процессов и деятельности подразделений компании в указанных высшим руководством направлениях.

Для безболезненного для компании перехода от стадии отторжения к применению предлагается использовать систему стимулирования руководителей, основанную на результатах самооценки, изложенной выше.

6.2 Предлагаемая система мотивации

Базируясь на модели самооценки компании, сформулируем общие принципы построения системы мотивации руководителей среднего звена, ориентированной на функционирование системы менеджмента качества:

1. Основой построения системы стимулирования сотрудников среднего звена, является материальное вознаграждение.
2. Оплата труда делится на 2 части:
   - фиксированная заработная плата;
   - бонусы, получаемые в пропорции от оценки подразделения, рассчитанной по методике самооценки.

Расчет оплаты труда в общем виде производится по следующей формуле:

$$Z = F + \frac{Xi}{100} * P \qquad (3)$$

Где:

Z – итоговый размер оплаты труда;
F – фиксированная часть оплаты труда;
Xi – оценка работы подразделения, определенная по методике изложенной выше;
P – размер переменной части оплаты труда.

3. Распределение процентов оплаты труда, приходящихся на долю фиксированной и бонусной части зависит от компании, ее экономического состояния и отношении высшего руководства к системе менеджмента качества.
4. Для результативной работы СМК бонусная часть должна быть ощутимой для сотрудников, на которых она распространяется.
5. Предлагаемая система мотивации должна быть ориентирована в первую очередь на руководителей самостоятельных структурных подразделений.
6. Применение предлагаемой системы мотивации возможно на предприятиях с выстроенной СМК, а также в период ее построения.
7. Оценка деятельности сотрудников компании по указанным показателям производится на регулярной основе.
8. Периодичность оценки устанавливается высшим руководством компании и должно быть синхронизировано с анализом деятельности компании высшим руководством.
9. Оценка производится основываясь на сравнении плановых и фактических показателей деятельности.

Применение изложенных подходов привело в компании «Диасофт» к улучшению интегральной оценки ее деятельности за год на 5%. Компания стала лучше планировать и распределять ресурсы между подразделениями для достижения поставленных целей. Показатель «Достижение целей» улучшился с оценки 75% до 78%. Также возросла удовлетворенность потребителя с 65% до 77,4%. Улучшение и без того хорошего показателя (73%, см. График 1) является отличным результатом, позволяющим компании удержать лидирующие позиции на высоко конкурентном рынке. Улучшения в большей степени коснулись показателей пригодности и удовлетворенности потребителя, оценки функционирования системы менеджмента качества.

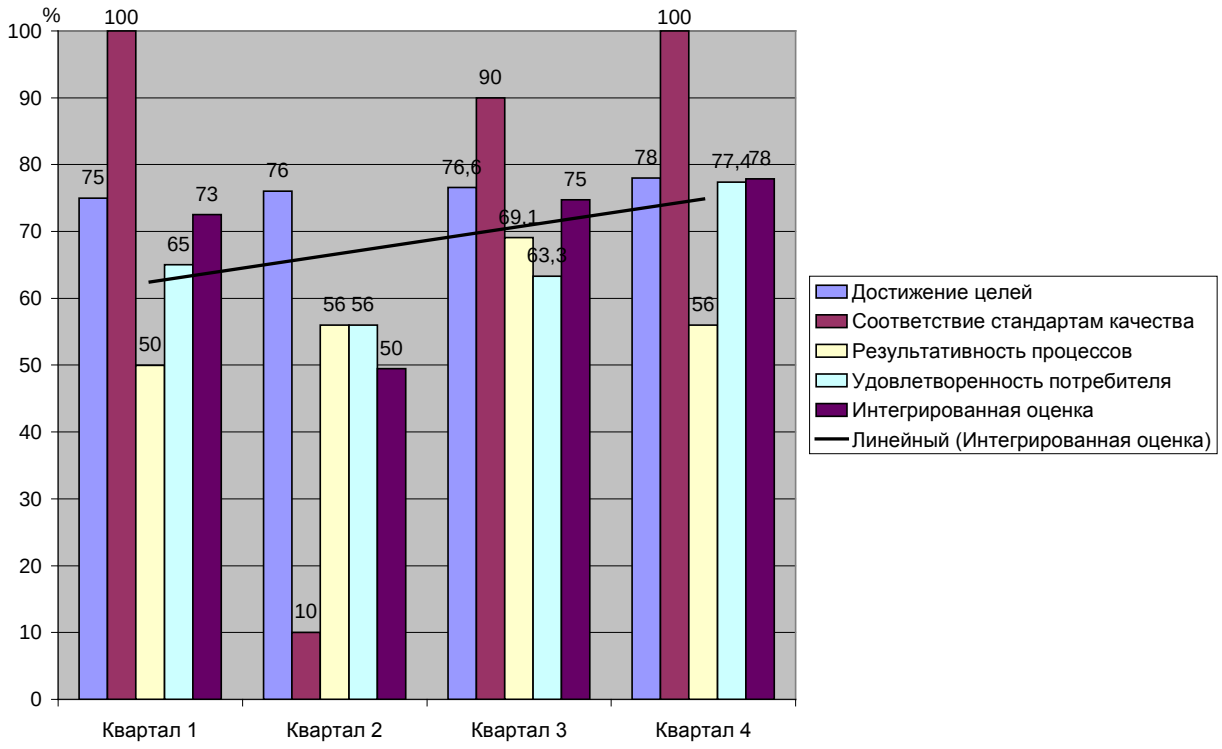


График 2. Улучшение показателей работы компании «Диасофт» за один год

Направленность предлагаемых принципов на руководителей среднего звена, а не на сотрудников всей компании обусловлена тем, что только руководитель среднего звена отвечает за результаты работы подразделения по всем четырем компонентам оценки. Мотивация сотрудников, с использованием модели самооценки, вырождается в применении традиционных схем стимулирования труда, в связи с тем, что рядовой сотрудник или руководитель подразделения, не являющийся самостоятельным, может отвечать лишь за отведенный ему фронт работ, а не все подразделение в целом. Таким образом, стимулирование труда с использованием самооценки применимо для рядовых сотрудников и руководителей, не являющихся руководителями самостоятельных структурных подразделений, лишь в ограниченном виде.

Логическая связь между предлагаемыми подходами к разработке системы мотивации руководителей и стимулами к труду работника в рамках разработанных правил и норм осуществляется путем введения нормативов труда (достижение поставленных целей) и качества труда (отсутствие претензий и нареканий со стороны клиентов компании).

Предложенный подход был опробован автором на примере складского комплекса компании «Аптека-Холдинг». Взамен системы мотивации, ориентированной на число собираемых позиций сотрудниками склада - кладовщиками и контролерами, была предложена система оплаты труда, включающая:

- Базовый оклад сотрудника.
- Бонусы за отсутствие претензий со стороны клиента.
- Коэффициент увеличения зарплаты, зависящий от количества переработанных коробок.
- Штрафы за ошибки.
- Пики и спады грузооборота.

Под товарной позицией понимается строка в сборочном счете, по которому работает складской сотрудник, так как для сборщика и контролера именно позиция товара определяет очередную транзакцию.

Результатами введения в действие новой системы мотивации, ориентированной на выполнение стандартов качества, стали:

- рост производительности труда в 2,5 раза за IV квартале 2004 года, выразившийся в увеличение количества собираемых и отгружаемых товарных позиций при сохранении штатной численности состава;
- повышение заработной платы сотрудников на 25-30% за тот же период и как следствие улучшение лояльности сотрудников к компании;
- сокращение ошибок склада к количеству товарных позиций, собранных за месяц с 0.23% в январе до 0.13% декабря 2004 года. Показатель качества ручной сборки товара на складах - 0.13% значительно лучше показателей работы аналогичных компаний и сопоставим с качеством более дорогостоящей конвейерной сборки.

Сказанное доказывает возможность применения подходов к разработке системы мотивации, ориентированной на функционировании системы менеджмента качества как для руководителей компании, так и для сотрудников.

7 Анализ проектов повышения конкурентоспособности предприятий путем введения в действие систем менеджмента качества

7.1 Управление качеством и финансовые результаты компании - мировая практика

Насколько ощутимой для работы предприятия является адаптация методов ISO изложенных в стандартах серии 9000? Исследования, которые проводятся в наиболее развитых странах начиная со второй половины 1980-х гг., однозначно показывают, что компании получают не только значительные технологические преимущества, но и конкретный финансовый результат от адаптации методов управления качеством.

Два наиболее широко известных исследования были проведены Дж. Истоном и Ш. Джаррелл (Университет Эмори) и профессорами К. Хендриксом (из ведущей канадской Школы бизнеса Айви) и В. Сингалом (Технологический университет Джорджии). Выводы, полученные этими исследователями, заслуживают наибольшего внимания, поскольку они были получены наиболее аккуратным путем. Понятно, что одна из самых первых задач при проведении подобного исследования - каким-либо образом установить, что в некоторой компании стратегия ISO 9000 действительно реализовывалась.

В первой работе этот отбор компаний реализован многоступенчатым образом. Сначала были отобраны все компании, в годовых отчетах которых упоминались термины, связанные с системой глобального управления качеством, а затем были проведены глубинные интервью с высшими руководителями этих компаний для того, чтобы выявить, насколько серьезным изменением в жизни компании стало применение принципов ISO 9000. Вторая работа использует другой путь - в ней анализируются те компании, которым были присуждены различные премии в области управления качеством (т.е. отбор таких компаний из всей выборке "поручается" экспертным советам соответствующих премий). Показательно, что результаты обоих исследований весьма схожи и дают однозначный ответ на вопрос о том, приносит ли ISO 9000 ощутимые результаты.

На графике 1 представлен сравнительный анализ динамики акций компаний, которые применяли в своей работе ISO 9000, и рынка в целом (по индексу S&P500). На графике 2 отображены изменения в значении показателей внутренней эффективности компаний (без учета их влияния на котировки акций на фондовом рынке). Это усредненные данные по всем компаниям, адаптировавшим системы глобального управления качеством. На графике 1 они прослеживаются после адаптации ISO 9000. На графике 2 за начальный момент времени принимается курс акции за один год до объявления о введении системы ISO 9000 или получении

награды на конкурсе качества, за конечный - момент через четыре года после этого события. Таким образом, выявляется результативность реструктуризации компаний на основе ISO 9000 на временном интервале 5 лет. Для сравнения используются приросты фондового рынка в целом (на графике 1), усредненные по всем компаниям, или показатели отраслевых конкурентов, аналогичных рассматриваемым компаниям, но не применявшим системы глобального управления качеством.

Анализ этих графиков подтверждает вывод о том, что ISO 9000 является мощным способом резкого улучшения своих конкурентных позиций на рынке. В отношении фондового рынка прослеживаются следующие закономерности: появление информации о том, что компания намерена реализовать систему ISO 9000 и начинает соответствующую работу, уже в первый год приводит к росту отдачи ее акций в среднем на 3 процентных пункта (20% против 17%). Второй год является наиболее сложным с точки зрения демонстрации "быстрых успехов": издержки, необходимые для создания соответствующих технологических механизмов и цепочек управления и перестройки организационной структуры по принципу процессов, а не подразделений, уравновешивают повышение эффективности в этом году (отдача по рынку равна отдаче по компаниям, реализующим переход на ISO 9000). Но уже с 3 года более высокая эффективность начинает проявляться все более и более значительно: разрыв прироста цен увеличивается с 5 процентных пунктов в 3 год до 12 процентных пунктов в последний 5 год наблюдений.

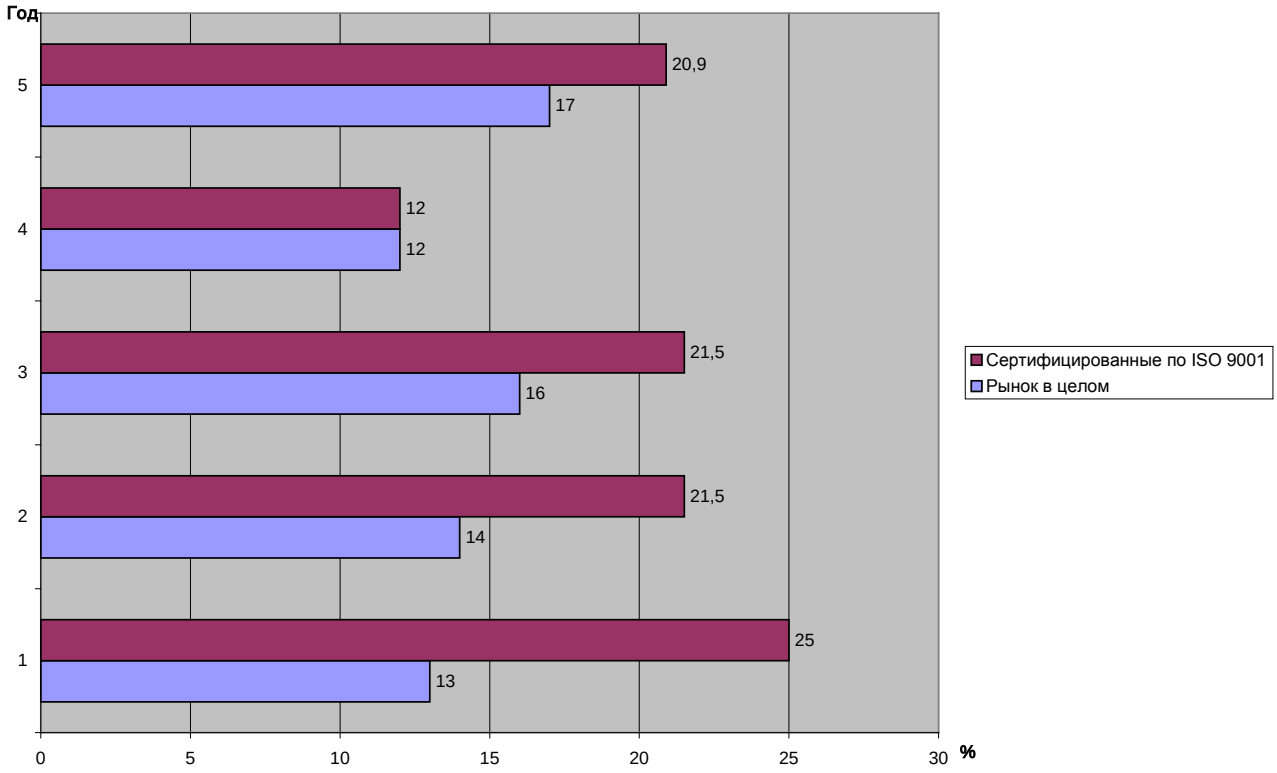


График 3. Результативность ISO 9000. Динамика цены акций компании (6 летний опыт)

Даже если показатели рыночной динамики котировок акций не являются серьезным аргументом в пользу ISO 9000 для российских компаний (из-за неразвитости фондового рынка, его низкой ликвидности, фундаментальной необоснованности цен на нем и т.д.), бесспорным остается позитивное влияние, которое глобальное управление качеством оказывает на внутреннее финансовое положение компаний.

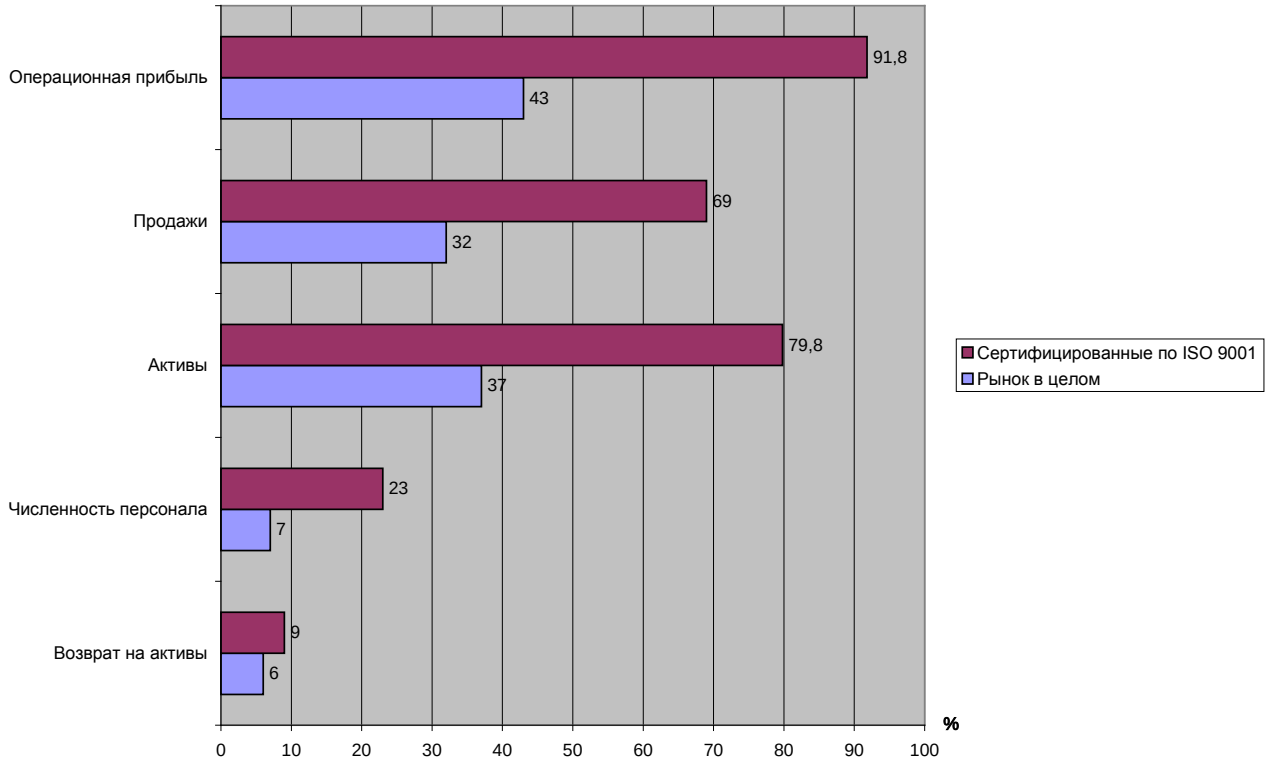


График 4. Результативность ISO 9000. Динамика основных показателей компании (5 – летний опыт)

Так, например, эмпирически установлено, что всеобъемлющая адаптация систем управления качеством приводит к росте операционной прибыли на 5-летнем горизонте более чем на 90%, причем самая существенная часть этого прироста (48%) обеспечивается именно за счет управления качеством, а не их других источников (поскольку за тот же период аналогичные компании увеличивают операционный финансовый результат на 43%). Продажи растут почти на 70% (из них 37% - эффект управления качеством), активы - на 79%, возврат на активы - на 9% (доля управления качеством - 3 процентных пункта). При этом оказывается, что на самом деле задачи повышения производственной эффективности и социальные обязательства компании не являются взаимоисключающими, как можно было бы ожидать: компании, применяющие глобальное управление качеством, наращивают занятость гораздо быстрее, чем конкуренты (23% роста занятости против 7%).

Таким образом, казалось бы, преимущества интегрированного подхода к управлению качеством налицо. Эти преимущества давно осознанны западным деловым сообществом и стали рутинной составной частью теории и практики менеджмента.

7.2 Результаты апробации и внедрения защищаемых положений на примере ЗАО «Диасофт»

7.2.1 План развития СМК компании "Диасофт"

Резюме

В российском бизнесе происходят постоянные перемены. Бизнес-процессы многих крупных российских компаний выходят на новый качественный уровень. Тенденции изменений и эволюции современного российского бизнеса напрямую зависят от мировых веяний. Одним из основных показателей изменения бизнеса является изменение отношения к системам менеджмента качества, как со стороны потребителя, так и со стороны компаний-производителей. Наличие сертификата качества ISO 9001:2000 сегодня определяет статус компании и ее положение на рынке. В этом разделе я попробую ответить на вопросы: «Зачем современной компании система менеджмента качества?», «Какова стоимость построение системы менеджмента качества?».

Тенденции в мире бизнеса, если говорить о стандартах ISO серии 9000:2000, такова, что с каждым годом все больше фирм проходят сертификацию на соответствие этим нормам, так за 2002 год было сертифицировано более 125 тысяч компаний, при этом, общее число компаний, прошедших сертификацию, во всем мире составило около полумиллиона.
В России же в настоящий момент могут «похвастаться» сертификатом менеджмента качества лишь полторы тысячи предприятий.
Зачем все же нужен сертификат современной компании? Ответов на этот вопрос несколько, начнем с наиболее явных причин.
Сертификат нужен не столько компании, сколько ее клиентам. Сертификат – это безусловная гарантия того, что качество бизнес-процессов в организации, соответствует всем самым высоким международным стандартам качества. Так же сертификат необходим компании при работе с зарубежными партнерами и при участии в тендерах - он дает преимущество перед несертифицированными конкурентами. Но нельзя забывать о специфике российского бизнеса в отличие от мировой практики, где сертификат необходим для поднятия статуса и имиджа фирмы, а в России же за сертификацией обращаются для укрепления своих позиций фирмы, уже имеющие высокий бизнес статус.
Но система качества дает компании и другие преимущества. В Европе давно проводятся исследования, которые показывают стабильный рост в компаниях, прошедших сертификацию ISO 9000:2000, по различным показателям (например, выработка на одного человека, инвестиции в бизнес, уровень рентабельности производства). В данных исследованиях рассматривались несколько отраслей мирового финансового рынка и исследовались показатели по сертифицированным и несерцифицированным компаниям, а так же средние «выкладки» по отрасли. В результате этих исследований преимущество сертифицированных компаний стало очевидным. Но не стоит забывать, что компания, которая готова к аудиту по стандартам ISO 9000:2000 – это уже состоявшийся лидер в своей отрасли, поэтому данные показатели нельзя назвать объективными или полностью отражающими степень влияния сертификации на деятельность компании. Иначе говоря, сертификация – это логичный, объективно необходимый шаг при выходе на международный рынок в любой экономической отрасли.

В завершении мы все же попытаемся ответить на вопрос «Зачем современной компании система менеджмента качества?».
Системы менеджмента качества в современных условиях бизнеса – это «новые правила игры» для компаний-лидеров своих отраслей. Наличие сертификата ISO 9000:2000 уже стало частью «джентльменского набора» крупной, уважаемой компании. Объективно, компании, сертифицирующиеся по международным стандартам качества ISO серии 9000:2000, имеют

преимущество перед несертифицированными компаниями практически по всем статистическим показателям бизнеса компании.
Компания «Диасофт», успешно пройдя внешний аудит TUV CERT, подтвердит свою репутацию лидера IT рынка России.

По данным исследований Gartner успешное построение СМК приводит к:

- Ежегодному росту продуктивности от 9% до 67%
- Улучшению раннего обнаружения дефектов ежегодно на 6% - 24%
- Ежегодному сокращению времени выхода на рынок 15% - 23%
- Ежегодному сокращению числа обнаруженных после выхода версии дефектов 10% - 94%

Типичная прибыль на вложенный капитал 5:1 - 7:1. То есть эффективность капиталовложений в развитие и сертификацию СМК крайне высока.

Описание отрасли

Сегодня эксперты оценивают объём российского рынка программирования в $190-$245 млн. Рынок динамично развивается. Темпы его естественного роста составляют 30-50%. Данные были получены в результате исследования "Экспорт ПО из России", проводившегося компанией Market-Visio/EDC по заказу, в частности, NSDA. К услугам российских разработчиков прибегают такие компании, как Intel, Motorola, Sun Microsystems, Boeing, Northern Telecom и др. Российские программисты имеют ряд преимуществ перед их коллегами из других стран. К ним относятся высокий уровень подготовки, относительно невысокая стоимость услуг, территориальная близость к странам Западной Европы, развитым странам Юго-Восточной Азии и Ближнего Востока. Среди недостатков - нехватка опыта в управлении проектами и качеством разработок, отсутствие сертификации на ISO9000 и CMM у многих компаний, неблагоприятный бизнес-имидж России на Западе.

Краткое описание компании "Диасофт"

«Диасофт» – лидирующий поставщик комплексных программных решений для предприятий различных отраслей, прежде всего, для банковско-финансового сектора. "Диасофт" проектирует, создает и внедряет системы, которые полностью решают задачи автоматизации деятельности российских и международных банков, финансовых, инвестиционных и страховых компаний, депозитариев, регистраторов, паевых инвестиционных и пенсионных фондов, строительных и телекоммуникационных компаний.

Более 700 финансовых организаций и их филиалов используют программные продукты "Диасофт" в качестве комплексного решения, общее число организаций, использующих решения компании «Диасофт» превышает 5000. Клиенты – четвертая часть всех российских банков. Более половины иностранных банков, работающих в России, выбрали «Диасофт» основным поставщиком систем автоматизации. В компании работают свыше 500 сотрудников. «Диасофт» поддерживает партнерские отношения более чем с семьюдесятью компаниями.

"Диасофт" решает большое число задач, сложных и зачастую уникальных и развивает продукты и услуги, опираясь, в первую очередь, на потребности клиентов, учитывая долгосрочную стратегию развития их бизнеса.

Направленность и эффективность проекта развития СМК

Проект направлен на развитие системы менеджмента компании и улучшение существующих технологий. Эффективность проекта зависит от компетенции сотрудников проектной группы и опыте приглашаемых консультантов.

По данным исследований Gartner успешное построение СМК приводит к:

- Ежегодному росту продуктивности от 9% до 67%
- Улучшению раннего обнаружения дефектов ежегодно на 6% - 24%
- Ежегодному сокращению времени выхода на рынок 15% - 23%
- Ежегодному сокращению числа обнаруженных после выхода версии дефектов 10% - 94%

Типичная прибыль на вложенный капитал соответствует 5:1 - 7:1.

Примеры успешного внедрения, эксплуатации СМК и экономические результаты:

HP - Рост продуктивности в 3 раза за 4 года и сокращение на 80% частоты дефектов. При этом сокращение времени цикла на 33%. В результате - ROI 9:1.

Motorola - Каждый уровень усовершенствования CMMI повышает качество х 2, сокращая время цикла в 2-7 раз. В результате - ROI 7:1.

Thomson - стоимость осуществления CSF +17%, дотестовое исправление дефектов х 4, ROI 4:1.

Philips - сокращение усилий на 10% при помощи раннего обнаружения дефектов.

Raytheon - Сокращение затрат, вызванных плохим качеством, на 40% - 4%.

Ericsson - ежегодная экономия миллионов SEK.

Цели проекта

1. Создание СМК компании «Диасофт».
2. Сертификация созданной СМК по модели ISO 9001:2000г.

В процессе создания системы качества следует:

1. Провести инвентаризацию и оценить существующий уровень СМК предприятия;
2. Выбрать орган по сертификации систем качества (ОСК);
3. Обучить сотрудников вопросам качества в соответствии с выполняемыми должностными обязанностями;
4. Выработать политику в области качества;
5. Разработать и внедрить документацию СМК;
6. Подготовить внутренних аудиторов СМК;
7. Подготовить и провести внутренний аудит СМК;
8. Провести анализ результатов аудита;
9. Разработать корректирующие мероприятия;
10. Внедрить корректирующие мероприятия;
11. Оценить СМК и принять решение о готовности к сертификации;
12. Сертифицировать СМК «Диасофт».

Достоинства

1. Построение системы качества ведет к снижению издержек, в особенности за счет снижения объема т.н. «скрытого производства» (за которое клиент не платит), т.е. за счет снижения объема контроля и тестирования, исправления ошибок, переделок и т.п.
2. Правильно построенная система качества облегчает управление, обеспечивает «прозрачность» управляемых процессов.
3. Построение системы качества и ее сертификация ведет к повышению привлекательности компании для клиента, уверенности клиента в поставщике.
4. В процессе производства товаров и услуг система качества обеспечивает выполнение следующих бизнес процессов:
    a. Определение (т.е. идентификацию требований и пожеланий заказчика)
    b. Производство товаров и осуществление услуг в соответствии с установленными и документированными процедурами;
    c. Измерение и контроль
    d. Улучшение
    e. Удешевление

Недостатки

1. Затраты на СМК делаются раньше (1-2) года, чем она дает прямой эффект;
2. У руководителей становится меньше возможностей принимать произвольные решения;
3. Производство перестраивается, что вызывает нервозность сотрудников
4. Не все заказчики понимают, что такое СМК, однако все требуют качественную продукцию.

Период

Период реализации маркетинговой программы – один год.

Маркетинговая стратегия

Целью маркетинговой стратегией является - Убедить рынок, в том что «Диасофт» одна из лучших организаций в области качества на рынке программного обеспечения.

Каналы влияния на рынок для достижения поставленной цели:

1. Публикации в прессе
2. Рассылка рекламных материалов с упоминанием получения сертификата ISO 9001 и знаком TUV CERT
3. Участие в конференциях
4. Постоянное позиционирование в СМИ и на сайте компании о достижениях в области качества

Производственный план

Требования к проекту

1. СМК должна удовлетворять политики компании в области качества, а также соответствовать требованиям ISO 9001-2000.

2. СМК должна быть создана, и функционировать в рамках следующих подразделений «Диасофт»:
   - Диасофт 4x4;
   - Диасофт 5НТ;
   - Диасофт 2x2;
   - Диасофт Мастер;
   - Диасофт MIS;
   - Управление маркетинга;
   - Управление продаж;
   - Технический отдел;
   - Администрация.

3. Количество специалистов задействованных в СМК компании, на которую распространяются требования ISO 9001:2000 порядка 300 человек.

4. В качестве органов по сертификации, для подтверждения соответствия созданной СМК, рассматриваются следующие организации:
   - TUV-CERT (Германия);
   - Det Norske Veritas (DNV) (Норвегия);
   - Bureau Veritas (BVQI) (Франция);
   - Lloyd’s Register QA (LRQA) (Великобритания);
   - Société Générale de Surveillance (SGS) (Швейцария).

Проектные сроки

Ниже приведены предварительные проектные сроки создания СМК:

№	Мероприятие	Должность	Сроки проведения		Позиция контроля
			Начало	Окон-чание	
1	Издание приказа о начале работ с указанием подразделений	Директор администрации	17/09/04	28/09/04	Приказ
2	Создание службы качества (СК)	Директор администрации	01/10/04	09/11/04	Приказ
3	Назначения ответственных за качество по подразделениям	Директор подразделения	17/09/04	28/09/04	Приказ
4	Выработка политики в области качества	Директор администрации	25/10/04	09/11/04	Политика в области качества
5	Обучение высшего руководства	Руководитель службы качества	03/12/04	07/12/04	Сертификат
6	Обучение руководителей среднего звена	Руководитель службы качества	03/12/04	07/12/04	Сертификат
7	Обучение рабочей группы	Руководитель службы качества	03/12/04	14/12/04	Сертификат
8	Разработка проекта организационной структуры предприятия	Директор администрации	19/11/04	23/11/04	Приказ
9	Разработка проекта распределения ответственности и полномочий сотрудников всех уровней	Директор администрации	14/01/05	25/01/05	Приказ
10	Утверждение организационной структуры и распределения ответственности	Директор администрации	28/01/05	01/02/05	Приказ
11	Обучение коллектива аудиторов	Руководитель службы качества	15/04/05	19/04/05	Сертификаты
12	Приобретение стандартов (ISO 9000:2000, ISO 12207)	Руководитель службы качества		15/11/04	Документация
13	Разработка документации по системе качества: Проект документации	Руководитель службы качества, Директор подразделения	01/10/04	01/02/05	Проект руководства по качеству
	Разработка документации по системе качества: Согласование и доработка документации		04/02/05	29/03/05	
14	Утверждение и внедрение документации на систему качества	Руководитель службы качества, Директор подразделения	01/04/05	12/04/05	Руководство по качеству
15	Формирование коллектива внутренних аудиторов	Руководитель службы качества	15/04/05	19/04/05	Приказ
16	Подготовка и проведение внутреннего аудита системы качества	Руководитель службы качества	22/04/05	26/04/05	Протоко-лы
17	Анализ результатов аудита	Руководитель службы качества	29/04/05	10/05/05	Отчет
18	Разработка корректирующих мероприятий	Руководитель службы качества, Директор подразделения	29/04/05	04/05/05	Документация
19	Внедрение корректирующих	Руководитель	04/05/05	10/05/05	Документация

№	Мероприятие	Должность	Сроки проведения		Позиция контроля
			Начало	Окон-чание	
	мероприятий	службы качества, Директор подразделения			
20	Оценка системы качества и принятие решения о готовности к сертификационному аудиту	Руководитель службы качества	13/05/05	21/05/05	Отчет. Доклад дирекции
21	Согласование сроков сертификационного аудита	Директор администрации	23/05/05	25/05/05	
22	Сертификационный аудит и оформление сертификата	Директор администрации, Руководитель службы качества	01/06/05	09/08/05	Сертификат

Организационный план

Общие положения

В Приложении 3 отображена примерная предлагаемая организационная структура системы качества компании.

Служба качества осуществляет свою деятельность в рамках организационной структуры компании «Диасофт».

Организационная структура обеспечения качества «Диасофт» включает в себя следующие службы и функциональные единицы (Приложение 3):

- Уполномоченного от совета директоров «Диасофт» по качеству;
- Служба Качества (СК);
- Отдел тестирования «Диасофт» 4x4;
- Отдел тестирования «Диасофт» 5NT;
- Комитет по качеству «Диасофт», объединяющий промоутеров системы качества в подразделениях «Диасофт» и возглавляемый Уполномоченным дирекции «Диасофт» по качеству;
- Промоутеров системы качества «Диасофт» в подразделениях «Диасофт»;
- Внутренних аудиторов системы качества «Диасофт» в подразделениях «Диасофт»;

Службы и функциональные единицы организуются Приказом Генерального Директора «Диасофт» и осуществляют свою деятельность в соответствии с утвержденными Положениями. Службы и функциональные единицы могут быть созданы как структурные подразделения, имеющие свой собственный штат, так и как функциональные подразделения, не имеющие штатных единиц. Сотрудники функциональных подразделений одновременно являются сотрудниками других структурных подразделений «Диасофт» и в дополнение к своим служебным обязанностям в данных подразделениях выполняют обязанности в функциональном подразделении.

Ответственные исполнители

Уполномоченный от совета директоров «Диасофт» - Административный директор
Ответственный исполнитель (Руководитель проекта) – Руководитель службы качества

В состав проектной группы по созданию СМК должны входить представители от следующих подразделений:

- Диасофт 4x4 – Заместитель руководителя отдела;
- Диасофт 5НТ – Заместитель руководителя отдела;
- Диасофт» 2x2 – Руководитель отдела;
- Диасофт Мастер – Заместитель руководителя отдела;

- Диасофт MIS – Руководитель отдела;
- Управление маркетинга – Заместитель руководителя отдела;
- Управление продаж – Заместитель руководителя отдела;
- Технический отдел – Руководитель отдела;
- Администрация – Заместитель руководителя отдела.

Финансовый план

Общие положения

- оценки стоимости обучения, сертификации и длительность работ являются приблизительными, т.к. они зависят от большого количества неопределенных факторов;
- точные цифры будут приведены только после заключения договоров на оказание консалтинговых услуг и сертификацию.

Обучение и консультирование

1. Анализ действующей СМК - 1260$ (3дня*420$).
2. Консультирование (обучение на рабочих местах**):

- высшего руководства (5 дней),
- руководителей среднего звена (5 дней),
- разработчиков СК (10 дней),

составляет 4200$, вкл. НДС.

3. Разработка плана реализации СМК и инструктаж проектной группы - 1260$ (3дня*420$).
4. Разработка документации СМК –1260$ (3дня*420$).
5. Утверждение и внедрение документации на СМК –1260$ (3дня*420$).
6. Подготовка и проведение внутреннего аудита СМК - 1680$ (4дня*420$).

Всего – 10920$, включая НДС.

Разработка и внедрение документации системы менеджмента качества

- Приобретение стандартов – 3486.00 руб (см. Приложение 8).
- Разработка документации – (длительность 3 месяца)
- Согласование и доработка документации – (длительность 1 месяц)
- Утверждение и внедрение документации на системы качества - (длительность 2 недели)
- Подготовка и проведение внутреннего аудита системы качества –12 чел. дней(4 чел * 3 дня).
- Анализ результатов аудита - 12 чел. дней (4 чел * 3 дня).
- Разработка корректирующих мероприятий - 12 чел. дней (4 чел * 3 дня).
- Внедрение корректирующих мероприятий – (длительность 1 неделя)

Итоговая оценка

- Длительность проекта с 17/09/01 по 09/08/02 – приблизительно 11 месяцев;
- Расходы на консультирование и сертификацию составят 18632$ с НДС

Примечания:

- Расценки консультирующих и сертифицирующих организаций приведены в приложениях.
- Предварительный список разрабатываемых документов СМК приведен в Приложение 6.
- В приложение 7 приведен План-график работ на ноябрь 2001 г.

Ежегодные затраты

Подтверждающий аудит системы качества

Проводится 1 раз в год сертифицирующим органом и составляет, приблизительно 1500$ включая НДС.

Внутренний аудит системы качества

Внутренний аудит системы качества проводится 4мя специалистами предприятия 2 раза в год. Длительность аудита составляет, как правило, 3 дня. Итого 24 раб.дня.в год.

Деятельность сотрудников отдела качества в проекте

Сотрудники службы качества оказывают помощь руководителям проектов в установлении программ качества для, проведением ревю проектов и проектных материалов, анализом проектной деятельности и разработкой рекомендаций по улучшению. Перечисленной выше деятельностью занимаются 3 человека на постоянной основе.

Риски и гарантии

Рисковые события

Ниже перечислены 5 наиболее вероятных рисковых событий, которые могут произойти в течение проектной деятельности:

1. Короткие временные ресурсы, выделенные сотрудникам производственных подразделений, на работу в проекте по развитию СК;
2. Задержки проектных сроков связанные со сложностью изменения устоявшихся процессов внутри организации (неисполнение утвержденных документов сотрудниками компании);
3. Отсутствие активного участия руководителей подразделений в работах по приведению в соответствие СМК компании к требованиям модели ISO 9001;
4. Созданная СМК компании слишком затратна;
5. Сертификат, полученный от выбранного органа по сертификации, не соответствует маркетинговым целям компании;

Полный список рисковых событий (РС) приведен в Приложении 5. Реализация РС приведет к увеличению проектных сроков и стоимости выполняемых работ.

Превентивные меры

Ниже перечислены меры снижающие вероятность возникновения соответствующего РС описанного выше:

РС 1 –

1. Руководителям проектов производственных подразделений компании учесть, в процессе планирования, активности сотрудников по разработке элементов СМК.
2. Руководителю проекта по созданию СМК предусмотреть буферное время на возможные работы сотрудников в других проектах.

РС 2 –

3. Проекту по созданию СМК разработать детальные планы по внедрению системы качества. Планы должны включать следующие активности:
    a. Презентации корпоративных правил, инструкций и стандартов;
    b. Формирование листов проверки (Check lists);
    c. Оценки уровня соблюдения правил;
    d. Разработка и приведение в исполнение корректирующих мероприятий.
4. Руководству компании предусмотреть механизмы мотивации сотрудников на выполнение стандартов

РС 3 –

5. Обучение руководителей подразделений компании методам современного управления качеством процессов и услуг:
    a. Презентации;
    b. Курсы повышения квалификации;

РС 4 и 5 -

Привлечение авторитетного независимого консультанта по вопросам сертификации СМК предприятий.

7.2.2 Описание СМК компании «Диасофт»

Информация о компании

Основываясь на принципах менеджмента качества и требованиях стандартов ISO серии 9000: 2000 компания "Диасофт" построила систему менеджмента качества.

Структура компании

Руководство компании

Четкое и грамотное управление компанией гарантирует безупречное качество обслуживания клиентов. Совет директоров, руководители подразделений маркетинга, отдела исследований и развития совместно с руководителями производственных центров вырабатывают стратегию развития нашей компании. Это профессионалы, которые превратили «Диасофт» в лидирующего поставщика программных решений.

Руководство компанией «Диасофт» осуществляет Совет директоров.

Workflow

Производственный центр WorkFlow предлагает своим клиентам решение для автоматизации современного банка, в котором широкий набор готовой функциональности сочетается с качественно новым уровнем параметризации и масштабирования всей системы в целом. Программные продукты центра WorkFlow обладают наилучшими показателями производительности и характеризуются низким уровнем эксплуатационных затрат.

5NT

Программные продукты производственного центра 5NT ориентированы на автоматизацию деятельности кредитных и финансовых организаций, инвестиционных компаний, паевых инвестиционных фондов, депозитариев, регистраторов.

Master

Производственный центр Master занимается разработкой, внедрением и сопровождением комплексных интегрированных систем, автоматизирующих финансово-хозяйственную деятельность организаций на различных вертикальных рынках: в страховых и перестраховочных компаниях, кредитных организациях, пенсионных фондах, предприятиях связи, строительных и других организациях.

Основная особенность центра – индивидуальный подход к решению задач клиента. Наши системы поддерживают все особенности технологии работы каждого из участков организации, что позволяет нашим клиентам получать персонализированное решение в зависимости от потребностей их бизнеса.

Datagy

Производственный центр Datagy специализируется в области системной интеграции и внедрения хранилищ данных, аналитических систем и систем управления взаимоотношений с клиентами для финансовых институтов и предприятий. Мы стремимся использовать самые передовые технологии для предоставления комплексных решений, необходимых клиенту. Центр Datagy предлагает решения, обладающие первоклассными технологическими характеристиками, решения, вобравшие в себя лучший мировой опыт.

Хранилище данных Datagy обеспечивает руководителей и менеджмент банка информационной системой, предназначенной для принятия управленческих решений. Хранилище данных позволяет проводить анализ деятельности банка как в разрезе банковских продуктов, конкретных клиентов, организационной структуры банка, так и в разрезе филиальной сети.

Область применения СМК

Настоящее руководство по Качеству применимо к деятельности в области проектирования, разработки, внедрению и сопровождению программных систем компании «Диасофт» и распространяется на следующие подразделения компании «Диасофт»:

- ПЦ WorkFlow
- ПЦ 5NT
- ПЦ Master
- ПЦ Datagy
- Управление маркетинга
- Управление по работе с клиентами
- Служба качества
- Служба персонала
- Технический отдел
- Отдел автоматизации

СМК компании «Диасофт» охватывает все требования ИСО 9001[2], за исключением пунктов:

7.5.2 Валидация процессов производства и сервисного обслуживания,

7.5.4 Собственность потребителя.

Система менеджмента качества

Общие требования

Компания «Диасофт» создала, документально оформила, внедрила и поддерживает в рабочем состоянии систему менеджмента качества и постоянно повышает ее результативность в соответствии с требованиями ИСО 9001.

Организация:

Идентифицировала процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение во всей организации,

Установила последовательность этих процессов и их взаимодействие,

Перечень процессов и процедур, их последовательность и взаимосвязь представлены на Схеме процессов в Приложение А. Информация о видах деятельности и их взаимосвязи, включенных в макропроцессы производственных центров приведены в:

Макропроцесс «Workflow»

Макропроцесс «5НТ»

Макропроцесс «Мастер»

Макропроцесс «Datagy»

Установила критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности, как при осуществлении этих процессов, так и при управлении ими в процедурах СМК,

Обеспечила наличие ресурсов и информации, необходимых для осуществления этих процессов и их мониторинга, (требования к ресурсам изложены в разделе 4 описаний процессов и процедур),

Осуществляет мониторинг, измерение и анализирует эти процессы. Описание мониторинга и измерения процессов установлено в соответствующем разделе описаний процессов, а также

Предпринимает действия, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

Менеджмент этих процессов осуществляется организацией в соответствии с требованиями ИСО 9001.

Организация, в необходимых случаях, передает осуществление следующих процессов, влияющих на соответствие продукции требованиям, сторонним организациям - дилерам:

распространение информационных материалов и проведение демонстраций Программного продукта для потенциальных потребителей;

проведение предварительных переговоров о приобретении Программного Продукта и, в отдельных случаях, выполнение продаж;

внедрение Программных продуктов и обучение сотрудников потребителя работе с Программным продуктом;
консультирование потребителей по вопросам эксплуатации Программных продуктов.

Компания «Диасофт» обеспечивает со своей стороны контроль за этими процессами путем функционирования процедуры «Порядок работы с партнерами».

Требования к документации

Общие положения

Документация СМК «Диасофт» включает:

- Миссию компании, документально оформленное заявление о политике в области качества, цели компании, включающие цели в области качества,
- Руководство по качеству,
- Документированные процедуры, требуемые ИСО 9001,
- Документы, необходимые организации для обеспечения эффективного планирования, осуществления процессов и управления ими, а также
- Записи, требуемые ИСО 9001.

Руководство по качеству

Компания создала и поддерживает в рабочем состоянии руководство по качеству, содержащее:

- Описание области применения системы менеджмента качества, включая подробности (подробное описание) и обоснование любых исключений,
- Ссылки на документированные процедуры, созданные для системы менеджмента качества, а также
- Описание взаимодействия между процессами системы менеджмента качества.
- Руководство содержит текст Миссии компании и Политику руководства компании в области качества.

Управление документами

Документы СМК «Диасофт» находятся под управлением. Записи являются особым типом документов. Управляются в соответствии с требованиями пункта 4.2.4 ISO 9001.

В компании созданы документированные процедуры «Управление внутренней документацией» и «Управление документами внешнего происхождения» для определения методов и средств управления, необходимых для:

- Утверждения документов на предмет их адекватности до их выпуска.
- Анализа, уточнения (при необходимости) и переутверждения документов.
- Обеспечения идентификации изменений и статуса действующей в текущий момент редакции документов.
- Обеспечения наличия соответствующих версий (редакций) применяемых документов в местах их использования.
- Обеспечения сохранности документов в разборчивом и легко идентифицируемом состоянии.
- Обеспечения идентификации документов внешнего происхождения и управления их распределением, а также
- Предотвращения непреднамеренного использования устаревших (вышедших из употребления) документов и их подходящей идентификации в случае, когда их сохраняют для каких-либо целей.

Управление записями

В «Диасофт» определены, ведутся и сохраняются записи для представления доказательств соответствия требованиям и результативного функционирования системы менеджмента качества.

Записи сохраняются в разборчивом, легко идентифицируемом и восстанавливаемом состоянии. Разработана документированная процедура «Управление записями», в которой установлены методы и средства управления, требуемые для идентификации, хранения, защиты, восстановления, установления срока хранения и изъятия (ликвидации) записей.

Ответственность руководства

Обязательства руководства

Высшее руководство компании «Диасофт»:

- Осуществляет доведение до сведения организации важности выполнения требований потребителя, равно как и законодательных и нормативных требований на собраниях, в выпускаемых журналах, проспектах посредством Internet и электронной почты,
- Разработало миссию и политику компании в области качества,
- Устанавливает цели компании, включая цели в области качества в ходе осуществления процедуры «Анализ со стороны руководства». Цели фиксируются в Ежеквартальных отчетах и сводном документе «Цели компании Диасофт»,
- Проводит анализ со стороны руководства согласно,
- Обеспечивает наличие ресурсов, необходимых для достижения установленных целей. Требования к наличию ресурсов, необходимых для функционирования процессов СМК определены в разделе пункте «Требования к ресурсам» раздела 4 описаний процессов. Потребности подразделений, в их улучшении и развитии указываются в Ежеквартальных отчетах.

Ориентация на потребителя

Высшее руководство обеспечивает определение и выполнение требований потребителя в целях повышения его удовлетворенности.

Политика в области качества

Высшее руководство компании «Диасофт» разработало политику качества (Приложение 1), соответствующую целям организации и требованиям ИСО 9001. Доведение политики до сведения персонала компании осуществляется путем сообщения на собраниях, в процессе внутреннего обучения сотрудников, при приеме на работу, посредством электронной почты и путем вывешивания политики на досках объявления. Основные положения политики печатаются в буклетах, рекламных проспектах и корпоративном журнале «Diasoft Info». Проверка понимания политики качества внутри организации осуществляется путем тестирования, опросов и проведения внутреннего аудита.

Анализ политики качества на предмет ее постоянной пригодности осуществляется в рамках проведения анализа со стороны руководства.

Планирование

Цели в области качества

Постановка целей, в том числе в области качества, как для подразделений, так и для компании в целом, а также планирование осуществляются в рамках процедуры «Анализ со стороны руководства» и базируются на проведение ежеквартальных отчетов подразделений компании.

Компания «Диасофт» установила цели для каждого процесса СМК. Эти цели, критерии достижения, методы их измерения и методика улучшения определены в следующих разделах каждого описания процесса: «Цель процесса, критерии достижения и методы измерения критериев достижения цели», «Оценка результативности, методы обеспечения», «Методы оценки зрелости (уровня зрелости), планирование улучшения».

Цели в области качества согласуются с политикой в области качества и обязательствами постоянного улучшения.

Планирование системы менеджмента качества

Высшее руководство компании обеспечило планирование создания СМК. Планы создания СМК расположены в VSS DB. Планирование функционирования СМК осуществляется руководителями подразделений в соответствии с поставленными.

В соответствии с Политикой в области качества и поставленными целями СК осуществляет планирование улучшений СМК.

Планы согласовываются с кураторами и руководителями соответствующих подразделений и утверждаются УПК.

При разработке и утверждении планов, а также при внедрении изменений уделяется внимание сохранению целостности системы менеджмента качества.

Ответственность полномочия и обмен информации

Ответственность и полномочия

Ответственность и полномочия определены в соответствующих положениях о подразделениях и должностных инструкциях. Должностные инструкции составлены с учетом матриц функций должностей подразделений, которые являются составной частью положений о подразделениях.

Порядки осуществления деятельности представлены в корпоративных инструкциях. Ответственность за выполнения шагов процедур и процессов представлены в матрицах ответственности. Лицо отвечающее за функционирование и улучшение соответствующего процесса определено в пункте «Владелец процесса» раздела 4 описаний процессов.

Представитель руководства

Генеральный директор компании "Диасофт" назначил одного из членов руководства, который, независимо от других обязанностей несет ответственность и имеет полномочия для:

- обеспечения создания, внедрения и поддержания в рабочем состоянии процессов, необходимых для системы менеджмента качества,
- представления высшему руководству отчетов о функционировании системы менеджмента качества и необходимости улучшения, а также
- гарантированного обеспечения распространения понимания требований потребителя во всей организации.

Представитель руководства по системе качества (Уполномоченный по качеству) назначается распоряжением Генеральный директора компании "Диасофт", и выполняет функции в соответствии с Положением о уполномоченным по качеству компании "Диасофт".

Уполномоченный по системе внутри подразделений компании (Промоутеры) назначаются распоряжением руководителя подразделения и выполняет функции в соответствии с Положением о промоутере.

Внутренний обмен информацией

Внутренний обмен информацией направлен на достижение результативности при выполнении заданий сотрудниками компании и осуществляется в соответствии с пунктом «Информационные потоки» положений о подразделениях и процедурой «Внутренняя коммуникация».

В компании «Диасофт» осуществляется периодическое издание корпоративного журнала «DiasoftInfo», функционирует внутренняя телефонная связь, локальная сеть, горячая линия, Email,

Internet. Периодически устраиваются коллективные празднования, например «Встреча Нового Года». Осуществляется участие в популярных выставках, семинарах, конференциях. Устраиваются конкурсы детского рисунка.

Анализ со стороны руководства

Общие положения

Высшее руководство ежеквартально проводит анализ деятельности организации, включая систему менеджмента качества организации для обеспечения ее постоянной пригодности, адекватности и результативности. Этот анализ включает оценку возможностей для улучшений и потребности (надобности, необходимости) в изменениях в системе менеджмента качества, в том числе в политике и целях в области качества.

Анализ со стороны руководства базируется на проведении ежеквартальных отчетов подразделений компании «Диасофт» перед Советом директоров.

Квартальные отчеты подразделений компании включают цели будущего периода, оценки выполнения поставленных целей и планы на будущий период в области:

- Финансов.
- Производства.
- Маркетинга.
- Персонала.
- Качества.

Входные данные для анализа

Квартальные отчеты, от подразделений предоставляемые руководителями подразделений для анализа со стороны высшего руководства должны составляться в соответствии с установленной формой и включают информацию о:

- результатах аудитов,
- обратной связи от потребителя,
- функционировании процессов и соответствии продукции,
- статусе (состоянии) предупреждающих и корректирующих действий,
- действиях, предпринятых по итогам предыдущих анализов со стороны руководства,
- изменениях, которые могли бы повлиять на систему менеджмента качества, а также
- рекомендациях по улучшению.

Выходные данные для анализа

В результате анализа предоставленной информации (Квартальных отчетов) высшее руководство принимает решения и осуществляет действия, относящиеся к:

- повышению результативности системы менеджмента качества и ее процессов,
- улучшению продукции по отношению к требованиям потребителя, а также
- потребности в ресурсах.

Менеджмент ресурсов

Обеспечения ресурсами

Требования к ресурсам, необходимым для функционирования Системы Менеджмента Качества и удовлетворения потребностей потребителей, определены в корпоративных инструкциях, положениях, приказах, распоряжениях и другой нормативной и организационно-распорядительной документации.

Ресурсы, необходимые для реализации Политики в области качества и Целей предоставляются Советом директоров на основании данных Квартальных отчетов, заявок и соответствующих бизнес-планов.

Ресурсы, необходимые для реализации дополнительных программ в области качества предоставляются Советом директоров на основании соответствующего бизнес-плана составленного Руководителем Службы Качества.

Человеческие ресурсы

Общие положения

«Диасофт» обеспечивает персонал компании всеми необходимыми ресурсами для плодотворной и творческой работы, в связи с чем, компания выдвигает высокие требования к профессиональным знаниям, навыкам, опыту и способностям сотрудников для внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента качества, а также постоянного повышения результативности и удовлетворенности потребителя посредством выполнения его требований. Для этого в компании производится поиск, отбор, обучение и аттестация сотрудников, обеспечением инфраструктурой и производственной средой в соответствии с производственной необходимостью.

Компетентность, осведомленность и подготовка

Компания «Диасофт»

а) Определяет необходимую компетентность персонала, выполняющего работу, которая влияет на качество продукции. Требования к компетентности персонала изложены в Должностных инструкций и положений о ПД. Описание оценки компетентности персонала осуществляется в следующих документированных процедурах:

- «Подбор персонала» на этапах «Анализ данных потенциальных кандидатов»
- «Аттестация персонала».

б) Обеспечивает подготовку персонала в соответствии с процедурой «Обучение персонала».

в) Оценка результативности предпринятых мер осуществляется согласно документированных процедур:

- «Подбор персонала на этапе «Составление заключения о прохождении испытательного срока»
- «Обучение персонала» - на этапе «Оценка эффективности обучения»
- «Аттестация персонала» - на этапе «Подведение итогов аттестации».

г) На собраниях, «Часах качества», корпоративных мероприятиях, досках объявления и посредством Internet и электронной почты руководство компании осуществляет информирование своего персонала об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение целей в области качества.

д) Согласно процедуре «Управление записями» ведутся и сохраняются соответствующие записи по вопросам образования, подготовки персонала, его мастерстве и опыте.

Инфраструктура

Компания «Диасофт» определяет, создает и поддерживает инфраструктуру, необходимую для обеспечения соответствия требованиям к продукции с помощью запланированного процесса.

Инфраструктура компании «Диасофт» включает в себя:

1. Здание
2. Рабочие места и соответствующие помещения
3. Электросеть, вентиляция, отопление
4. Компьютерное оборудование и программное обеспечение

Ответственным за функционирование и развитие инфраструктуры является Директор по разработкам.

Правила обслуживания компьютерного оборудования и системного программного обеспечения определяются регламентом работ проводимых техническим отделом.

Производственная среда

Санитарно-гигиеническая среда и микроклимат в помещениях компании «Диасофт» выполняется в соответствии с постановлениями органов Государственной власти и местного управления.

Назначен ответственный за за технику безопасности и окружающую среду.

Большое значение Совет директоров придает укреплению корпоративной сплоченности и развитию комплекса социальных мер для сотрудников компании. Круглогодично арендуются спортивно-оздоровительные базы, устраиваются вечера, посвященные значимым датам в жизни

компании и страны, проводятся различные спортивные праздники, соревнования, автомобильные ралли, выпускается продукция с корпоративной символикой.

Значительные инвестиции компания делает в повышение квалификации своих сотрудников, заказывая тренинги у ведущих российских и зарубежных консалтинговых фирм. Ряд сотрудников при финансовой поддержке компании «Диасофт» получили второе высшее образование для повышения качества и эффективности производственной деятельности.

Создание продукции

Планирование создания продукции

В компании «Диасофт» спланированы и разработаны процессы, необходимые для создания продукции, включающие следующие виды деятельности: проектирование, разработку, поставку и сопровождение программных продуктов компании. Перечень процессов СМК «Диасофт» указан на схеме процессов (см. Приложение I). Макропроцессы производственных центров включают процедуры и процессы.

В описании макропроцессов и субпроцессов установлены цели процессов. Требования к продукции устанавливаются каждый раз, согласно разделу 7.2 настоящего документа, в связи с тем, что выпускаемая программная продукция уникальна для каждого клиента.

В процессе создания СМК группа промоутеров во главе с уполномоченным по качеству проанализировала деятельность организации, установила и разработала необходимые процессы, документы и выработала:

а) требования к обеспечению ресурсами для производства продукции, которые представлены в разделе «Требования к ресурсам» описаний процессов,

б) требуемую для продукции деятельность по верификации, валидации, мониторингу, контролю и испытаниям, а также критерии приемки продукции, общее описание которых представлены в макропроцессах производственных центрах и в соответствующих документированных процедурах.

Периодически, раз в квартал, согласно процедуре "Анализ со стороны руководства" осуществляется анализ процессов на предмет определения того, что процессы создания продукции и созданная в результате выполнения этих процессов продукция отвечает требованиям. Записи, необходимые для предоставления доказательств того, что процессы создания продукции и созданная в результате выполнения этих процессов продукция отвечает требованиям установленным в разделе 5 "Данные о качестве" процедуры "Анализ со стороны руководства".

Выходные данные этого планирования представлены в "Плане развития СМК в соответствии с требованиями ISO 9001", презентациях, протоколах совещаний, распоряжениях и приказах, хранящихся в Службе качества.

Процессы, связанные с потребителем

Определение требований, относящихся к продукции

Компания «Диасофт» согласно процедуре «Продажа программных продуктов или услуг» определяет:

а) требования, установленные потребителем, включая требования к поставке и деятельности после поставки,

б) требования, не заявленные потребителем, но необходимые для конкретного или предполагаемого использования продукции, если оно известно,

в) законодательные и нормативные требования, относящиеся к продукции, а также

г) любые дополнительные требования, определенные организацией.

Анализ требований, относящихся к продукции

Процедура анализа требований, относящихся к продукции установлена в КРИ-72-УП-01 «Продажа программных продуктов или услуг». Этот анализ проводится до того, как компания принимает на себя обязательства поставлять продукцию потребителю и обеспечивает то, что:

требования к продукции определены,

расхождения между требованиями контрактов или заказов и ранее высказанными требованиями устранены, а также что

организация способна выполнить установленные требования.

В разделе «Данные о качестве» процедуры "Продажа программных продуктов или услуг" ведутся и сохраняются записи результатов анализа требований, относящихся к продукции и действий, являющихся следствием этого анализа.

В тех случаях, когда потребитель не предоставляет документально оформленных требований, компания «Диасофт» получает подтверждение этих требований у потребителя до того, как принимает их к исполнению.

При изменении требований к продукции компания «Диасофт» исправляет соответствующие документы, и доводится информация об изменениях до персонала, которого это касается.

Коммуникация с потребителями

Компания «Диасофт» осуществляет эффективные мероприятия по осуществлению коммуникации с потребителями относительно:

a) информации о продукции, путем адресной рассылки клиентам компании, расположения материалов на Internet странице «Диасофт» и рекламы.

b) прохождения запросов, контрактов или заказа, включая поправки путем выделения ответственного лица из Управления продаж, курирующего соответствующего клиента, а также

c) обратной связи от потребителей, включая жалобы потребителей поступивших по «горячей линии» и информации полученной по результатам определения удовлетворенности потребителя.

Проектирование и разработка

Планирование проектирования и разработки

Компания «Диасофт» планирует и управляет проектированием и разработкой в ПЦ, управляя взаимодействием между ними и обеспечивая эффективную взаимосвязь и четкое распределение ответственности.

Входные данные для проектирования и разработки

Входные данные, относящиеся к требованиям к продукции определены, записи ведутся и сохраняются в ПЦ. Входные данные включают в себя:

а) функциональные и эксплуатационные требования;

б) соответствующие законодательные и нормативные требования;
в) информацию, полученную из предыдущих аналогичных проектов.

Выходные данные проектирования и разработки

Выходные данные проектирования и разработки представляются в форме, дающей возможность верификации их по отношению к входным данным.

Анализ проектирования и разработки

На соответствующих стадиях в соответствии с запланированными мероприятиями в ПЦ проводятся систематические анализы результатов проектирования и разработки с целью оценки способности результатов удовлетворять требованиям и идентификации любых проблем, возникших в ходе, для предложения наиболее оптимальных решений.

Верификация проекта и разработки

В ПЦ осуществляется верификация для обеспечения того, что выходные данные проектирование и разработки соответствуют входным требованиям. Записи результатов верификации ведутся и сохраняются.

Валидация проекта и разработки

Валидация проекта и разработки проводится ПЦ для обеспечения того, что получаемая в результате продукция отвечает требованиям в отношении ее конкретного или предполагаемого использования. Записи необходимых действий ведутся и сохраняются.

Управление изменениями проекта и разработки

Изменения проекта или разработки анализируются, верифицируются, валидируются и принимаются по их внесения. Записи о предпринятых действиях ведутся и сохраняются.

Закупки

Процесс закупок

Закупки, проводимые компанией «Диасофт» с целью обеспечения производственных процессов имеют определенную специфику.

Подавляющая часть закупаемых материальных ресурсов производится зарубежными производителями. Учитывая это, а так же тот факт, что объемы закупок, потребляемые компанией «Диасофт», не составляют сколь либо значительной части от общего объема выпускаемой компаниями-производителями продукции, влияние компании «Диасофт» на производителей продукции крайне ограничено. В этих условиях выбор может осуществляться только между различными поставщиками (дилерами, продавцами) продукции.

Закупки, как правило, характеризуются небольшими объемами (оптовые закупки практически отсутствуют) и большим ассортиментом закупаемых товаров.

Быстрое моральное устаревание основной части закупаемой продукции не позволяет зафиксировать на длительный срок типовой ассортимент товаров.

Закупки в компании «Диасофт» производятся по мере производственной необходимости. Планирование закупок на сколь либо длительный срок не представляется возможным.

Основной объем закупок компании «Диасофт» производится через постоянных поставщиков. Однако, в силу производственной необходимости, существенную долю закупок приходится осуществлять через разовых поставщиков.

В случае передачи дилерам работ и услуг, выбор, оценка и переоценка поставщиков осуществляется в соответствии с процедурой «Порядок работы с партнерами»:

- проверка потенциальных дилеров на соответствие предъявляемым требованиям в процессе принятия решения о сотрудничестве;
- первоначальное обучение специалистов дилера, проверка их квалификации и выдача сертификата, выданного Принципалом, и подтверждающего право работы с соответствующим Программным Продуктом;
- выпуск программ сотрудничества, определяющих конкретные цели сотрудничества на определенный период времени (шесть месяцев).

Информация по закупкам

Полный перечень закупаемых материалов ведется Техническим Отделом. По результатам заполненной заявки на приобретение от руководителей подразделений проводится оценка и выбор поставщиков и при положительном результате приемка закупленной продукции.

Полный перечень дилеров «Диасофт», выполняющих деятельность, ведется в отделе по связям с партнерами управления маркетинга. Требования к выполнению работ и предоставлению услуг приведены в описании процедуры «Порядок работы с партнерами».

Критерии приемки установлены, записи ведется и сохраняются.

Верификация закупленной продукции

Технический Отдел установил и проводит контроль закупленной продукции для обеспечения соответствия установленным требованиям.

Отдел по связям с партнерами Управления Маркетинга установил и проводит контроль для обеспечения соответствия деятельности дилеров установленным требованиям, путем:

- фиксирования контактов с дилерами в офисной системе;
- анализа ежемесячных отчетов дилеров по сопровождению клиентов;
- получения и учета финансовых документов дилеров;
- регулярной переоценки дилеров на основе результатов выполнения программ сотрудничества, проверки и подтверждения квалификации специалистов дилера.

Производство и сервисное обслуживание

Управление производством и сервисным обслуживанием

Компания «Диасофт» планирует и осуществляет в ПЦ производство и сервисное обслуживание управляемых условиях. Сервисное обслуживание внутренних потребителей осуществляется следующим образом:

Выполнение работ по автоматизации деятельности сотрудников Компании в соответствии с заявленными в установленной форме требованиями проводит Отдел внутренней автоматизации.

Валидация процесса производства и сервисного обслуживания

Деятельность по валидации процесса производства и сервисного обслуживания отсутствует в связи с отсутствием спецпроцессов, результаты осуществления которых не могут быть верифицированы последующим мониторингом и измерениями.

При производстве программной продукции компании "Диасофт" осуществляется верификация последующим мониторингом и измерениями результатов процессов путем тестирования, внедрения и сопровождения, функционирования "Горячей линии", оценки удовлетворенности потребителя.

Идентификация и прослеживаемость

Производственные подразделения компании «Диасофт», на всем протяжении создания продукции идентифицируют ее подходящими способами.

Собственность потребителя

В компании «Диасофт» собственность потребителей не используется.

При появлении подобных фактов будет разработана процедура, регламентирующая управление собственностью потребителя.

Сохранение продукции

Организация сохраняет соответствие продукции установленным требованиям во время внутренней обработки и поставки к предусмотренному месту назначения. Это сохранение включает в себя идентификацию, правильное обращение с продукцией, ее упаковку, хранение и защиту от повреждения и реализуется путем хранения программной продукции на серверах и периодическим резервным копированием.

Управление устройствами для мониторинга и измерения

В компании «Диасофт» осуществляется измерение программного обеспечения путем тестирования на соответствующих стадиях жизненного цикла и мониторинг программ путем наблюдения за измеряемыми характеристиками от версии к версии.

При проведении мониторинга установленных требований к ПП используются компьютерные программные средства. Применение этих средств разрешено директорами ПЦ компании.

Измерение, анализ и улучшение

Общие положения

Компания «Диасофт» планирует и применяет процессы мониторинга, измерения, анализа и улучшения, включая статистические методы необходимые для:

а) демонстрации соответствия продукции установленным требованиям,
б) обеспечения соответствия системы менеджмента качества установленным требованиям, а также
в) постоянного повышения результативности системы менеджмента качества.

Статистических методы применяются при анализе результатов аудитов.

Мониторинг и измерения

Удовлетворенность потребителя

«Диасофт» ведет деятельность по своевременному и оперативному получению достоверной и обоснованной информации об уровне удовлетворенности потребителей. В качестве потребителей рассматриваются клиенты и партнеры Компании.

- Программными продуктами;
- Работами по внедрению;
- Работами по обучению сотрудников потребителя;
- Услугами по сопровождению;
- Проведением корпоративных семинаров;
- Проведением внутренних семинаров;
- Процессами продаж;
- Маркетинговыми материалами;
- Работой телемаркетинга;
- Организацией взаимодействия с клиентами и партнерами;
- Участием во внешних мероприятиях.

Процедура основана на получении, накоплении и обработке поступающей от потребителя информации, содержащей оценки его удовлетворенности по различным частным вопросам - индикаторов удовлетворенности.

Предусматривается сбор и обработка индикаторов удовлетворенности из следующих источников (информационных каналов):

- из входящей корреспонденции;
- от служб сопровождения производственных центров и от дилеров;
- от служб внедрения производственных центров;
- от менеджеров управления продаж;
- от специалистов телемаркетинга;
- от специалистов Компании по контактам с клиентами и потенциальными клиентами на корпоративных и внешних мероприятиях;
- из форумов в Интернет;
- из анкет, заполненных потребителями по просьбе Компании.
- из открытых публикаций в печатных и электронных СМИ.

Результаты выполнения процедуры используются в деятельности по повышению качества продукции и организации бизнес-процессов Компании.

Внутренние аудиты

Контроль качества включает в себя проведение измерений, экспертиз или оценки одной или нескольких характеристик объектов и сравнение полученных результатов с установленными требованиями для определения, достигнуто ли соответствие по каждой из этих характеристик.

Непосредственным объектом аудита системы качества является деятельность подразделений предприятия, осуществляемая в системе в целом или в отдельных ее элементах.

Аудит качества процесса предназначен для оценки соответствия процесса производства продукции установленным требованиям.

Аудит качества процесса проводится для того, чтобы:

- оценить возможности обеспечения качества в ходе процесса, в том числе и с целью его сертификации,
- обеспечить требуемые значения параметров качества процесса.

Нормативной основой аудита качества процесса служат спецификации и процедуры отдельных операций процесса, инструкции по выполнению работ. Внутренний аудит, или аудит первой стороной, проводится сотрудниками Компании, успешно прошедшими аттестацию.

Руководителем группы по аудиту назначается специалист, имеющий документально подтвержденную квалификацию, опыт участия во внутренних проверках и удовлетворяющий установленным требованиям. Все участники группы внутренней проверки не должны нести непосредственной ответственности за проверяемую деятельность и ее результаты. Для консультаций возможно привлечение высококвалифицированных специалистов подразделений Компании.

Выявленные в ходе проверки несоответствия фиксируются в Листах Замечаний, которые подписываются руководителем и членами группы, а также руководителем проверяемого подразделения, который также вносит в Лист Замечаний планируемое действие. Достаточность корректирующих действий для устранения несоответствия определяет руководитель проверки в ходе оформления.

По результатам проверки руководитель составляет отчет (Дело об аудите), к которому прилагаются Листы Замечаний и протокол разногласий (при наличии разногласий). Отчет подписывается руководителем и членами группы по аудиту и утверждается Уполномоченным по качеству. Экземпляр отчета направляется руководителю проверенного подразделения.
Подлинники отчетов по внутренним аудитам СМК хранятся в Службе качества.

Мониторинг и измерение процессов

Измерение процессов происходят в точках измерения хода процессов. По завершению процессов осуществляется оценка их результативности и зрелости.

Мониторинг процесса осуществляется в виде анализа измеряемых характеристик в течение квартала. Итоги мониторинга анализируются владельцем процесса на предмет их улучшения, необходимости разработки корректирующих и предупреждающих мероприятий.

Описание способов и методов мониторинга и измерения процессов указаны в разделе «Мониторинг и измерение процесса» документированных процедур, описывающих процессы. Оценка зрелости, оценка результативности и планирование улучшений представлены в разделах «Оценка зрелости» и «Оценка результативности» соответственно.

Мониторинг и измерение продукции

Компания «Диасофт» проводит мониторинг и измерение характеристик продукции для верификации того, выполнены ли требования к продукции. Эти действия осуществляются в ходе «Тестирования» и функционирования «Горячей линии».

Ведутся и сохраняются доказательства соответствия продукции критериям приемки. В этих записях указано лицо, санкционировавшее выпуск продукции.

Выпуск продукции и предоставление услуги не осуществляется до тех пор, пока все запланированные действия не будут успешно завершены, если не утверждено (санкционировано) иное соответствующими владельцами процессов.

Управление несоответствующей продукцией

Идентификация несоответствующей продукции осуществляется путем протокола тестирования, письмом от заказчика или сообщением от заказчика поступившим по «Горячей линии» и зафиксированным соответствующим образом.

Методы и средства управления, а также соответствующие ответственность и полномочия для работы с несоответствующей продукцией определены в макропроцессах производственных центров.

Организация поступает с несоответствующей продукцией одним или несколькими из следующих способов:

а) предпринимает действия по устранению обнаруженного несоответствия путем локализации ошибок в модулях ПО и их переделки;

б) санкционирует ее использование, выпуск или приемку при наличии разрешения на отклонение от руководителя производственного центра.

Каждое выявленное несоответствие классифицируется, что помогает определить специфику каждого несоответствия и разработать адекватно корректирующие и предупреждающие действия.

После того, как несоответствующая продукция исправлена, она подвергается повторной верификации (тестированию) для демонстрации соответствия требованиям.

Если несоответствующая продукция выявляется после поставки или начала ее использования, организация осуществляет оповещение о возникших дефектах посредством функционирования «Горячей линии», размещения объявления об ошибках и способах их разрешения на WWW сервере компании.

В производственных подразделениях ведутся и сохраняться записи о характере несоответствий (результаты тестирования и ошибки, поступившие по «Горячей линии») и всех последующих предпринятых действиях, включая полученные разрешения на отклонения.

Отчетность по выявленной несоответствующей продукций в процессе закупок ведется в установленной форме согласно процедуре Закупки, в случае обнаружения в результате работы поставляемого потребителю программного продукта в внедрение, сопровождение.

Анализ данных

Организация определила, собирает и анализирует соответствующие данные для демонстрации пригодности и результативности системы менеджмента качества и оценки того, где может быть осуществлено постоянное повышение результативности системы менеджмента качества. В их состав входят данные, получаемые в результате мониторинга и измерения, а также информация из других соответствующих источников.

Анализ данных предоставляет информацию, относящуюся к:

а) удовлетворенности потребителя,

б) соответствию требованиям к продукции,

в) характеристикам и тенденциям процессов и продукции, включая возможности проведения предупреждающих действий, а также

г) поставщикам.

Улучшение

Постоянное улучшение

Компания постоянно повышает результативность системы менеджмента качества посредством использования политики и целей в области качества, результатов аудитов, анализа данных, корректирующих и предупреждающих действий, а также анализа со стороны руководства.

Корректирующие действия

С целью устранения обнаруженных несоответствий и предотвращения случаев повторного возникновения предусматриваются меры, обеспечивающие: оперативное выявление и устранение факторов, отрицательно влияющих на качество, таких, как: отклонения от требований нормативной и технологической документации; несоответствие продукции; недостаточный уровень квалификации персонала и др.

Для предотвращения повторного возникновения указанных причин предусматриваются корректирующие действия, такие как доработка программного обеспечения (устранение причины, вызвавшей появление несоответствия), внесение соответствующих изменений в действующую техническую и нормативную документацию; переподготовка и повторная аттестация персонала и др.

В процессе сбора, накопления и оценки данных о качестве необходимость проведения корректирующих действий определяется на основании:

- документов, в которых отражаются результаты контроля, испытаний, приемки и исследований продукции, проводимых в подразделениях предприятия,
- результатов внутреннего и внешнего аудита,
- результаты проверок закупаемого оборудования,
- информации об эксплуатации продукции,
- претензий заказчиков,
- результатов контроля и оценки технологической и нормативной документации на продукцию, процессы и работы, прямо или косвенно влияющих на качество продукции.

Предупреждающие действия

Организация определяет действия по устранению причин потенциальных несоответствий для предупреждения их появления. Предупреждающие действия соответствуют последствиям потенциальных проблем.

Создана документированная процедура «Корректирующие и предупреждающие мероприятия» в которой определены требования к:

- установлению потенциальных несоответствий и их причин,
- оценке необходимости в действиях по предупреждению появления несоответствий,
- определению и осуществлению необходимых действий,
- записям результатов предпринятых действий, а также
- анализу предпринятых предупреждающих действий.

7.2.3 Результат ввода в действие СМК компании «Диасофт»

Ввод в действие СМК компании "Диасофт" был осуществлен в Августе 2004 года. Проанализируем результативность работы компании в течении 3х кварталов с момента внедрения СМК. Так как данные по оценкам процессов представлены только за 3 квартала, оценить напрямую влияние введения в действие и сертификацию СМК и сравнить с прибылью предыдущих лет невозможно. Поэтому, попробуем оценить темп роста компании за последние 10 лет, и сравним с показателем 2005 года, а также введем оценки деятельности компании: пригодность, результативность, адекватность и удовлетворенность потребителя.

Как видно из графика 5 в период с 1996 года по 2005 год доход компании за год вырос с 0,8 до 13.7 млн. долларов.

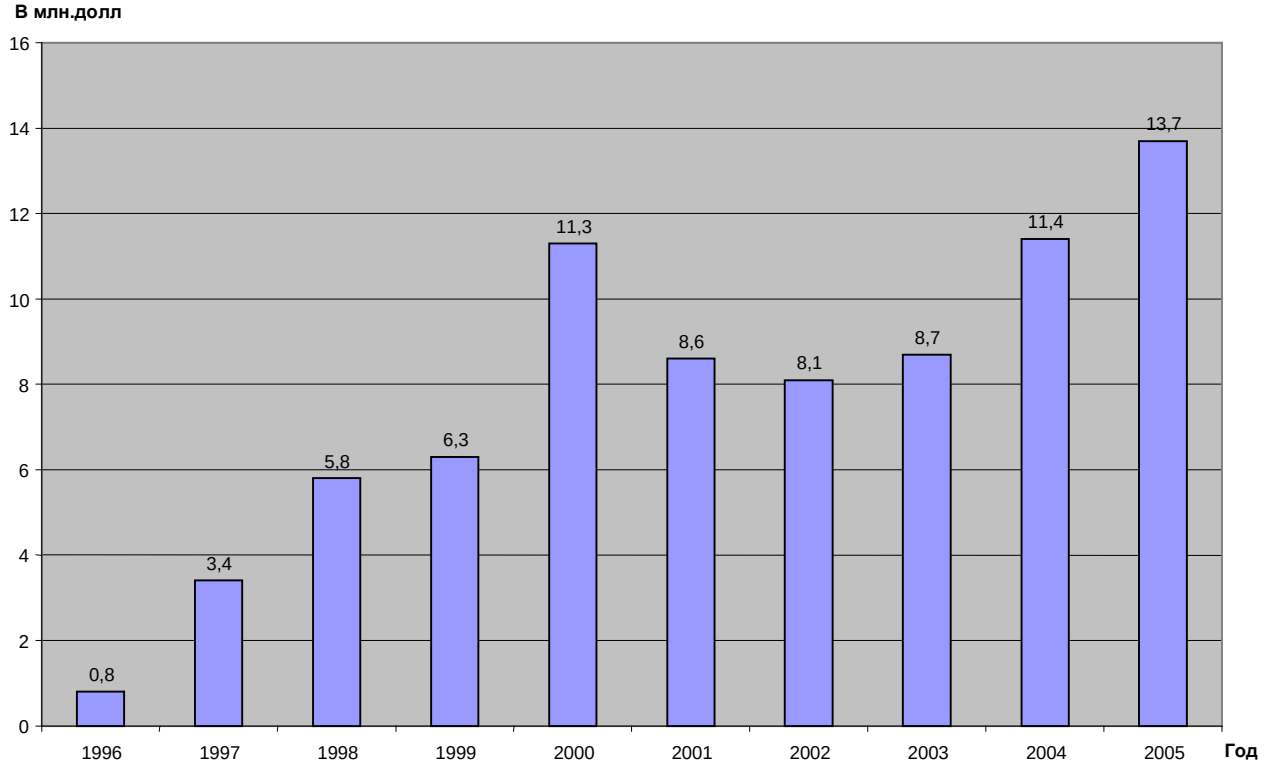


График 5. Рост дохода компании "Диасофт" за последние 10 лет

Показателен также тем роста дохода 10 лет - График 6. Что говорит об успешном менеджменте компании.

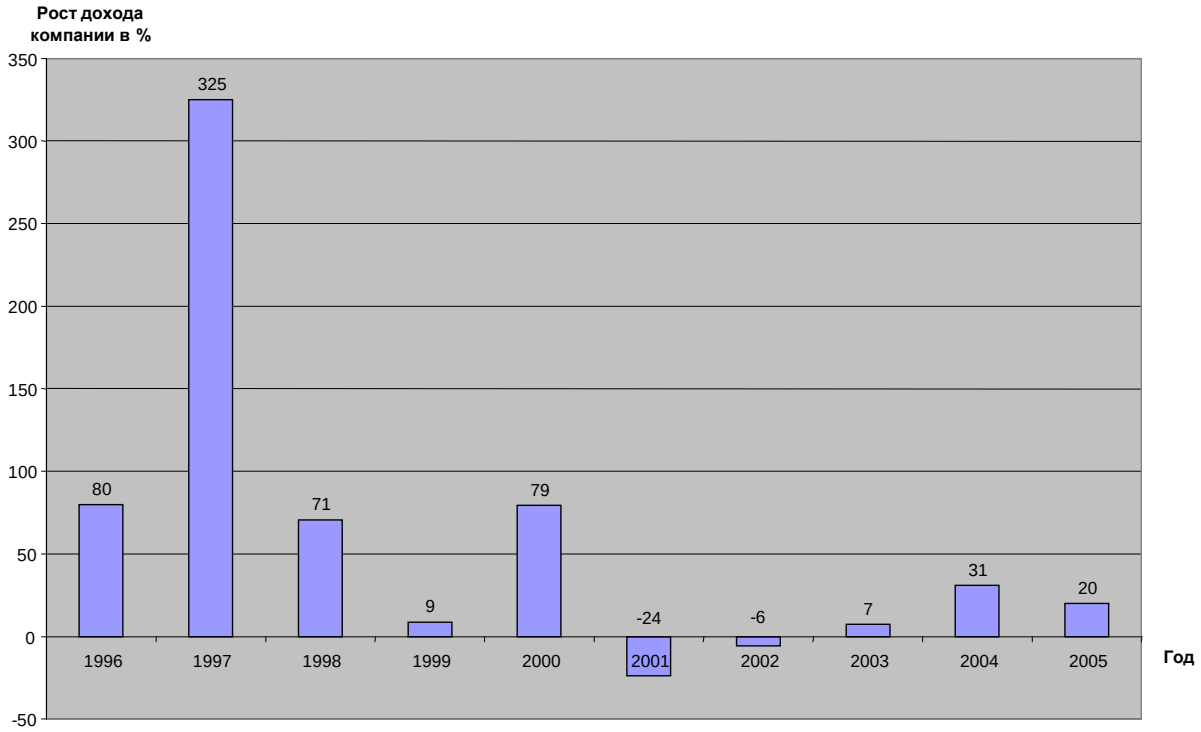


График 5. Темп прироста дохода за год

Анализируя график 4 видно, что в период с 1996 года, по 2000 год наблюдался постоянно увеличивающийся тем роста, однако в 2005 году (Году создания СМК компании) тем стал ниже, чем 2004 году. Это объясняется тем, что большинство самых высоко квалифицированных специалистов занимались развитием СМК, что привело к снижению темпов роста. Однако, это не привело к снижению доходов компании. Сохранить конкурентные позиции позволило быстрое увеличение численности сотрудников в 2005 году, как видно из графиков 5 и 6.

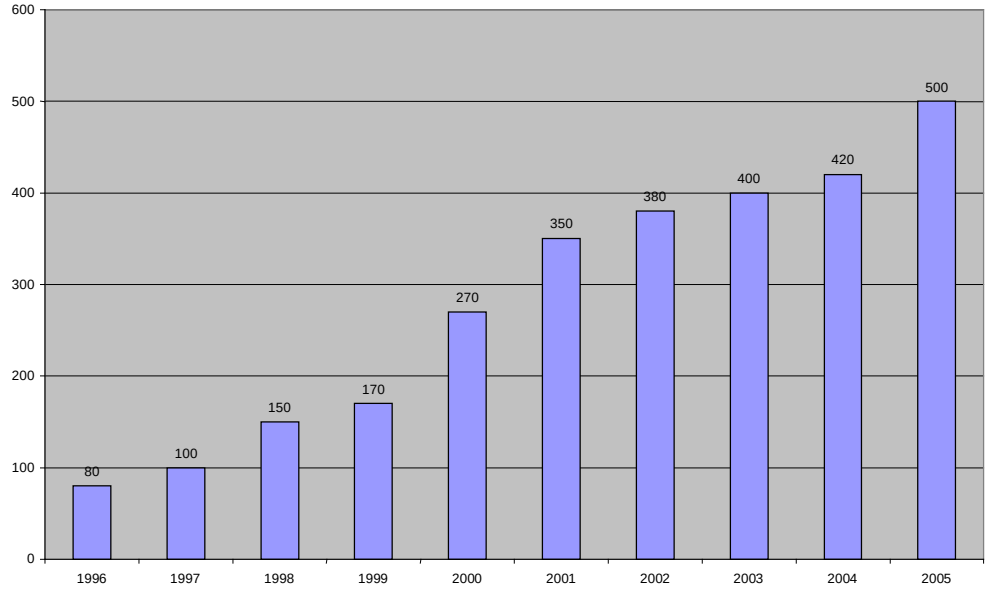


График 6. Численность сотрудников компании "Диасофт"

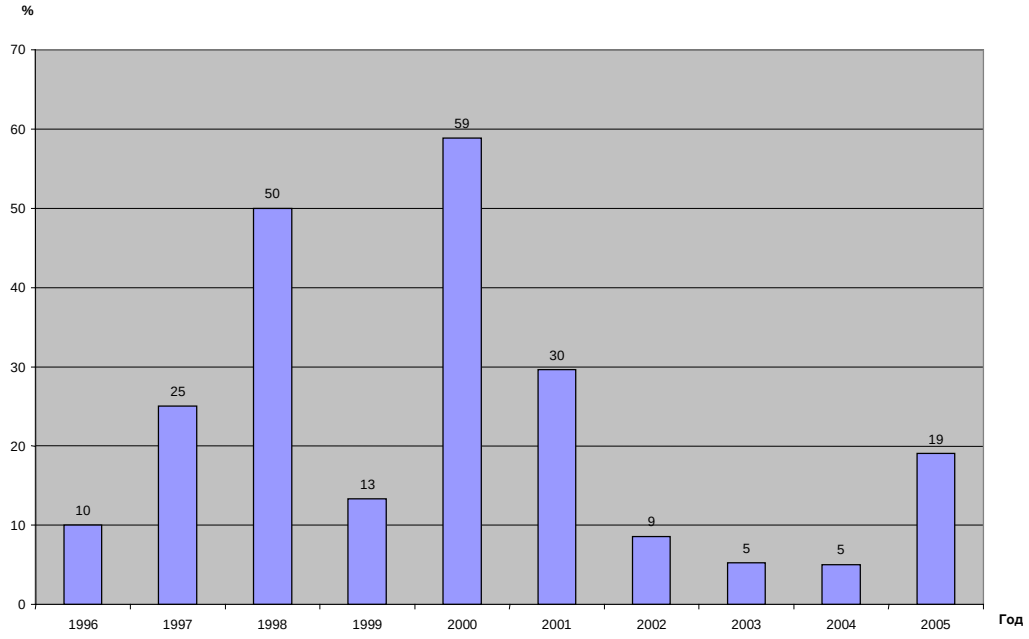


График 7. Темп роста численности сотрудников компании "Диасофт"

На графиках 5 и 6 видно, что за 2005 год было принято 80 новых сотрудников, что составляет приблизительно 20% рост численности персонала.

Приняв новых сотрудников, которые не обладают таким опытом работы, как основные специалисты производительность сильно не возрастет, что мы и можем наблюдать на графиках 7 и 8.

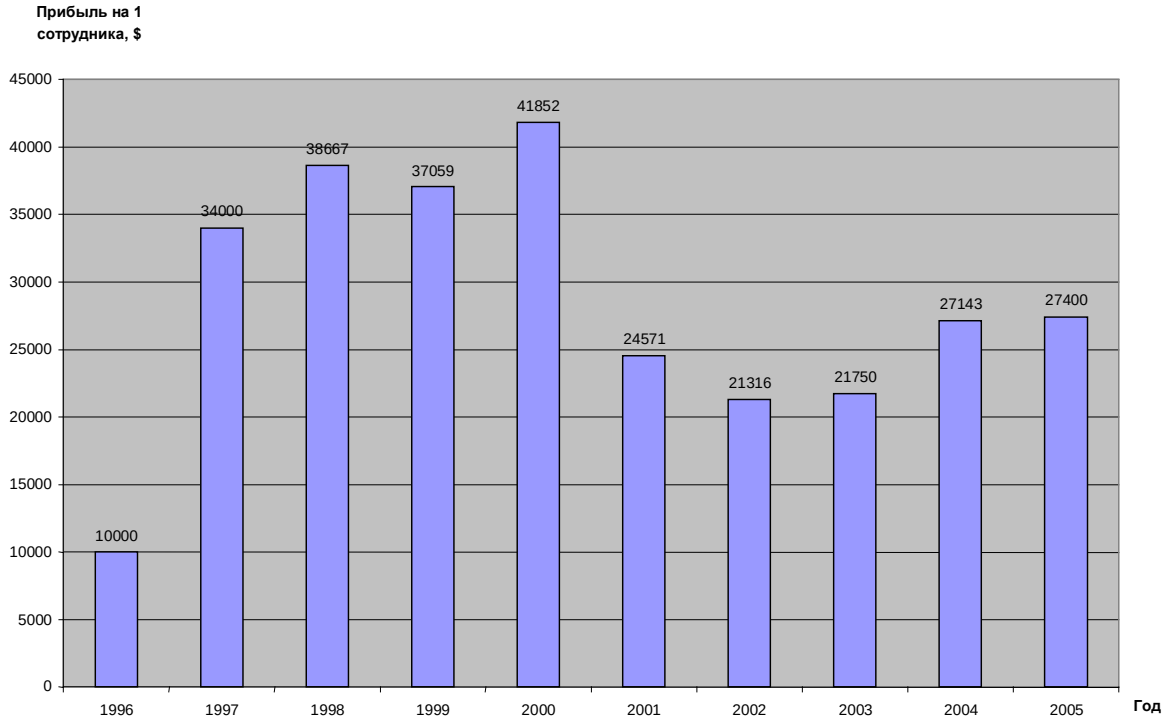


График 8. Доход, приходящийся на 1 сотрудника в год.

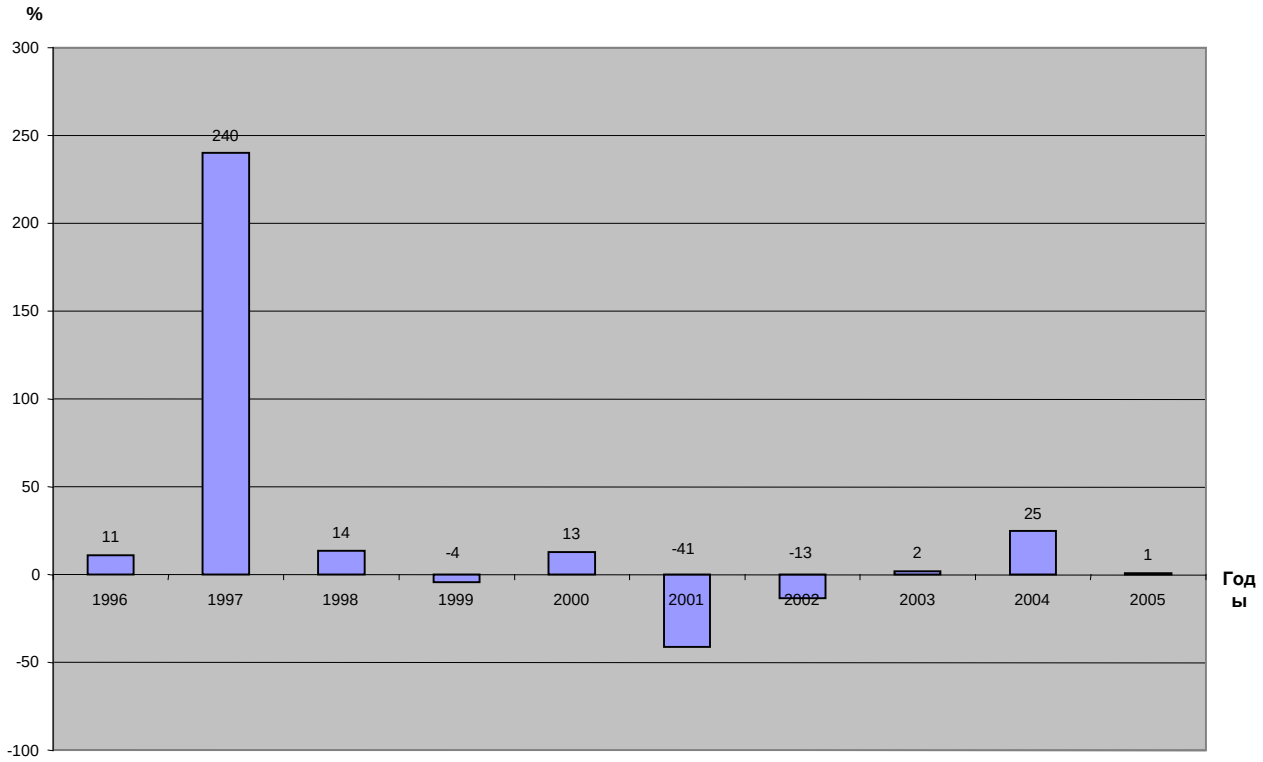


График 9. Темп роста дохода, приходящегося на одного сотрудника

Сопоставив информацию приведенную в графиках 3 - 8 видно, что отвлечение ведущих специалистов на разработку и внедрение СМК сказывается на прибыльность компании, но не катастрофически. Разработанная СМК позволяет масштабировать организацию быстрыми темпами при не ухудшающейся производительности труда.

Для получения более детальной информации по детальности компании с момента внедрения СМК мной была проведена ее оценка на предмет:

- Пригодности
- Адекватности
- Результативности
- Удовлетворенности потребителя

Оценка проводилась поквартально. Таким образом, были получены данные за 3 квартала, с момента введение в действие СМК (Таблица 3).

Таблица 15. Анализ СМК

Показатель	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3
Пригодность	7,5	7,6	7,66
Адекватность	10	10	9
Результативность	5	5,6	6,91
Удовлетворенность потребителя	6,5	5,6	6,33
Сводная оценка	7,25	7,2	7,475

Пригодность - рассчитывается как средняя оценка деятельности компании по подразделениям, приведенной к 10 бальной шкале

Адекватность - рассчитывается как процент исправленных несоответствий от обнаруженных, приведенный к 10 бальной шкале

Зрелость (результативность) - средняя оценка зрелость (результативности) процессов по производственным подразделениям приведенных к 10 бальной шкале

Удовлетворенность потребителя - удовлетворенность потребителя результатами деятельности компании.

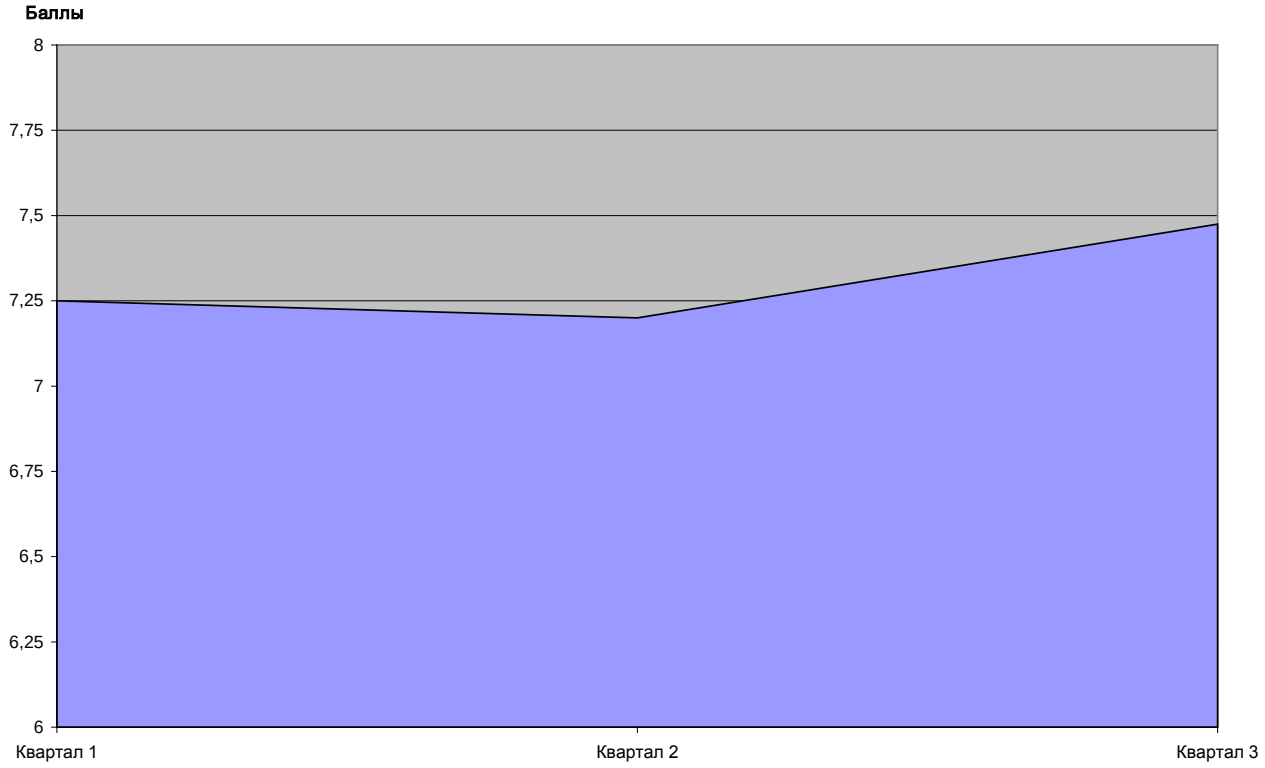


График 10. Сводная оценка результативности СМК компании

Из графика 9 видно, что результативность деятельности компании выросла с 7.25 до приблизительно 7.48. Однако в Квартале 2 наблюдался спад. Это объясняется "головокружением от успеха", когда компания прошла сертификационный аудит. Но, осознавая данный факт

руководство нормализовала деятельность компании, что привело к улучшению результативности с 7.2 до 7.48 за квартал. В целом для начала функционирования СМК компании данные показатели можно считать хорошими. Для более детальной информации по влиянию различных факторов на деятельность организации рассмотрим показатели пригодности, адекватности, результативности и удовлетворенности потребителя.

На графике 10 приведен рост пригодности. Пригодность отражает оценку в баллах способности компании достигать поставленные цели.

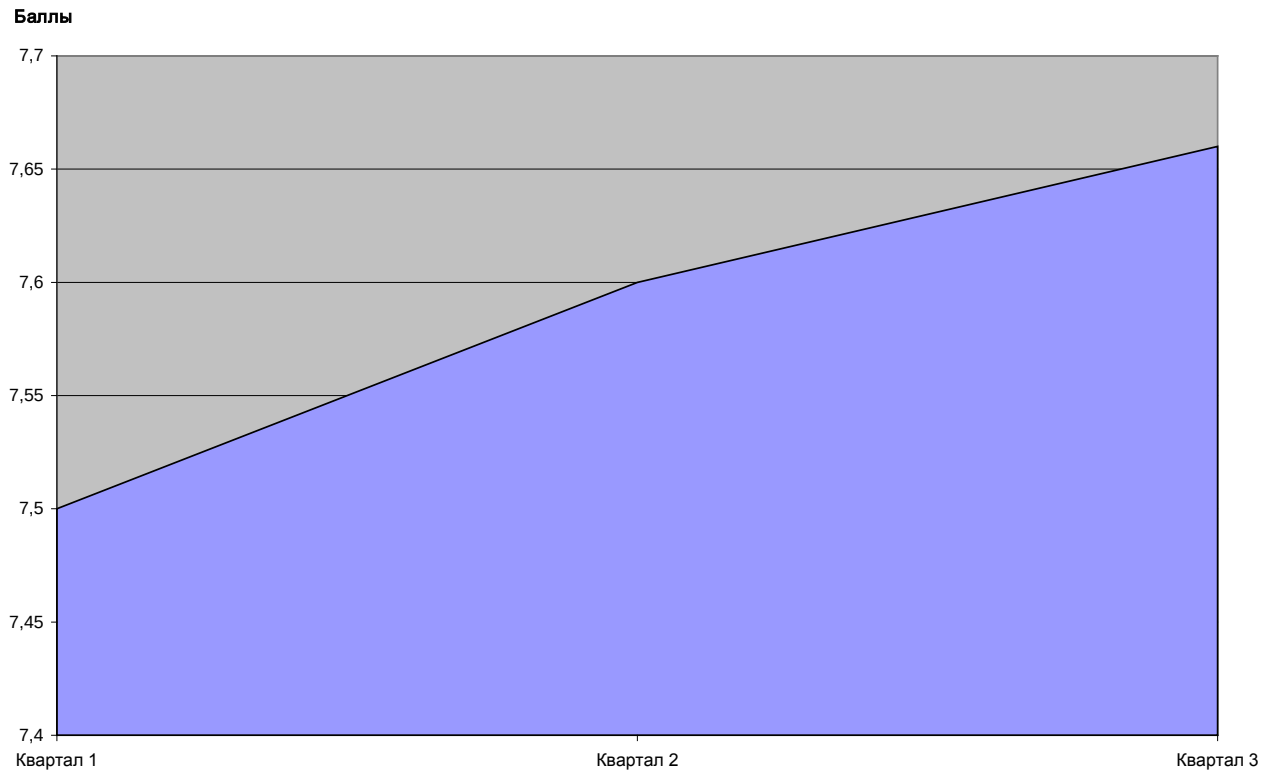


График 11. Оценка пригодности

Из графика видно, что с введением СМК компания стала на 2.1% лучше достигать свои цели. Причем, базовая оценка пригодности довольно высокая – 7.5. Снижение темпа роста пригодности с Квартала 2 по Квартал 3 по сравнению с темпом роста с Квартала 1 по Квартал 2 произошла по причине того, что улучшать хорошие показателе сложнее, чем плохие. Кроме того, следует вспомнить, что в 2005 году численность сотрудников компании возросла на 80 человек, что составляет приблизительно 20% от численности 2004 года. Вновь прибывшие сотрудники, в большинстве случаев – это студенты или выпускники институтов должны овладеть навыками опытных специалистов. Поэтому резкого улучшения деятельности компании не произошло. Тем не менее, улучшение есть.

Улучшение деятельности компании можно объяснить тем, что в период за 2002 год были идентифицированы, определены и оптимизированы технологические процессы во всей компании. А также решены вопросы с распределением ответственности и полномочий на всех уровнях управления и во всех подразделениях. Указанные выше пункты позволили более точно планировать работы и распределять ресурсы по конкретным проектам.
В следующих кварталах ожидается еще больший рост пригодности в связи с увеличением накопленных и систематизированных данных по проектам.

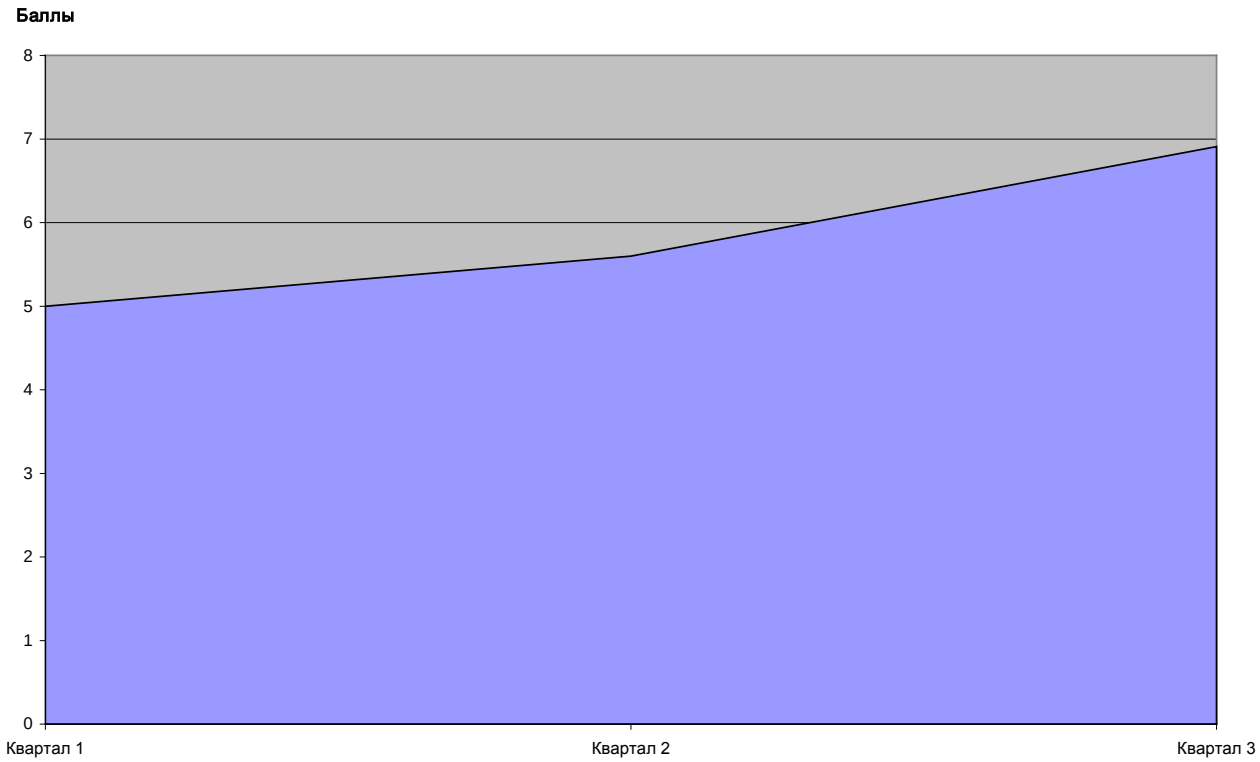


График 12. Результативность

Показатель "Результативность", отраженный на графике 11 показывает процент выполненных контрактов в срок с заданным уровнем качества. В целом по отрасли показатель результативности соответствует 2, т.е. всего в 20% контрактов программное обеспечение разрабатывается в срок и с заданным уровнем качества. В компании "Диасофт" данный показатель по состоянию на сегодня соответствует 6.9, что более чем в 3 раза выше среднего показателя по отрасли. Оценка результативности за период функционирования СМК выросла на 40 и продолжает рост.

Рост результативности процессов компании является одной из главных целей создания СМК. Что мы и наблюдаем на примере "Диасофт".

Улучшение динамики роста результативности объясняется тем, что в компании применяется планирование не только основной деятельности, но и планирование и реализация планов улучшения процессов и системы в целом. За улучшение процессов назначены ответственные – "Владельцы процессов". Была введена личная материальная заинтересованность сотрудников компании в улучшении результативности, что привело к значительному улучшению выполнения контрактов в срок и с требуемым уровнем качества.

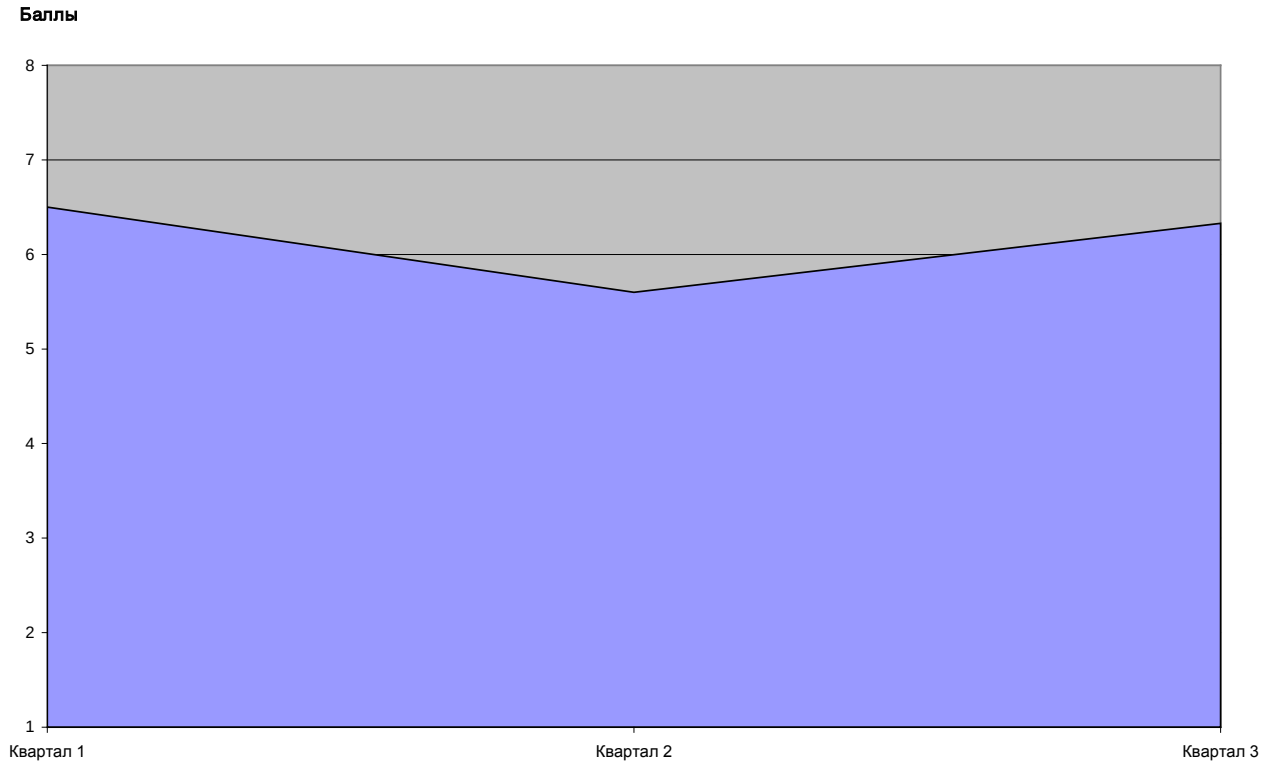


График 13. Удовлетворенность потребителя

На графике 12 показана оценка удовлетворенности потребителя. Из данных следует, что удовлетворенность потребителя снизилась с 6,5 в первом квартале до 5.6 во втором. В третьем квартале показатель удовлетворенности вырос до 6,3 баллов.

Уровень удовлетворенности оценивался на основании данных анкетирования, учета отзывов, рекламаций, ошибок поступивших по "Горячей линии" от потребителей.

В целом, удовлетворенность потребителей можно оценить как удовлетворительную.

Снижение удовлетворенности с квартала I по квартал II можно объяснить тем, что во II квартале было учтено больше по объему данных. Получив низкую оценку удовлетворенности за квартал II руководство разработало и реализовало корректирующие мероприятия, что привело к улучшению показателя в III квартале.

Из вышесказанного следует, что внедрение СМК в настоящее время не сильно сказывается на удовлетворенность потребителя, однако СМК дает в руки руководству компании инструмент позволяющий сбалансировано управлять организацией выбирая между ростом прибыли (результативностью процессов), числом сотрудников и удовлетворенностью потребителей.

Заключение

Выгоды, полученные компанией построившей СМК и успешно прошедшей сертификационный аудит невозможно отделить от достижения от основной бизнес деятельности, да и времени прошло мало с момента пуска в действие СМК, однако анализируя экономические показатели компании за предыдущие года видно, что совокупный доход компании «Диасофт» от продажи собственных программных продуктов и услуг составил в 2005 году 13,7 млн. долл. За последний год рост доходов компании составил 20%. В 2005 году «Диасофт» увеличила свой штат на 80 сотрудников. По состоянию на 1 января 2006 года численность персонала составляет 500 человек.

За первые три квартала функционирования СМК был отмечен рост на 3% интегрированной оценки пригодности, адекватности, результативности и удовлетворенности потребителя.

Улучшение пригодности (достижение поставленных перед компанией целей) составило - 2%, результативности (выполнение контрактов в срок с заданным уровнем качества) – 38%, а удовлетворенность потребителя осталась на требуемом уровне.

Программным обеспечением, разрабатываемым компанией «Диасофт», пользуется в качестве основного решения автоматизации своей деятельности 307 банков из 1287 российских кредитно-финансовых организаций. Более 12500 программных продуктов от компании «Диасофт» установлены и работают в банках и их филиалах, в финансовых, инвестиционных и страховых компаниях, пенсионных и инвестиционных фондах, предприятиях. За прошедший год у компании появилось 36 новых банков-клиентов. Новыми клиентами «Диасофт» в 2002 году стали такие крупные банки и финансовые компании, как «Ак Барс», Абсолют Банк, Альфа-банк, БК "Никойл", Металлинвестбанк, Номос-Банк, Россельхозбанк, «Мосводоканалбанк», французские "БНП Париба Банк" и "Натексис Банк Попюлэр" и многие другие.

Заместитель председателя правления французского банка (клиента "Диасофт") «БНП Париба Банк» в России Любовь Мохначева рассказала о преимуществах системы менеджмента «Диасофт», которые позволили произвести внедрение ПО в банк в сжатые сроки и в условиях минимальных человеческих ресурсов. Система менеджмента качества «Диасофт» помогла нам сохранить число сотрудников на задуманном уровне. Мы так плотно работали со специалистами компании, что сотрудники «Диасофт» стали практически членами нашей команды. Наш банк остановил свой выбор на решениях «Диасофт», т.к. нам важна гибкость системы и быстрота реакции «Диасофт» на наши требования. Кроме того, работа этой компании удовлетворила и наших французских коллег, чьим главным требованием было совместимость решения «Диасофт», соответствующего российским стандартам, с их корпоративной системой».

Сказанное выше позволяет сделать о проекте развития СМК в компании «Диасофт» следующие выводы:

СМК была успешно создана и функционирует в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2000.

Внедрение СМК влияет на экономические показатели деятельности компании.

Проект создания СМК и ее сертификация по ISO 9001 не дешев, и составляет приблизительно 20 тыс.$ внешних затрат и на порядок больше внутренних затрат.

Наибольший экономический эффект от внедрения СМК ощущается в первый год эксплуатации, что обусловлено фактом получения сертификата ISO 9001:2000 и освещение этого события в средствах массовой информации (Цены акций сертифицированных компании почти в два раза выше, чем в целом по отрасли).

Влияние функционирования СМК на экономические показатели деятельности фирмы снижается с второго года ее функционирования, но все-таки оказывает сильное воздействие (Цены акций сертифицированных компаний на 3-7% выше, чем не сертифицированных).

СМК не является лекарством от проблем в организации, а всего лишь инструмент, воспользовавшись которым можно существенно улучшить позиции компании на рынке.

Внедрение СМК позволяет быстро масштабировать организацию при сохранении нужного уровня производительности труда и удовлетворенности потребителя.

Внедрение СМК позволяет более точно планировать проектную деятельность, распределять и управлять ресурсами.

СМК предоставляет потенциальную возможность улучшения экономических показателей путем сокращения затрат на анализ, проектирование, разработку, поставку и сервисное обслуживание продукции.

Общая и разделяемая подавляющим большинством сотрудников цель – Стремление к лучшему качеству, сплачивает персонал компании и тем самым сокращает уход высококвалифицированных сотрудников.

Рекомендации по итогам построения (создания) СМК в компании «Диасофт»:

1. Взять за основу построения системы менеджмента качества – системы качественного менеджмента модель, описанную в стандартах ISO серии 9000:2000.

2. Сформировать проект по развитию СМК в компании.

3. Назначить Ответственным за проект построения СМК, - представителя от Высшего руководства компании.

4. Включить в проектную группу самых высококвалифицированных специалистов организации

5. К проекту построения СМК привлечь высококвалифицированных и опытных консультантов из наиболее известных консалтинговых фирм в области систем качества и окружающей среды:

    - Lloyd’s Register QA (LRQA) (Великобритания);
    - Bureau Veritas (BVQI) (Франция);
    - TUV-CERT (Германия);
    - Det Norske Veritas (DNV) (Норвегия);
    - Société Générale de Surveillance (SGS) (Швейцария).

6. Обратить пристальное внимание на разработку процессов организации и их внедрение, в особенности соблюдение.

7. Построив СМК по ISO 9001 следует сформулировать более высокую цель, чем получение соответствующего сертификата, например – получение Премии Правительства России в области качества или Европейской Премии в области качества.

7.3 Результаты апробации и внедрения защищаемых положений на примере ЗАО «Аптека-Холдинг»

7.3.1 План развития СМК компании "Аптека-Холдинг"

С сентября 2003 года АХ начала подготовку к внедрению стандартных операционных процедур (СОП), соответствующих стандарту ISO 9001.

Компания создала подразделение, занимающееся разработкой, совершенствованием и внедрением процедур в качестве программы по контролю качества. Введена новая должность директора по качеству и создан отдел контроля технологии, численностью 4 человека. Отдел контроля технологии после внедрения СОП и сертификации изменит свои функции на контрольные.

В 2004-2005 ф.г. году планировалось проведение работ по:

- Развитию системы менеджмента качества
- Приведению системы менеджмента качества в соответствии с требованиями стандартов ISO серии 9000
- Сертификации по ISO 9001
- Поддержанию функционирования СМК (Проведение внутренних проверок)

Для достижения поставленных целей планировалось:

1. Доработать документы (описать разработанные блок-схемы процессов и процедур, всего 104)
- Департамент поставок – 19
- Департамент логистики – 34
- Московский сбыт – 16
- Маркетинг и реклама – 14
- Управление персоналом – 12
- Учебный центр -1
- Служба качества – 8

Срок – 2 февраля 2004 (Проекты документов), 15 марта 2004 (Утвержденные документы)

2. Разработать положения о подразделениях – 20.
Срок – 1 апреля 2004

3. Разработать должностные инструкции – 367. Срок – 1 апреля 2004

4. Довести до сведения сотрудников разработанных процессов и процедур. Срок – 10 февраля 2004 (Проекты документов), 25 марта 2004 (Утвержденные документы)

5. Обучить внутренних аудиторов на внешних курса. Срок – 31 марта 2004 года

6. Пройти консультационный аудит. Срок - Март – Апрель 2004 года

7. Исправить замечания. Срок – Июнь 2004 года

8. Пройди сертификационный аудит. Срок – Июль 2004 года

7.3.2 Описание СМК компании "Аптека-Холдинг"

Информация о компании

Компания «Аптека – Холдинг» появилась на фармацевтическом рынке в 1997 году. В данный момент компания входит в первую пятерку крупнейших национальных фармацевтических дистрибьюторов. В июне 2003 года оборот компании превысил 12 млн. долларов в месяц, что соответствует уровню одного из лидеров российского фармацевтического рынка. За последние 3 года компания ежегодно увеличивает объем продаж на 60%.

«Аптека-Холдинг» не просто высокоэффективная дистрибьюторская компания с выверенными и адаптированными к российским условиям бизнес-процессами. Это еще и компания с

высочайшими стандартами корпоративного управления, этики ведения бизнеса, управленческой культуры и дисциплины.
«Аптека-Холдинг» - это надежный партнер для многочисленных иностранных и отечественных производителей, стремящихся к продвижению фармацевтической продукции на российском рынке.
«Аптека-Холдинг» видит свою общественную миссию в обеспечении наиболее широких слоев населения России качественной фармацевтической продукцией по доступным ценам.
«Аптека-Холдинг» - это больше, чем просто дистрибьютор. Это компания, которая в течение всего лишь 3 лет сумела создать уникальную корпоративную культуру и новый стандарт ведения бизнеса.
«Аптека-Холдинг» прилагает все усилия к тому, чтобы ее потребители и поставщики получали весь спектр услуг, необходимых для взаимовыгодного сотрудничества.

Четкое и грамотное управление компанией обеспечивает безупречное качество обслуживания клиентов и поставщиков. Совет директоров, руководители подразделений вырабатывают стратегию развития нашей компании, которая позволяет быть одной из лидирующих Компанией в области дистрибуции фармацевтической продукции.
Генеральное руководство компанией «Аптека-Холдинг» осуществляет Генеральный директор.
Оперативное руководство компанией «Аптека-Холдинг» осуществляет Директор по развитию.

Миссия компании

Быть предпочитаемым национальным дистрибьютором по спектру и качеству услуг, предоставляемых потребителям и производителям фармацевтической продукции на всей территории России.

Это стремление компании реализуется:

- предоставлением аптекам и больницам качественных медикаментов в количестве и ассортименте, которые соответствуют потребностям жителей России;
- содействием в продвижении современных достижений фармацевтики в России и развитии фармацевтического рынка в целом;
- обеспечением планируемой прибыли и требований экономики, при справедливом отношении к сотрудникам.

Область применения СМК

Описанная ниже СМК распространяется на деятельность компании «Аптека-Холдинг» в Москве и Московской области.

Подразделения компании, включенные в систему менеджмента качества, выделены цветом на схеме организационной структуры компании «Аптека-Холдинг» (Приложение 8).

СМК компании «Аптека-Холдинг» охватывает все требования ИСО 9001, за исключением пунктов:

7.3 Проектирование и разработка,
7.5.1 В части деятельности после поставки,
7.5.2 Валидация процессов производства и сервисного обслуживания,
7.5.4 Собственность потребителя.

Обоснование исключений из рассмотрения пунктов требований ИСО 9001 приведены в описании соответствующих разделов руководства по качеству.

Система менеджмента качества

Общие требования

Компания «Аптека-Холдинг» создала, документально оформила, внедрила и поддерживает в рабочем состоянии систему менеджмента качества и постоянно повышает ее результативность в соответствии с требованиями ИСО 9001.

Компания:

а) Идентифицировала процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение во всей организации,

б) Установила последовательность этих процессов и их взаимодействие,

Перечень основных процессов и процедур, их последовательность и взаимосвязь представлены на схеме процессов в Приложении 7. Информация о видах деятельности и их взаимосвязях, включенных в процессы, приведена в их описаниях.

В компании выделены следующие процессы:

Название	Ответственный за функционирование
Процесс «Поставки»	Директор по поставкам
Процесс «Логистика»	Директор по логистике
Процесс «Продажи»	Директор по московскому сбыту
Процесс «Обеспечение персоналом»	Директор по персоналу
Процесс «Обучение»	Директор учебного центра

в) Установила критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности, как при осуществлении этих процессов, так и при управлении ими. Они перечислены в описаниях процессов и процедур СМК (см. Приложение 9),

г) Обеспечила наличие ресурсов и требований к ним, необходимых для осуществления этих процессов и их мониторинга. Требования к ресурсам изложены в разделе 4 описаний процессов и процедур (Приложение 9),

д) Осуществляет мониторинг, измерение и анализирует эти процессы. Описание мониторинга и измерения процессов предоставлено в соответствующем разделе описаний процессов (см. Приложение 9), а также

е) Предпринимает действия, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

Менеджмент этих процессов осуществляется компанией в соответствии с требованиями ИСО 9001.

Компания передает сторонней организации осуществление следующих процессов, влияющих на соответствие продукции требованиям:

- «Транспортировка (внешняя и внутрискладская)»,
- «Поддержание инфраструктуры (арендуемых зданий, сооружений и технологического оборудования) в рабочем состоянии – в части, относящейся к сфере капитального ремонта, а также обслуживания коммуникаций в соответствии с актом разграничения»

Компания «Аптека-Холдинг» обеспечивает со своей стороны контроль за процессом внешней транспортировки путем функционирования процедур «Экспедирование», «Экспедирование товара» и «Возврат ТСД».

После погрузки товара в транспорт аутсорсинговой компании экспедитор «Аптека-Холдинг» ставит подпись на оригинале маршрутного реестра, подтверждая тем самым факт принятия груза под свою ответственность. По окончании выполнения маршрутного задания экспедитор из последней точки маршрута сообщает старшему оператору отдела экспедиции о

степени выполнения задания. Фактом доставки груза является наличие подписи и печати клиента на товаросопроводительных документах. Один экземпляр товарно-сопроводительных документов передается в бухгалтерию компании «Аптека-Холдинг».

Внутрискладская транспортировка грузов осуществляется с использованием электропогрузчиков. Обеспечение контроля за этим видом транспортировки осуществляется путем функционирования процедур:

- При приеме лекарственных средств - «Прием товара на пандусе склада», «Прием товара на складе СК2». Ответственный – начальник приемного отдела (на складе №2) или его заместитель (на складе №1).
- При внутрискладской транспортировке лекарственных средств в отделах хранения и комплектации заказов – «Перемещение (подпитка, + физическое перемещение товара». Ответственные – начальники отделов хранения и комплектации заказов, в которых осуществляется транспортировка.
- При погрузке грузов – «Экспедирование», «Экспедирование товара». Ответственный – начальник смены отдела экспедиции (на складе №1) или начальник отдела экспедиции (на складе №2).

При перемещении грузов в ночное время ответственные за внутрискладскую транспортировку – старшие кладовщики отделов хранения и комплектации заказов.

Контроль за поддержанием инфраструктуры (арендуемых зданий, сооружений, коммуникаций и технологического оборудования) в рабочем состоянии осуществляет комендант ЗАО «Аптека-Холдинг» путем проведения плановых осмотров и анализа ее состояния. По результатам осмотров заносятся записи в журнал осмотра помещений. В случае обнаружения дефектов, относящихся к сфере капитального ремонта зданий, комендант сообщает о них Директору по общим вопросам, который согласовывает с Генеральным директором ЗАО «Аптека-Холдинг» и проводит переговоры по устранению дефектов с арендодателем. Фактом завершения ремонта является двухстороннее подписание акта выполненных работ.

Выбор, оценку и ежегодную переоценку компаний, предоставляющих услуги на основании установленных критериев, осуществляет по:

- Транспортировке, - Коммерческий директор
- Аренде, - Директор по общим вопросам

Записи по оценке и переоценке ведутся и сохраняются в установленной.

Требования к документации

Общие положения

Документация СМК «Аптека Холдинг» включает:

в) Миссию компании, документально оформленное заявление о политике в области качества, политики компании по направлениям деятельности (Приложение 9), приоритеты подразделений компании, включающие приоритеты (цели) в области качества,

г) Руководство по качеству,

д) Документированные процедуры, требуемые ИСО 9001 (Приложение 9),

е) Документы, необходимые компании для обеспечения эффективного планирования, осуществления процессов и управления ими (Приложение 9), а также

ж) Записи, требуемые ИСО 9001.

Руководство по качеству

Компания создала и поддерживает в рабочем состоянии настоящее Руководство по качеству, содержащее:

в) Описание области применения системы менеджмента качества, включая подробности (подробное описание) и обоснование любых исключений,

г) Ссылки на документированные процедуры, созданные для системы менеджмента качества (Приложение 9), а также

д) Описание взаимодействия между процессами системы менеджмента качества (Приложение 7).

Цели компании, в том числе цели в области качества, базирующиеся на политике компании в области качества, установлены на год для каждого самостоятельного структурного подразделения и представлены в виде отдельных документов.

Управление документацией

В компании созданы документированные процедуры: «Управление документацией», «Управление записями» и инструкция «Порядок проверки изменений действующего российского законодательства и последующего информирования об изменениях начальников подразделений ЗАО «АПТЕКА-ХОЛДИНГ»» для определения методов и средств управления, необходимых для:

а) Утверждения документов на предмет их адекватности до их выпуска,

б) Анализа, уточнения (при необходимости) и переутверждения документов,

в) Обеспечения идентификации изменений и статуса действующей в текущий момент редакции документов,

г) Обеспечения наличия соответствующих версий (редакций) применяемых документов в местах их использования,

д) Обеспечения сохранности документов в разборчивом и легко идентифицируемом состоянии,

е) Обеспечения идентификации документов внешнего происхождения и управления их распределением, а также

ж) Предотвращения непреднамеренного использования устаревших (вышедших из употребления) документов и их подходящей идентификации в случае, когда их сохраняют для каких-либо целей.

Управление записями

В «Аптека-Холдинг» определены, ведутся и сохраняются записи для представления доказательств соответствия требованиям и результативного функционирования системы менеджмента качества. Перечень ведущихся записей, форма, место хранения и ответственные представлены в разделе «Записи» каждой документированной процедуры или процесса, осуществляемых в подразделениях компании. Записи, требуемые ISO 9001 перечислены в реестре. Остальные записи перечислены в отдельных реестрах, составленных и утвержденных в соответствии с установленным порядком.

Записи сохраняются в разборчивом, легко идентифицируемом и восстанавливаемом состоянии. Разработана документированная процедура «Управление записями», в которой установлены методы и средства управления, требуемые для идентификации, хранения, защиты, восстановления, установления срока хранения и изъятия (ликвидации) записей.

Ответственность руководства

Обязательства руководства

Высшее руководство компании «Аптека-Холдинг»:

а) Осуществляет доведение до сведения организации важности выполнения требований потребителя, равно как и законодательных и нормативных требований на собраниях, в выпускаемых газетах, проспектах, посредством Internet и электронной почты,

б) Разработало Миссию и Политику компании в области качества,

в) Устанавливает цели компании, включая цели в области качества в ходе осуществления процедуры «Анализ со стороны руководства». Цели на месяц и их достижение фиксируются в Ежемесячных отчетах – приоритетах,

г) Проводит анализ со стороны руководства согласно процедуре «Анализ со стороны руководства»,

д) Обеспечивает наличие ресурсов, необходимых для достижения установленных целей на основании заявок и ежемесячного бюджета, составляемых руководителями структурных подразделений. Требования к наличию ресурсов, необходимых для функционирования процессов СМК, определены в пункте «Требования к ресурсам» описаний процессов (см. Приложение 11).

Ориентация на потребителя

Высшее руководство компании обеспечивает определение и выполнение требований потребителя в целях повышения его удовлетворенности путем реализации процедур «Аудит клиента» и «Оценка удовлетворенности потребителя» соответственно.

Политика в области качества

Высшее руководство компании «Аптека-Холдинг» разработало политику в области качества, соответствующую целям организации и требованиям ИСО 9001. Доведение политики до сведения персонала компании осуществляется путем сообщения на собраниях, в процессе внутреннего обучения сотрудников и инструктажей, при приеме на работу, посредством электронной почты и путем демонстрации политики на досках объявлений. Основные положения политики печатаются в буклетах, рекламных проспектах и корпоративной газете «Моя любимая Аптека». Проверка понимания политики качества внутри организации осуществляется путем аттестации, опросов и проведения внутреннего аудита.

Анализ политики в области качества, равно как миссии и других политик компании по направлениям, на предмет ее постоянной пригодности и актуальности осуществляется 1 раз в год в рамках деятельности по составлению, согласованию и утверждению бизнес плана компании. В случае необходимости миссия и политики корректируются, переутверждаются и доводятся до сведения сотрудников согласно установленной процедуре.

Политика в области качества компании «Аптека-Холдинг» приведена в Приложении 6.

Планирование

Цели в области качества

Постановка целей, в том числе в области качества, как для подразделений, так и для компании в целом, а также планирование осуществляются в рамках процедуры «Разработка годового бизнес-плана» СОПа «Анализ со стороны руководства» и базируются на установлении целей перед подразделениями на год.

Компания «Аптека-Холдинг» установила цели для каждого процесса СМК. Эти цели, критерии достижения, методы их измерения и методика улучшения определены в следующих разделах каждого описания процесса: «Цель процесса, критерии достижения и методы измерения критериев достижения цели», «Оценка результативности, методы обеспечения», «Методы оценки зрелости (уровня зрелости), планирование улучшения».

Цели подразделений компании на год включают цели в области качества и согласуются с политикой в области качества. Цели подразделений содержат обязательства постоянного повышения результативности.

Планирование системы менеджмента качества

Высшее руководство компании обеспечивает планирование создания, функционирования и улучшения СМК. Планы создания СМК расположены на файловом сервере компании. Планирование функционирования СМК осуществляется руководителями основных подразделений компании согласно процедуре «Ежемесячное планирование организационных действий», включенной в СОП «Анализ со стороны руководства». Руководители подразделений ежемесячно защищают отчет о достигнутых целях и планы на следующий месяц перед Директором по развитию. Директор по развитию оценивает достижение целей подразделениями и корректирует и/или ставит дополнительные задания на следующий месяц в случае необходимости.

Руководители подразделений прорабатывают дополнительные задачи для включения в план и доводят их до исполнителей в виде заданий.

При разработке и утверждении планов, а также при внесении в них изменений, Директором по развитию уделяется внимание сохранению целостности системы менеджмента качества.

Ответственность, полномочия и обмен информацией

Ответственность и полномочия

Ответственность и полномочия сотрудников компании определены в соответствующих положениях о подразделениях, должностных инструкциях и документированных процедурах, инструкциях и руководствах.

Порядок осуществления деятельности представлен в корпоративных инструкциях. Ответственность за выполнение шагов процедур и процессов представлены в матрицах ответственности. Лицо, отвечающее за функционирование и улучшение соответствующего процесса, определено в пункте «Владелец процесса» раздела 4 описаний процессов.
Организационная структура компании представлена в Приложение 8.
Распределение ответственности за функционирование СМК в соответствии с требованиями ISO 9001:2000 приведено в приложении 12.

Представитель руководства

Генеральный директор компании «Аптека-Холдинг» назначает приказом представителя руководства по системе менеджмента качества – Директора по качеству, который, независимо от других обязанностей несет ответственность и имеет полномочия для:

а) обеспечения создания, внедрения и поддержания в рабочем состоянии процессов, необходимых для системы менеджмента качества,
б) представления высшему руководству отчетов о функционировании системы менеджмента качества и необходимости улучшения, а также
в) гарантированного обеспечения распространения понимания требований потребителя во всей организации.

Внутренний обмен информацией

Внутренний обмен информацией направлен на достижение результативности при выполнении заданий сотрудниками компании и осуществляется в соответствии с пунктом «Взаимодействие с другими подразделениями» положений о подразделениях.

В компании «Аптека-Холдинг» осуществляется периодическое издание газеты «Моя любимая аптека», функционирует внутренняя телефонная связь, локальная сеть, Email, Internet. Еженедельно проводятся собрания руководителей подразделений компании, на которых обсуждаются вопросы оперативного руководства, в том числе вопросы развития системы менеджмента качества и оценки удовлетворенности потребителями деятельности компании. Решения руководства фиксируются и доводятся до сведения исполнителей по электронной почте в виде протоколов собрания.

Каждый вторник проводится собрание менеджеров департамента московского сбыта с целью обмена информации о новинках ассортимента, достижениях компании, оценках удовлетворенности потребителя.

В подразделениях компании 1 раз в месяц проводится информационное собрание для сотрудников, на котором освещаются новости и изменения в компании.

Анализ со стороны руководства

Общие положения

Высшее руководство ежегодно, начиная с 20 марта, каждого года проводит анализ системы менеджмента качества организации для обеспечения ее постоянной пригодности, адекватности и результативности. Этот анализ включает оценку возможностей для улучшений и потребности (надобности, необходимости) в изменениях в системе менеджмента качества, в том числе в политике и целях в области качества. Разработана и функционирует документированная процедура «Анализ со стороны руководства».

Ведутся и сохраняются записи об анализе со стороны руководства.

Входные данные для анализа

Входные данные для анализа со стороны руководства, представляются в отчете «Анализ СМК со стороны руководства», включают информацию о:

а) результатах аудитов, осуществляемых службой качества;

б) результатах анкетирования по оценке удовлетворенности потребителей, подготавливаемых руководителем департамента московского сбыта совместно с Директором по качеству;

в) обратной связи от поставщиков, подготавливаемых руководителем департамента поставок совместно с директором по качеству;

г) функционировании процессов и соответствии продукции, подготавливаемую владельцами соответствующих процессов;

д) статусе (состоянии) предупреждающих и корректирующих действий, подготавливаемую владельцами соответствующих процессов или руководителями подразделений;

е) действиях, предпринимаемых по итогам предыдущих анализов со стороны руководства,

ж) изменениях, которые могли бы повлиять на систему менеджмента качества, а также

з) рекомендациях по улучшению.

Выходные данные для анализа

В результате анализа предоставленной информации (Ежемесячных отчетов, приоритетов и бюджета) высшее руководство принимает решения и осуществляет действия, относящиеся к:

а) повышению результативности системы менеджмента качества и ее процессов,

б) улучшению продукции по отношению к требованиям потребителя, а также

в) потребности в ресурсах.

Менеджмент ресурсов

Обеспечение ресурсами

Требования к ресурсам, необходимым для функционирования Системы Менеджмента Качества и удовлетворения потребностей потребителей, определены в описаниях процессов, процедур, инструкциях, положениях, приказах, распоряжениях и другой нормативной и организационно-распорядительной документации.

Ресурсы, необходимые для реализации Политики в области качества и Целей предоставляются Директором по развитию на основании данных ежемесячных бюджетов подразделений, заявок и соответствующих бизнес-планов.

Ресурсы, необходимые для реализации дополнительных программ, в том числе в области качества, предоставляются Директору по развитию на основании бюджета компании.

Создана и функционирует процедура «Ежемесячное бюджетирование и контроль исполнения бюджета» СОПа «Анализ со стороны руководства».

Человеческие ресурсы

Общие положения

«Аптека-Холдинг» обеспечивает персонал компании всеми необходимыми ресурсами для плодотворной работы, в связи с чем, компания выдвигает требования к профессиональным знаниям, навыкам, опыту и способностям сотрудников для внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента качества, а также постоянного повышения результативности и удовлетворенности потребителя посредством выполнения его требований. Для этого в компании производится поиск, отбор, обучение и аттестация сотрудников, обеспечение и поддержание необходимой инфраструктуры и производственной среды.

Компетентность, осведомленность и подготовка

Компания «Аптека-Холдинг»:

а) Определяет необходимую компетентность персонала, выполняющего работу, которая влияет на качество продукции. Требования к компетентности персонала изложены в Должностных инструкциях и положениях о подразделениях. Описание оценки компетентности персонала осуществляется в следующих документированных процедурах:

- «Обеспечение персоналом» на этапах «Анализа данных о потенциальных кандидатах» процедуры подбора сотрудников.
- «Обеспечение персоналом» процедуры «Аттестация».

б) Обеспечивает подготовку персонала в соответствии с процессом «Обучение».

в) Осуществляется оценка результативности предпринятых мер согласно документированным процедурам процесса «Обеспечение персоналом» - подбор, аттестация и оценка.

г) На собраниях, корпоративных мероприятиях, досках объявлений, посредством Internet и электронной почты руководство компании осуществляет информирование своего персонала об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение целей в области качества.

д) Согласно процедуре «Управление записями» ведутся и сохраняются соответствующие записи по вопросам образования, подготовки персонала, его мастерства и опыта.

Инфраструктура

Компания «Аптека-Холдинг» определяет, создает и поддерживает инфраструктуру, необходимую для обеспечения соответствия требованиям к продукции.

Инфраструктура компании включает в себя:

1. Офисные здания
2. Склады
3. Рабочие места и соответствующие помещения
4. Электро и сантехнические коммуникации, вентиляция, отопление
5. Компьютерное оборудование и программное обеспечение

За функционирование и развитие инфраструктуры (п. 1, 2, 3) ответственным является – Директор по общим вопросам, а за п. 5 инфраструктуры – Директор по информационным технологиям (далее ИТ).

Для предупреждения выхода из строя элементов инфраструктуры Директор по общим вопросом в первых числах нового финансового года (апрель) составляет график планово-

предупредительного ремонта на год, согласовывает его с Генеральным директором и обеспечивает его выполнение.

Деятельность по контролю за поддержанием инфраструктуры в рабочем состоянии описана выше.

Правила закупки компьютерного оборудования и развития системного программного обеспечения определяются документированными процедурами: «Процедура подачи и учета заявок в Департамент ИТ на оборудование, их выполнение и учет распределения оборудования» и «Обеспечение программными средствами» регламентом работ, проводимых Департаментом IT.

Производственная среда

Санитарно-гигиеническая среда и микроклимат в помещениях компании «Аптека-Холдинг» соблюдается в соответствии с требованиями постановлений органов Государственной власти и местного управления.

Склады компании лицензированы на предмет соответствия «ПРАВИЛа ОТПУСКА (РЕАЛИЗАЦИИ) ЛЕКАРСТВЕННЫХ СРЕДСТВ В АПТЕЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ (ОСТ 91500.05.0007-2003)» и другим нормативным документам Министерства Здравоохранения и социального развития (см. раздел 7.1.1).

Назначен ответственный за технику безопасности и окружающую среду – Инженер по охране труда. Проводится вводный инструктаж по охране труда, первичный инструктаж на рабочем месте, повторный инструктаж на рабочем месте сотрудников компании. Руководители подразделений компании в установленный срок проходят обучение и аттестацию на предмет знаний законодательных требований по охране труда и технике безопасности.

Приказами Генерального директора компании назначены ответственные за:

а) Электробезопасность и электрохозяйство склада.
б) Противопожарную безопасность склада в целом и отдельных подразделениях

Разработаны, согласованы и утверждены соответствующие инструкции по охране труда и техники безопасности, электробезопасности и противопожарной безопасности (см. приложение 10.3), управление которыми осуществляется в соответствии с «Управление документацией».

Назначены ответственные за соблюдение фармацевтического порядка – заведующие складами №1 и №2.

Большое значение руководство компании придает укреплению корпоративной сплоченности. Организуются корпоративные тренинги и семинары, проводимые сотрудниками учебного центра компании.

Создание продукции

Планирование создания продукции

В компании «Аптека-Холдинг» спланированы и разработаны процессы, необходимые для создания продукции, включающие следующие виды деятельности: закупка, хранение и продажа фармацевтической продукции. Перечень процессов СМК «Аптека-Холдинг» указан на схеме процессов (см. Приложение 7). Виды деятельности подразделений компании включают процедуры и процессы.

В описании процессов компании установлены цели процессов. Требования потребителей к продукции устанавливаются при заказе, в связи с тем, что набор и количество заказываемых препаратов для каждого клиента индивидуален.

В процессе создания СМК группа ведущих специалистов, руководителей компании, сотрудников службы качества во главе с Директором по качеству проанализировала деятельность организации, идентифицировала, разработала и задокументировала необходимые процессы, документы и выработала:

а) требования к обеспечению ресурсами для дистрибуции продукции, которые представлены в разделе «Требования к ресурсам» описаний процессов,

б) требуемую для продукции деятельность по верификации, мониторингу, контролю и испытаниям, а также критерии приемки продукции, общее описание которых представлены в макропроцессах подразделений и в соответствующих документированных процедурах (см. Приложение 9).

Периодически, 1 раз в месяц в рамках процедуры «Ежемесячное планирование организационных действий» СОПа «Анализ со стороны руководства» осуществляется анализ процессов на предмет оценки результативности их функционирования. Ведутся и сохраняются записи, необходимые для предоставления доказательств того, что процессы создания и оказания услуг отвечают установленным требованиям.

Выходные данные этого планирования представлены в целях (приоритетах), презентациях, протоколах совещаний, распоряжениях и приказах, хранящихся в Канцелярии компании.

Процессы, связанные с потребителем

Определение требований, относящихся к продукции

Компания «Аптека-Холдинг» согласно процедуре «Заключение контракта и документооборот» и процедуры «Аудит клиента» процесса «Продажи» определяет:

а) требования, установленные потребителем, включая требования к поставке и деятельности после поставки,

б) требования, не заявленные потребителем, но необходимые для конкретного или предполагаемого использования продукции, если оно известно,

в) законодательные и нормативные требования, относящиеся к продукции, а также

г) любые дополнительные требования, определенные компанией.

Анализ требований, относящихся к продукции

Процедура анализа требований, относящихся к продукции, установлена в документах «Заключение контракта и документооборот», «Аудит клиента» и «Получение и обработка заявок» процесса «Продажи». Этот анализ проводится компанией до принятия на себя обязательств поставлять продукцию потребителю и обеспечивает то, что:

a) требования к продукции определены,

b) расхождения между требованиями контрактов или заказов и ранее высказанными требованиями устранены, а также что

c) организация способна выполнять установленные *клиентом* требования.

В разделе «Записи» процедур СОП-72-ДМС-03, СОП-72-ДМС-04 и СОП-72-ДМС-05 ведутся и сохраняются записи результатов анализа требований, относящихся к продукции и действий, являющихся следствием этого анализа.

В тех случаях, когда потребитель не предоставляет документально оформленных требований к продукции, компания «Аптека-Холдинг» получает подтверждение этих требований у потребителя до того, как принимает их к исполнению.

При изменении требований к продукции «Аптека-Холдинг» исправляет соответствующие документы, и доводит информацию об изменениях до персонала, в части его касающейся.

Коммуникация с потребителями

Компания «Аптека-Холдинг» осуществляет эффективные мероприятия по коммуникации с потребителями относительно:

1. информации о продукции, путем адресной рассылки клиентам компании, размещения рекламных материалов на Internet странице «Аптека-Холдинг».
2. прохождения запросов, контрактов или заказа, включая поправки путем выделения ответственных лиц из Департамента сбыта по Москве и области, курирующих соответствующих клиентов, а также
3. обратной связи от потребителей, включая претензии, получаемые по «горячей линии» и информации, полученной по результатам определения удовлетворенности потребителя.

Проектирование и разработка

Компания «Аптека-Холдинг» не занимается и не несет ответственности за проектирование и разработку.

Закупки

В компании «Аптека-Холдинг» осуществляются закупки фармацевтической продукции для их дистрибуции, а также оборудования, компьютерной техники, расходных материалов для обеспечения функционирования процессов компании. Закупку фармацевтической продукции осуществляет Департамент поставок. Оборудование для функционирования складских и офисных помещений, канцелярии приобретает Общий отдел. Компьютерную технику и расходные материалы к ней покупает группа технического обеспечения Департамента ИТ.

Процесс закупок

Процесс закупок фармацевтической продукции является одним из основных видов деятельности компании, добавляющей ценность к конечному продукту. Компания разработала СОП-74-ДП-01 Процесс «Поставки», в рамках процедур которого осуществляется обеспечение соответствия закупленной продукции установленным требованиям к закупке.

Сотрудники Департамента поставок оценивают и выбирают поставщиков на основании их способности поставлять продукцию в соответствии с требованиями организации при выборе поставщика, рассмотрении и расширении позиций закупаемого ассортимента (см. процедуры «Выбор поставщика» СОП-74-ДП-12 и «Расширение ассортимента» СОП-74-ДП-01) при заключении контрактов (см. процедуру «Заключение контракта» СОП-74-ДП-01) и осуществлении заказов конкретных ассортиментных позиций (см. процедуру «Заказы» СОП-74-ДП-01).

В компании ведется карточка поставщика (В электронной форме – Программа 1С), в которой заведен один из критериев его выбора – наличие лицензии Министерства здравоохранения и социального развития. Менеджеры по поставкам ведут реестры поставщиков, в которых представлена краткая информация о поставщике, критерии его оценки, статус.

Закупки, осуществляемые Общим отделам, выполняются в соответствии с процедурой СОП-74-ОО-01 «Закупки, осуществляемые Общим отделом».

Закупки, осуществляемые Департаментом ИТ выполняются в соответствии с процедурой СОП-74-ДИТ-01 «Закупки, осуществляемые департаментом IT».

В обоих из вышеперечисленных случаев закупки осуществляются на основании выбора поставщика по установленным критериям, его оценки и переоценки. Закупка производится только у тех поставщиков, которые допущены либо рекомендованы для закупок.

Информация по закупкам

Полный перечень закупаемых позиций фармацевтической продукции ведется Ассортиментной группой Департамента поставок. В состав ассортиментного списка входит и наименование фармацевтической продукции и производитель. На основании утвержденного Директором по развитию ассортиментного списка и бюджета осуществляется закупка утвержденных позиций.
Информация по закупкам, осуществляемым Общим отделом и Департаментом ИТ, хранится в соответствующем подразделении осуществляющем закупки.

Верификация закупленной продукции

«Аптека-Холдинг» осуществляет верификацию закупленной продукции:

1. При приеме товара от Российского производителя и вывоза товара собственным транспортом от поставщика на территории поставщика (см. Процедуру «Заказ» Процесса «Поставки» СОП-74-ДП-01)

2. На пандусе склада ГО «Аптека-Холдинг» (см. Процедуры приема товара (СОП-75-ДЛ(СК1)-02 и СОП-75-ДЛ(СК2)-02) процесса «Логистика» СОП-75-ДЛ-01)

Контроль и другие виды деятельности, необходимые для обеспечения соответствия закупленной продукции установленным требованиям к закупке описаны в процедурах процессов «Поставки» и «Логистика».

Верификация продукции закупаемой Общим отделом и Департаментом ИТ осуществляется на шагах «Входной контроль» и «Ввод в эксплуатацию» процедур закупки. В случае обнаружения несоответствий товар при возможности исправляется или возвращается поставщику, если не истек ее гарантийный срок.

Производство и сервисное обслуживание

Управление производством

Компания «Аптека-Холдинг» планирует и осуществляет производство в управляемых условиях согласно описанию процесса «Логистика» СОП-75-ДЛ-01.

Сервисное обслуживание внутренних потребителей по автоматизации деятельности сотрудников Компании осуществляется в соответствии с заявленными в установленной форме требованиями проводит Департамент ИТ согласно процедурами: СОП-63-ДИТ-01 «Обеспечение программными средствами» и ТИ-63-ДИТ-02 «Процедура подачи и учета заявок в Департамент ИТ на оборудование, их выполнение и учет распределения оборудования».

Валидация процессов производства и сервисного обслуживания

Деятельность по валидации процесса производства и сервисного обслуживания отсутствует в связи с отсутствием спецпроцессов, результаты осуществления которых не могут быть верифицированы последующим мониторингом и измерениями.

При сборе заказа для потребителей компании «Аптека Холдинг» осуществляется верификация последующим мониторингом и измерениями результатов процессов путем выходного контроля, функционирования «Горячей линии» и оценки удовлетворенности потребителя.

Идентификация и прослеживаемость

На всем протяжении оказывания услуги компания идентифицирует ее подходящим способом. Способ идентификации продукции и услуги описан в соответствующих процедурах процессов: «Поставки», «Продажи», «Логистика».

Собственность потребителя

В компании «Аптека-Холдинг» собственность потребителей не используется.

При появлении подобных фактов будет разработана процедура, регламентирующая управление собственностью потребителя и информировано об этом орган по сертификации.

Сохранение продукции

Организация сохраняет соответствие продукции установленным требованиям во время внутренней обработки и поставки к месту назначения. Это сохранение включает в себя идентификацию, правильное обращение с продукцией, ее упаковку, хранение и защиту от повреждения и реализуется путем хранения продукции на сертифицированном складе и периодическом осмотре и инвентаризации.
При экспедировании товара экспедитор несет ответственность за сохранность груза. Обеспечение сохранности груза достигается путем соблюдения установленных правил при погрузке-разгрузке транспорта и процедуры «Экспедирование».

Управление устройствами для мониторинга и измерения

Компания «Аптека-Холдинг» согласно установленного Министерством здравоохранения и социального развития Фармацевтического порядка проводит мониторинг условий хранения лекарственных средств ежедневно. Измерение условий хранения лекарственных средств производится с использованием гигрометров и индикаторов температуры холодильного оборудования. С использованием указанных средств измерения определяется температура и влажность. Порядок проведения мониторинга и измерений условий хранения изложен в СОП-75-ДЛ-08 «Регламентные работы по поддержанию условий хранения».

При отправке на уничтожение лекарственных средств осуществляется их взвешивание с использованием электронных весов. Порядок взвешивания определен в СОП-75-ДЛ-27 «Уничтожение препаратов».

Управление устройствами для мониторинга и измерений осуществляется согласно инструкции ТИ-76-ОО-01.

Ведутся и сохраняются записи результатов поверки или замены средств измерения хранящемся у Директора по общим вопросам:

- График поверки или замены СИ,
- Журнал поверки соответствия показаний температуры холодильных камер.

В случае обнаружения неисправностей, измерительных приборов они изымаются для утилизации и заменяются исправными и поверенными.

Зам. Директора по общим вопросам информирует Заведующего складом об изъятии неисправных измерительных приборов.

В случае нарушения условий хранения Заведующий складом обеспечивает осуществление следующих действий:

- лекарственные средства, находящиеся на территории склада изолируются и перемещаются в зону «Брак» как несоответствующая продукция.
- информирование клиентов о ранее отпущенных лекарственных средствах с указанием даты отгрузки и в случае согласия – изъятие.
- изъятая у клиентов несоответствующая продукция изолируются и перемещаются в зону «Брак» как несоответствующая продукция.

Данная несоответствующая продукция уничтожается или проводится анализ (проба) на качество продукции установленным порядком сертификации.

Измерение, анализ и улучшения

Общие положения

ЗАО «Аптека-Холдинг» планирует и применяет процессы мониторинга, измерения, анализа и улучшения, включая статистические методы, необходимые для:

г) демонстрации соответствия продукции установленным требованиям,

д) обеспечения соответствия системы менеджмента качества установленным требованиям, а также

е) постоянного повышения результативности системы менеджмента качества.

Мониторинг и измерение

Удовлетворенность потребителя

«Аптека-Холдинг» ведет деятельность по своевременному и оперативному получению достоверной и обоснованной информации об уровне удовлетворенности потребителей. Оценка удовлетворенности потребителей осуществляется согласно процедуре СОП-821-ДМС-06.

Процедуры основываются на получении, накоплении и обработке поступающей от потребителя информации, содержащей оценки его удовлетворенности по различным частным вопросам – индикаторам удовлетворенности.

Ответственность за выбор целевой аудитории, рассылку и сбор анкет при оценке поставщиков несет Департамент поставок, а при оценке потребителей – Департамент сбыта по Москве и области. Департамент маркетинга отвечает за обработку и формирование сводного отчета по оценке удовлетворенности потребителей и поставщиков.

Результаты выполнения процедуры используются в деятельности по повышению качества продукции и организации бизнес-процессов Компании.

Внутренний аудит

Внутренние проверки качества проводятся согласно процедуре СОП-822-СК-01 с целью установления соответствия деятельности в области качества и связанных с ней результатов требованиям стандартов, методик, инструкций компании и Руководства по качеству.
Непосредственным объектом аудита системы качества является деятельность подразделений компании, осуществляемая в системе в целом или в отдельных ее элементах.
Аудит качества процесса предназначен для оценки соответствия процесса производства продукции установленным требованиям.
Аудит качества процесса проводится для того, чтобы:

- оценить возможности обеспечения качества в ходе процесса,
- проверить требуемые значения параметров качества процесса.

Внутренний аудит, проводится сотрудниками компании, назначенными приказом Генерального директора на основании представлений Директора по качеству.
Руководителем группы по аудиту назначается сотрудник, имеющий документально подтвержденную квалификацию, опыт участия во внутренних проверках и удовлетворяющий требованиям компании, изложенным в Положении о статусе «Аудитор качества». Все участники группы внутренней проверки не должны нести непосредственной ответственности за проверяемую деятельность и ее результаты. Для консультаций возможно привлечение высококвалифицированных специалистов подразделений компании.

Выявленные в ходе проверки несоответствия фиксируются в Листах замечаний, которые подписываются руководителем и членами группы аудита, а также руководителем проверяемого подразделения, который также вносит в Лист Замечаний планируемое действие. Достаточность корректирующих действий для устранения несоответствия определяет руководитель проверки в ходе оформления.

По результатам проверки руководитель составляет отчет, к которому прилагаются Листы Замечаний и протокол разногласий (при наличии разногласий). Отчет подписывается руководителем и членами группы по аудиту. Экземпляр отчета направляется руководителю проверенного подразделения.

Подлинники отчетов по внутренним аудитам СМК хранятся в Службе качества.

Мониторинг и измерение процессов

Измерение процессов происходят в точках измерения хода процессов. Мониторинг процесса осуществляется в виде анализа измеряемых характеристик в течение месяца. Итоги мониторинга анализируются владельцем процесса на предмет их улучшения, необходимости разработки корректирующих и предупреждающих мероприятий.
Описание способов и методов мониторинга и измерения процессов указаны в разделе «Мониторинг и измерение процесса» документированных процедур, описывающих процессы.

Оценка зрелости, оценка результативности и планирование улучшений представлены в соответствующих разделах описаний процесса (см. Приложение 11).
В рамках процедуры «Ежемесячная проверка реперных точек» СОПа «Анализ со стороны руководства» сотрудник службы качества по таблицам проверяемых показателей осуществляет проверку деятельности подразделений. Результаты проверок направляются на рассмотрение Директору по качеству и Директору по развитию. В случае обнаружения несоответствий они анализируется Руководителем подразделения совместно с Директором по качеству и, при необходимости, Директором по развитию. Далее выполняются действия по процедуре «Корректирующие мероприятия».

Мониторинг и измерение продукции

Компания «Аптека-Холдинг» проводит мониторинг и измерение характеристик оказываемой услуги для верификации того, выполнены ли требования потребителя к услуге. Эти действия осуществляются в ходе функционирования Отдела претензий -«Горячей линии» (СОП-75-ДЛ-18).

Ведутся и сохраняются доказательства соответствия (Акты, накладные с подписями клиентов) услуги критериям приемки. В этих записях указывается лицо, санкционировавшее выпуск продукции (собранного заказа).

Выпуск продукции (собранного заказа) и предоставление услуги не осуществляется, пока все запланированные действия не завершены, или не утверждено (санкционировано) иное решение соответствующими владельцами процессов.

Управление несоответствующей продукцией

В компании «Аптека-Холдинг» создана и поддерживается в рабочем состоянии документированная процедура «Управление несоответствующей продукцией» СОП-83-ДЛ-26.
Требования процедуры направлены на повышение качества работ Складского комплекса и обязательны для соблюдения сотрудниками компании, участвующими в работе складского комплекса.
Под несоответствующей продукцией в компании ЗАО «Аптека-Холдинг» понимаются:

1. Брак
2. Лекарственные средства с истекающим сроком годности
3. Лекарственные средства, документация, на которые не соответствует требованиям установленным МЗ РФ.

Браком считается лекарственное средство:

1. С помятой (порезанной, порванной) индивидуальной упаковкой;
2. С оторванной (порванной, залитой) этикеткой на флаконе;
3. С отсутствующей на упаковке (или нечеткой) маркировкой серии или срока годности
4. Бой

Выявление несоответствующей продукцией осуществляется при:

1. Приеме товара, (ответственный за выявление – начальник приемного отдела)
2. Хранении товара, (ответственный за выявление – заведующий складом)
3. Обработке сборке, перемещении, (ответственный за выявление – кладовщик)
4. Экспедировании товара, (ответственный за выявление – начальник экспедиции)
5. Сообщении потребителем о несоответствии, (ответственный за реализацию деятельности по ликвидации несоответствий после поставки – начальник отдела претензий)

Деятельность по управлению забракованными лекарственными средствами Министерством здравоохранения описана в процедуре СОП-83-ДЛ-01. «Управление забракованными сериями».

Деятельность по управлению несоответствующей продукцией обнаруженной после поставки описана в процедуре СОП-83-ДЛ-18 «Претензии».

Деятельность по управлению несоответствиями связанными с документацией на лекарственные средства описаны в процедуре СОП-743-ДЛ(СК1)-03 «Проверка документов, подтверждающих качество продукции».

С несоответствующей продукцией обнаруженной в процессе деятельности компании «Аптека-Холдинг» поступают одним из следующих способов:

- Уценка лекарственных средств
- Списание лекарственных средств
- Возврат лекарственных средств
- Обмен лекарственных средств
- Уничтожение лекарственных средств

Ответственность за принятие решения о действиях с несоответствующей продукцией по:

- Возврату поставщикам и обмену возложено на Директора по поставкам
- Уценке, списанию, уничтожению – возложено на заведующего складом №1

Деятельность по уценке, списанию, возврату и обмену товара описана в процедуре СОП-75-ДЛ-25. «Уценка, списание, возврат, обмен товара».

Деятельность по уничтожению лекарственных средств изложена в процедурах СОП-75-ДЛ-24. «Уничтожение препаратов».

Анализ данных

Компания определяет, собирает и анализирует соответствующие данные для демонстрации пригодности и результативности системы менеджмента качества и оценки того, где может быть осуществлено постоянное повышение результативности системы менеджмента качества. В их состав входят данные, получаемые в результате мониторинга и измерения, а также информация из других соответствующих источников.

Анализ данных предоставляет информацию, относящуюся к:

a) удовлетворенности потребителя,
b) соответствию требованиям к продукции,
c) характеристикам и тенденциям процессов и продукции, включая возможности проведения предупреждающих действий, а также
d) поставщикам.

Компания «Аптека-Холдинг» получает вышеперечисленную информацию, руководствуясь следующими процессами и процедурами:

a) СОП-821-ДМС-01. Процедура «Оценка удовлетворенности потребителя»
b) Анализ соответствия требованиям к продуктам осуществляется в рамках процедуры аудита клиентов и шагах блок-схемы процесса «Продажи».
c) Раздел «Описание», каждого процесса СМК «Аптека-Холдинг» описывает характеристики процессов, а также в СОП-85-СК-01. Процедуры «Корректирующие мероприятия и Предупреждающие мероприятия». Процедура «Ежемесячная проверка по реперным точкам» СОП-56-СК-01 «Анализ со стороны руководства».
d) СОП-74-ДП-01. Процесс «Поставки».

Улучшение

Постоянное улучшение

Компания постоянно повышает результативность системы менеджмента качества посредством использования политики и целей, в том числе в области качества, результатов аудитов, анализа данных, корректирующих и предупреждающих действий, а также анализа со стороны руководства. Создана и поддерживается в рабочем состоянии процедура СОП-85-СК-01, включающая описание «Корректирующих мероприятий и Предупреждающих мероприятий»

Корректирующие действия

С целью устранения обнаруженных несоответствий и предотвращения случаев повторного возникновения предусматриваются меры, обеспечивающие оперативное выявление и устранение факторов, отрицательно влияющих на качество, таких, как: отклонения от требований нормативной и технологической документации; несоответствие фармацевтической продукции или услуги; недостаточный уровень квалификации персонала и др.

Для предотвращения повторного возникновения указанных причин предусматриваются корректирующие действия, такие как изменение технологии сборки заказа (устранение причины, вызвавшей появление несоответствия), внесение соответствующих изменений в действующую техническую и нормативную документацию; переподготовка и повторная аттестация персонала и др.

В процессе сбора, накопления и оценки записей о качестве необходимость проведения корректирующих действий определяется на основании:

- документов, в которых отражаются результаты контроля, испытаний, приемки и исследований продукции, проводимых в подразделениях компании,
- результатов внутреннего и внешнего аудита,
- результатов проверок закупаемого оборудования,
- информации от потребителей и поставщиков, включая претензии,
- результатов контроля и оценки технологической и фарм. Документации на продукцию, процессов и работы, прямо или косвенно влияющих на качество продукции.

Корректирующее действие осуществляется согласно процедуре «Корректирующие мероприятия».

Предупреждающие действия

Компания определяет действия по устранению причин потенциальных несоответствий для предупреждения их появления. Предупреждающие действия соответствуют последствиям потенциальных проблем.

Создана документированная процедура «Предупреждающие мероприятия» в которой определены требования к:

a) установлению потенциальных несоответствий и их причин,
b) оценке необходимости в действиях по предупреждению появления несоответствий,
c) определению и осуществлению необходимых действий,
d) записям результатов предпринятых действий, а также
e) анализу предпринятых предупреждающих действий.

7.3.3 Результаты введения в действие

Общие положения и сводная оценка функционирования СМК

В настоящем отчете представлены данные для анализа системы менеджмента качества с целью обеспечения ее постоянной пригодности, адекватности и результативности.

В настоящем отчете представлена информация о:

- Достижении годовых целей в области качества по состоянию на 17 сентября 2004 года
- Оценке ежемесячных приоритетов
- Функционировании процессов, их характеристикам и тенденциям
- Соответствии продукции, характеристикам и тенденциям
- Обратной связи от потребителей и поставщиков, включая оценку удовлетворенности
- Результатах аудита качества
- Результатах проверке по репперным точкам
- Статусе корректирующих и предупреждающих действий
- Действиях, предпринятых по итогам предыдущих анализов со стороны руководства
- Изменениях, которые могли бы повлиять на систему менеджмента качества

- Рекомендациях к улучшению

Анализ функционирования системы менеджмента качества проведен по состоянию на 17 сентября 2004 года. В отчет включены данные по работе подразделений компании включенных в систему менеджмента качества, а именно деятельность головного офиса включающего сбыт в Москве и области.
Информация для разработки настоящего отчета была получена на основании оценок достижения целей за год, приоритетов, оценок результативности и хода процессов, соответствии продукции требованиям потребителей, внутренних аудитов качества, проверок по репперным точкам, опросам потребителей и поставщиков, состоянии корректирующих и предупреждающих действий.
Оценка деятельности компании производится по шкале изложенной в таблице

Таблица 16. Шкала оценки

Выполнение работ, достижение цели	Оценка
100%-81%	Отлично
80%-61%	Хорошо
60%-41%	Удовлетворительно
40%-21%	Не удовлетворительно
20%-0	Плохо

Функционирование системы менеджмента качества можно оценить на 81% (рассчитано как среднее значение пригодности, адекватности и результативности), **что является отличным результатом.**

Пригодность – 81% (Достижение годовых целей в области качества)
Адекватность – 75% (Статус корректирующих и предупреждающих действий)
Результативность – 87.8 (Функционирование процессов)

Отличные оценки можно объяснить двумя факторами:

- Стремлением перед сертификационным аудитом привести деятельность компании в полный порядок
- Заниженными требованиями к достижению целей подразделениями

Достижение годовых целей в области качества

Таблица 17. Сводные данные

№	Подразделение	Сводная оценка, %
	Основные	**71**
1	Департамент поставок	69
2	Департамент московского сбыта	54
3	Департамент логистики	90
	Поддерживающие и вспомогательные	**84**
4	Департамент информационных технологий	89
5	Департамент персонала	57
6	Департамент маркетинга	93
7	Общий отдел	91
8	Отдел лицензирования	92
9	Юридическй отдел	87
10	Учебный центр	87
11	Служба качества	72
12	Канцелярия	92
	Общая оценка	**81**

Анализ

На диаграмме приведен график достижения целей подразделений компании.

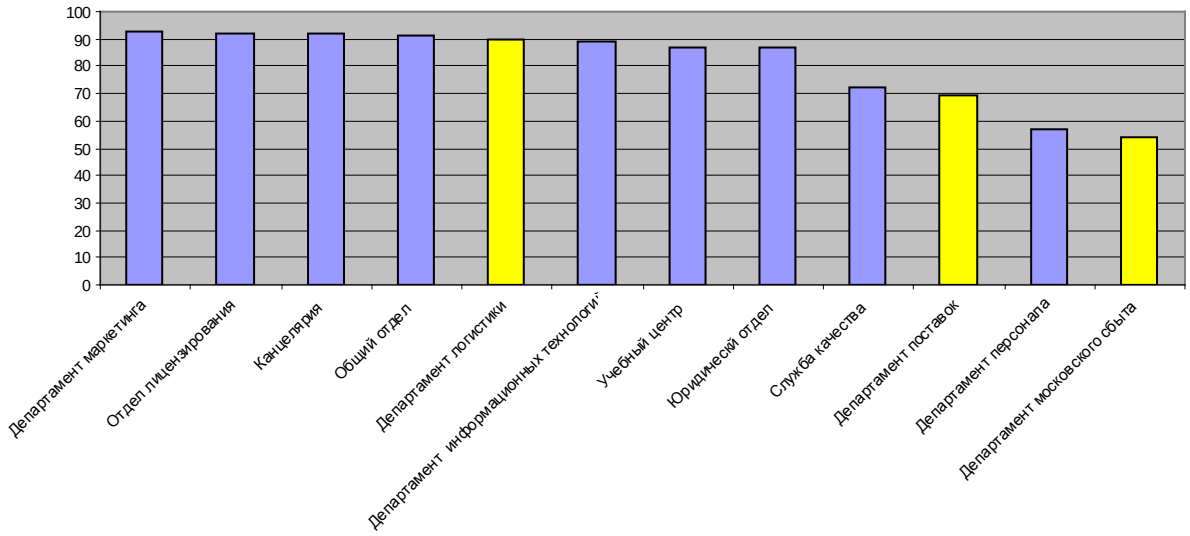


Диаграмма 7. Оценка достижения целей подразделениями компании

Из таблицы 12 видно, что достижение целей основных подразделений компании по состоянию на 17 сентября 2004 года в среднем соответствует 71% достижения годовых целей, что является отличным показателем.

Не высокая оценка достижения целей московского сбыта – 54%, не является плохой, т.к. планирование сбытовых подразделений привязано не к календарному, а к финансовому году. Сентябрь является 6 месяцем финансового года из чего следует, что 54% достижения целей московского сбыта, является отличным результатом.

Поддерживающие и вспомогательные подразделения достигли своих целей на 84%, что является хорошим результатом. Общую высокую оценку деятельности поддерживающих и вспомогательных подразделений портят данные департамента персонала – **57%**. Такие не высокие показатели связаны с экстремально высокой текучкой кадров из компании на всех уровнях управления и недостаточного притока обеспечивающего службами подбора персонала.

Оценка ежемесячных приоритетов

Таблица 18. Сводные данные

№	Подразделение	Июль	Август
	Основные	**79**	**76**
1	Департамент поставок	75,25	**63**
2	Департамент московского сбыта	(Москва + VIP) - 73,6 + (Область) -92,6 **83.1**	(Москва + VIP) - 91 + (Область) -87,5 **89.25**
3	Департамент логистики	Нет данных	Нет данных
	Поддерживающие и вспомогательные	**87,5**	**79,6**
4	Департамент информационных технологий	48 – Тех. группа 90 – Аналит. Систем 65 – МБУ 105 – Модемная гр. **77**	48 – Тех. группа **32**– Аналит. Систем 92 – МБУ 125 – Модемная гр. 74,25
5	Департамент персонала		
6	Департамент маркетинга		
7	Общий отдел		
8	Отдел лицензирования		

№	Подразделение	Июль	Август
9	Юридическй отдел		
10	Учебный центр	98	**85**
11	Служба качества		
12	Канцелярия		
	Общая оценка	**83**	**77,8**

Анализ

Из данных Таблицы 13 следует, что 12 подразделений оценку ежемесячных приоритетов осуществляют только 4 подразделения. Данных по приоритетам остальных подразделений не поступало за июль и август. Следовательно, невозможно даже приблизительно определить степень приближения к целям компании за год. Возможно, только ориентироваться на достижения целей московского сбыта и департамента поставок.

Функционирование процессов

Сводные данные по оценке результативности

Деталировка по характеристикам процессов приведена в разделе приложений 15.2 оценки функционирования процессов.

№	Процесс	Июль	Август
	Основные	**92**	**86**
1	Поставки	96	87
2	Сбыт	107	85
3	Логистика	74	85
	Поддерживающие и вспомогательные	**86,5**	**91**
4	Обеспечение персоналом	85	100
5	Обучение	88	82
	Общая оценка	**90**	**87,8**

Анализ

Средняя оценка результативности процессов за июль – 90%, август - 87.8% являются отличными оценками. Но настораживает факт ухудшения результативности процессов.

Ухудшение результативности, скорее всего связана с отпусками ключевых сотрудников компании, которые приходились как раз на август. Ухудшение результативности процесса «Сбыт» приходится на сезонное снижение продаж, связанное с отпусками ключевых сотрудников клиентов.

Процесс «Логистика» стал более результативен. Это связано со стабилизацией процесса после смены технологии работы. Владелей процесса улучшил его результативность даже с превышением плана (план - улучшить на 2%, факт – улучшил на 11%).

Ухудшение процесса «Поставки» связано с ухудшением финансового потока денежных средств и ростом дебиторской задолженности с 113% в июля до 173% в августе, что видно из оценки процесса «Сбыт», см. приложение в разделе 16 «Оценки процессов».

Соответствие продукции

Таблица 19. Отчет по претензиям клиентов

	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август
1.Ошибки склада	510	437	488	465	702	1089	919	697
из них -недовложение	326	300	294	268	378	572	560	438
-перевложение	35	25	31	35	59	109	51	48
-пересортица	134	91	135	124	186	337	275	188
-ошибка в доставке	7	12	10	13	2	15	20	8
-отсутствие товара при погрузке	8	9	18	25	77	56	13	15
Кол-во ошибок склада в % к кол-ву товарных позиций собранных за месяц	0,23%	0,20%	0,18%	0,18%	0,29%	0,44%	0,37%	0,30%
2.Мен.Оператор (установленные)	18	15	37	36	43	62	61	69
3.Сбой в программе	8	2	8	25	15	54	57	26
4.Не устраивает срок годности	8	5	16	13	9	12	10	11
5.Не устраивают цены	107	77	48	35	23	35	31	41
6.Брак(произв.;поставщик;склад)	146	248	240	214	168	147	192	193
7.Товар забракован КАЛ	34	61	62	98	156	102	93	25
8.По вине клиента	313	264	358	328	214	291	282	270
9.Виновное подразделение не установлено(дополнительные документы)	167	100	125	134	140	206	217	174
возврат товара клиентом	652	583	683	665	556	569	500	504
Всего претензий за месяц	1311	1203	1382	1348	1470	1974	1862	1506
Кол-во товарных позиций отпущенных за месяц	221160	217487	269535	264217	237817	244952	243573	228352
Кол-во претензий клиентов в % к кол-ву товарных позиций собранных за месяц	0,59%	0,55%	0,51%	0,51%	0,61%	0,80%	0,76%	0,65%

Анализ

Из таблицы 19 видно, что наилучшие показатели работы компании с точки зрения качества предлагаемых услуг были достигнуты в марте-апреле (кол-во претензий в % к кол-ву собираемых товарных позициях 0.51%), причем при максимальных значениях собираемых товарных позициях – 269535 и 264217 в марте и апреле соответственно.

Худшие показатели работы (кол-во претензий в % к кол-ву собираемых товарных позициях 0.80% и 0.76%) наблюдались летом в июне и июле соответственно.

Относительно хорошая работа в марте и апреле объясняется сложившемся коллективом и устоявшейся технологией работы.

Ухудшение работы в июне-июле объясняется изменением технологии сбора заказов лекарственных средств, перепланировкой мест хранения и реструктуризацией подразделений департамента логистики.

По состоянию на август видно улучшение показателя кол-во претензий клиентов в % к кол-ву товарных позиций собранных за месяц до 0.65%. Такой показатель является не

удовлетворительным, но имеет место быть положительная тенденция. Аппроксимируя имеющиеся данные можно предположить оценку в сентябре не выше 0.57%.

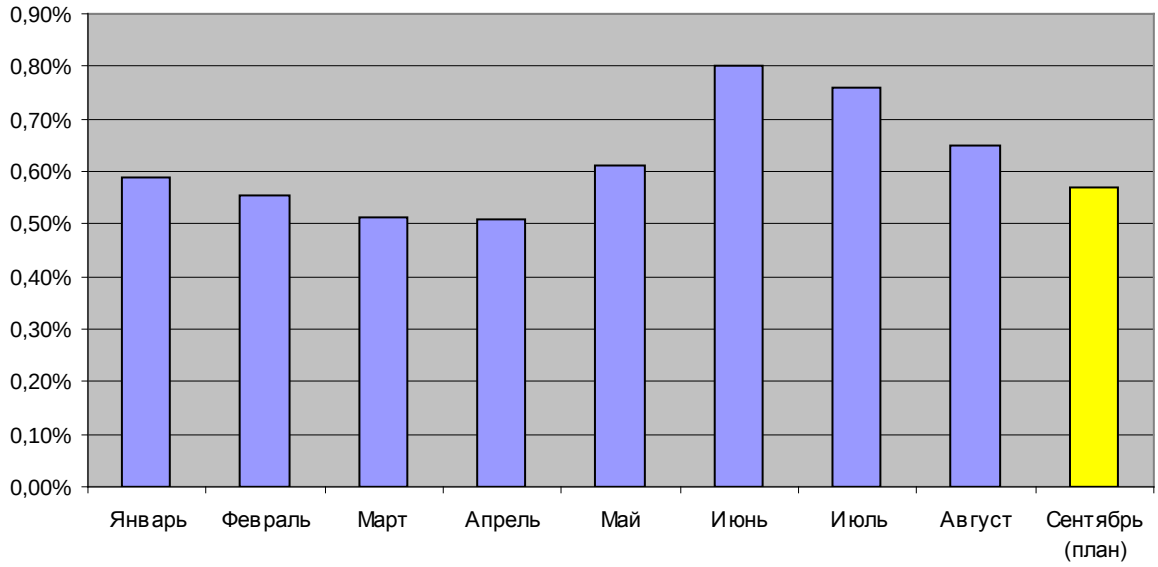


Диаграмма 8. Кол-во претензий клиентов в % к кол-ву товарных позиций собранных за месяц

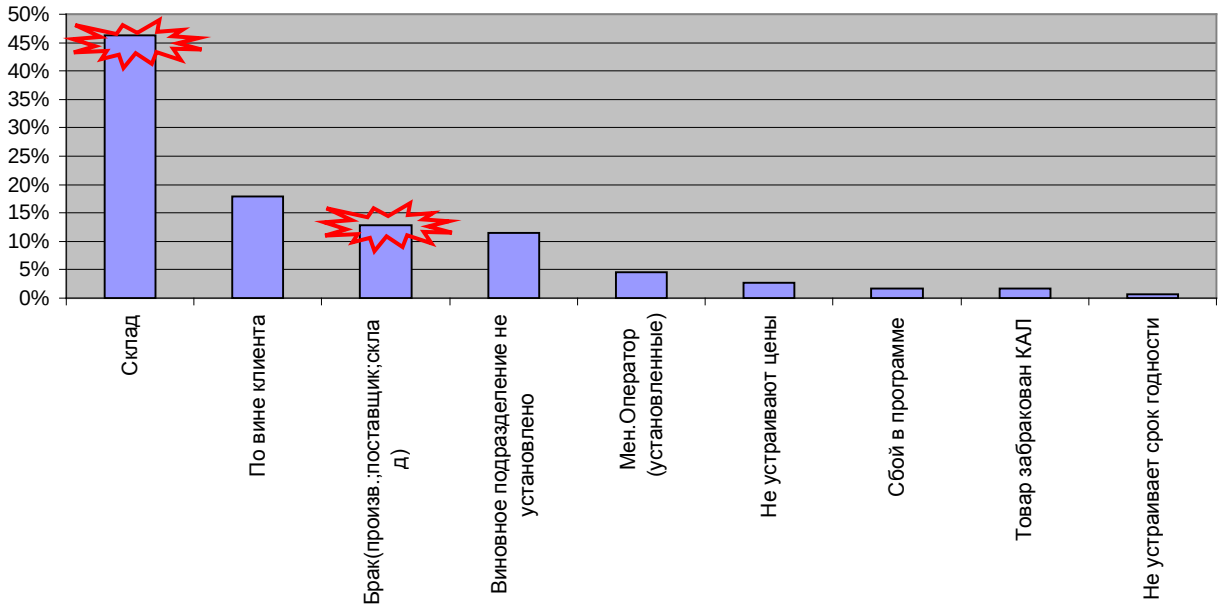


Диаграмма 9. Распределение частот возникновения претензий клиентов за август

Из диаграммы 9 видно, что на долю несоответствий возникших по вине склада приходится львиная доля несоответствий. Ошибки клиентов в заказах тоже не являются единичными.

Из диаграммы 9 следует, что при улучшении качества работы компании следует в первую очередь уделить внимание качеству выполнения процедур склада, работе с клиентами и браку.

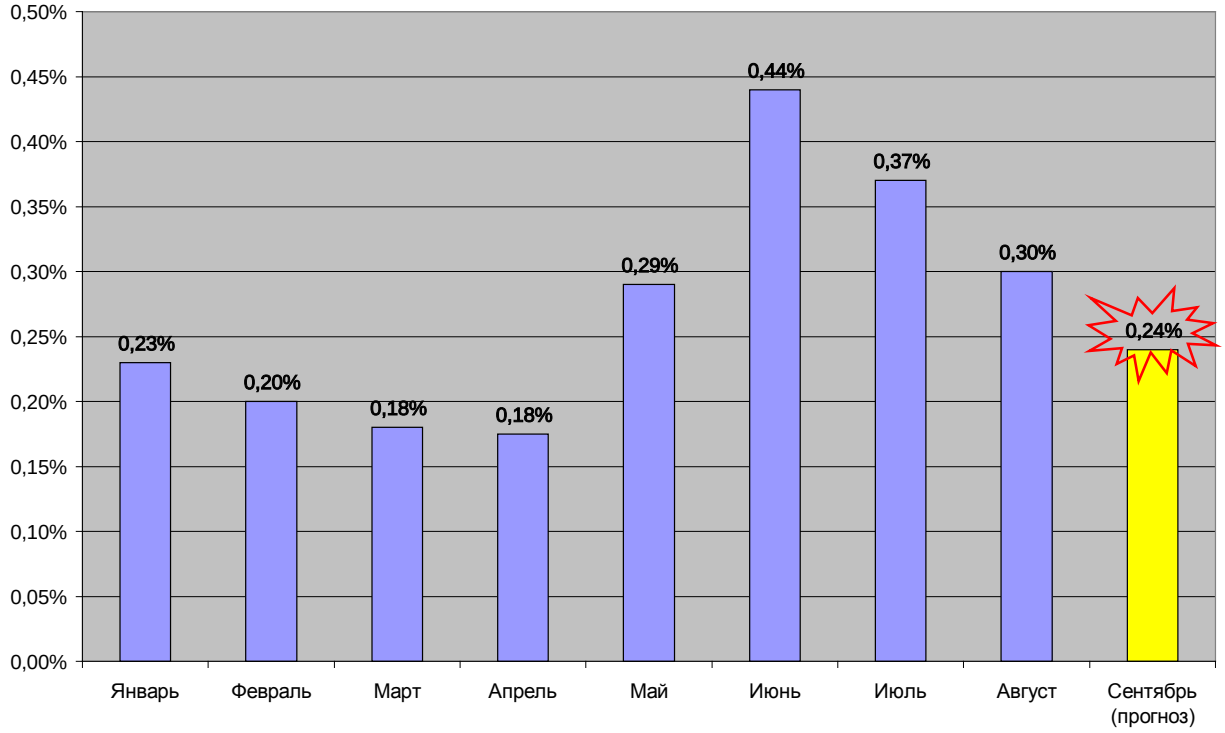


Диаграмма 10. Кол-во ошибок склада в % к кол-ву товарных позиций собранных за месяц

Из диаграммы 10 видна результативность предпринимаемых мероприятий по сокращению несоответствий возникающих по вине склада. В сентябре планируется уровень несоответствий относящихся к деятельности складе порядка 0.23 - 0.24%.

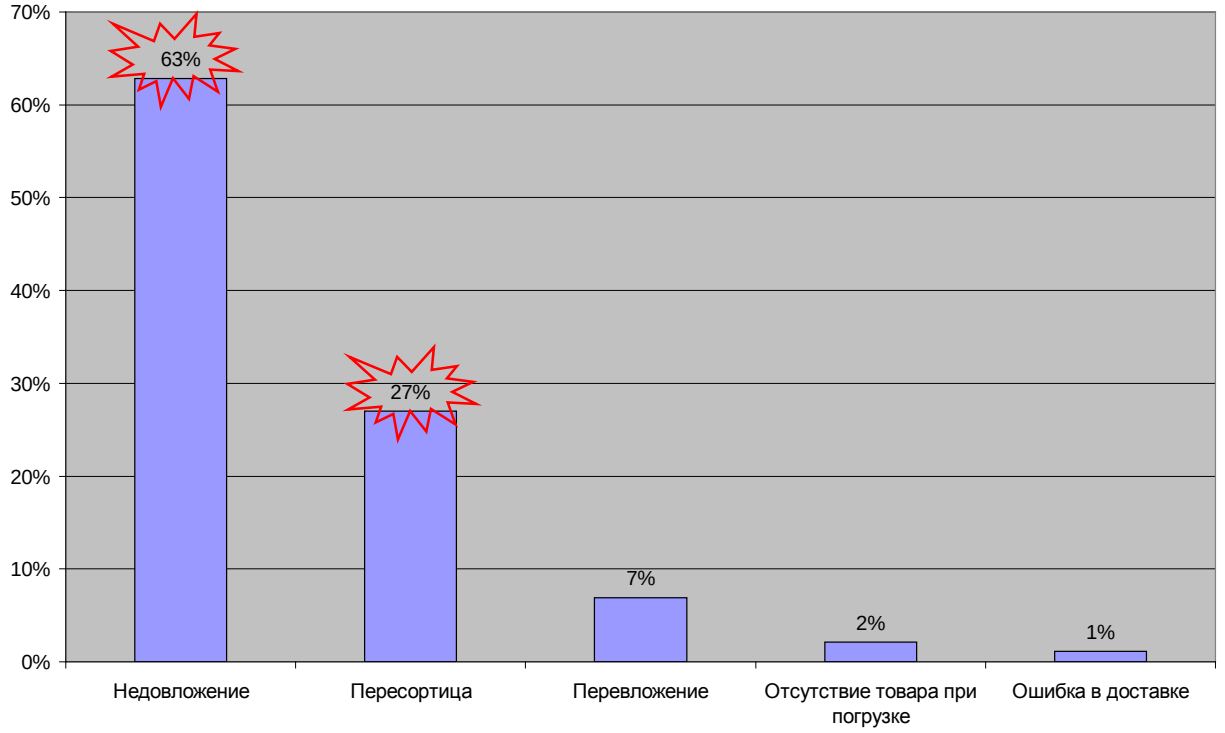


Диаграмма 11. Частота распределения несоответствий склада

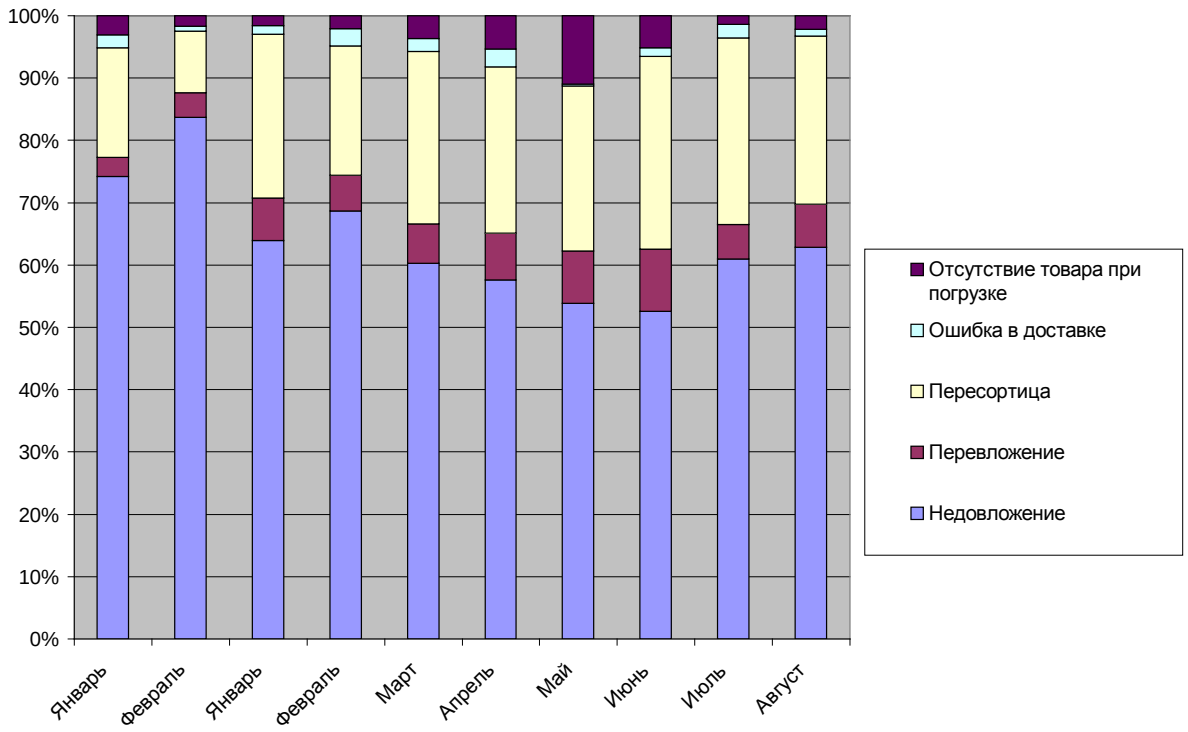


Диаграмма 12. Динамика изменения недовлажений и пересортицы за год

Из диаграммы 11 и 12 следует, что наиболее часты случаи возникновения недовложений лекарственных средств и пересортицы. На долю остальных несоответствий приходится 10%.

Результат анализа причин возникновения недовложений и пересортицы приведен на рисунке 8.

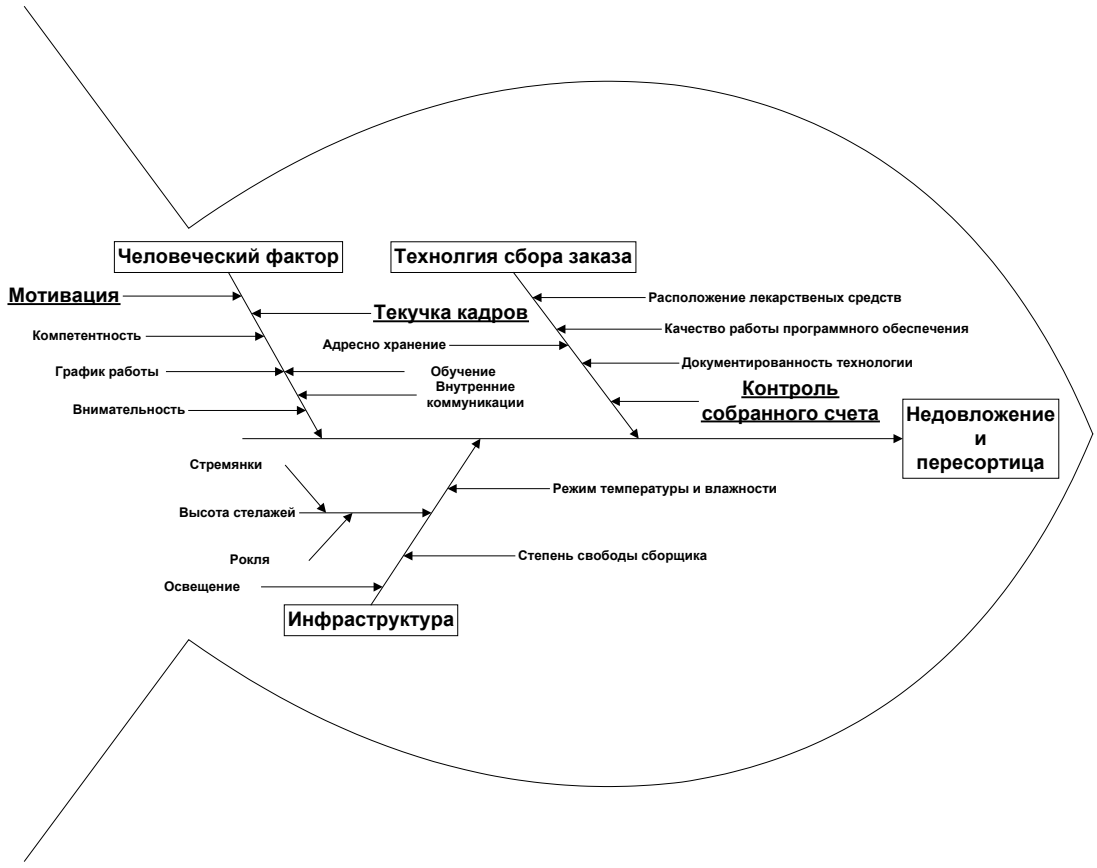


Рисунок 7. Анализ причин возникновения несоответствий

Проанализировав причины возникновения несоответствий в составе Директора по логистике, Зав. Складом №1 и Директора по качеству были выделены 3 основные причины:

- Мотивация, рассчитанная на количество собираемых позиций
- Текучка кадров
- Ошибки при контроле собранного счета

Для улучшения качества собираемых счетов принято решение о привязке заработной плате не к количеству собираемых позиций, а к качеству сборки, т.е отсутствию претензий клиентов. Разработку и внедрение системы мотивации поручено осуществить директору по логистике в течение 3 и 4 квартала 2004 года.

Таблица 20. Возврат товара клиентами

	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август
1.Бой,брак,не товарный вид	146	185	170	125	115	67	72	94
2.Товар забракован КАЛ	34	61	62	98	156	102	63	25
3.По вине мен.оператора	42	35	37	36	43	62	70	69
4.Не устраивает цена	107	77	48	35	23	35	31	41
5.Не устраивает срок годности	8	12	16	13	9	12	9	10
6.Ошибка клиента	313	213	350	325	210	291	238	263
7.Прочие (отсутствие сертификатов, сбой в прогр, и т.д.)				33			17	2
из них возвращено по служебн запискам менеджеров			37	21	18	24	12	18
Всего рассмотрено возвратов	652	583	683	665	556	569	500	504

Анализ

Из таблицы 20 видно, что общее количество возвратов сокращается в течении года с 652 до 504. Сводные данные в динамике можно увидеть на диаграмме 13.

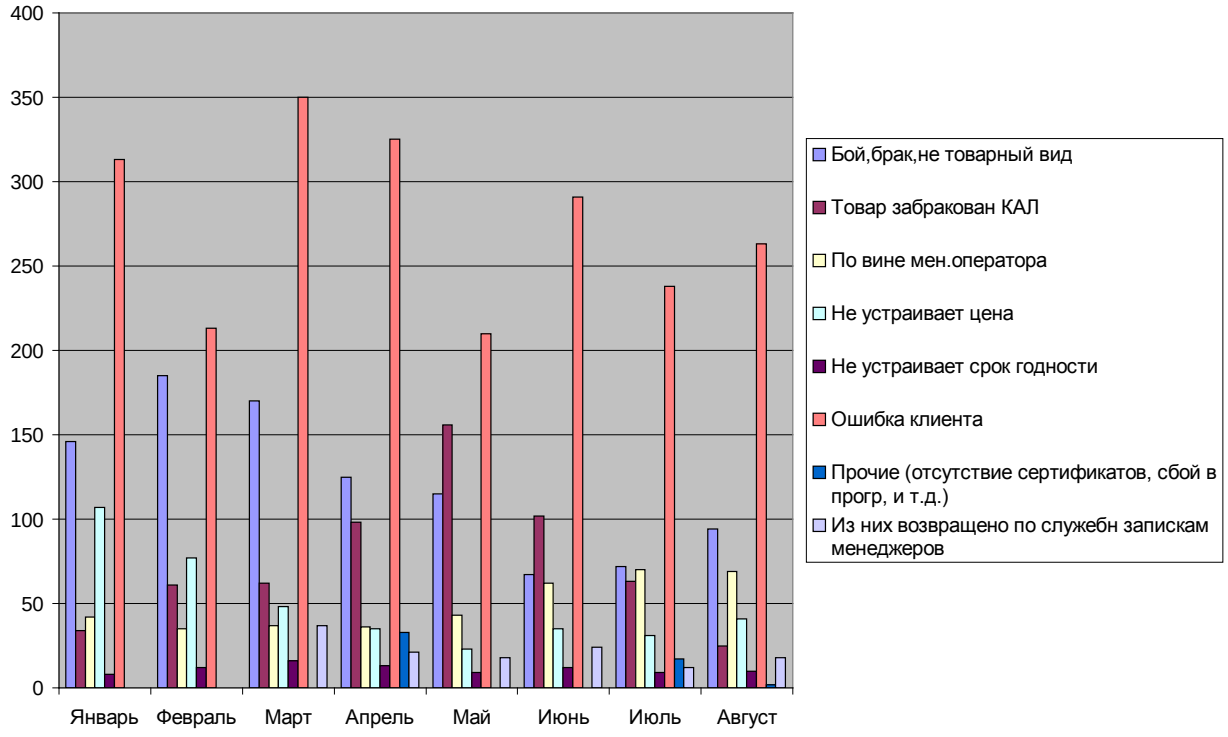


Диаграмма 13. Возвраты товара клиентами

Как следует из диаграммы 13 львиную долю возвратов составляю возвраты заказов связанных с ошибками самих клиентов. На диаграмме 8 приведены данные по возвратам от клиентов за август. Исключив возвраты по вине клиентов можно увидеть, что большая часть возвратов 18.8% связана с боем, браком и не товарным видом. В 13.2% случаев ошибается менеджер оператор. На долю остальных возвратов приходится менее 20% случаев. Кроме того из диаграммы 13 видно, что с июня по август растет в количественном выражении показатель брака. Не допуская возникновения критической ситуации, разработано предупреждающее мероприятие.

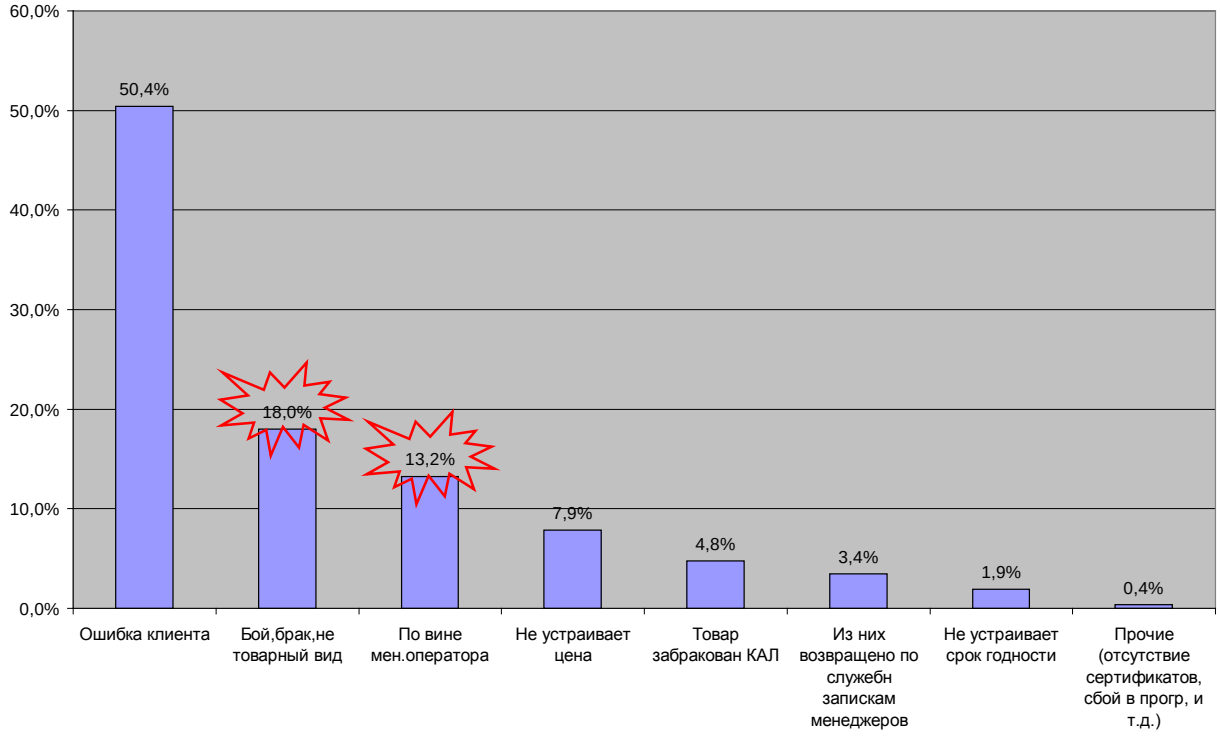


Диаграмма 14. Распределение причин возвратов за август

Проанализировав причины возникновения несоответствий - бой, брак, не товарный вида в составе Директора по логистике, Зав. Складом №1 и Директора по качеству были выделены 3 основные причины (см. рисунок 8):

- Неправильная упаковка товара
- Неправильно загружен товар
- Не достаточно результативное обучение правилам упаковки

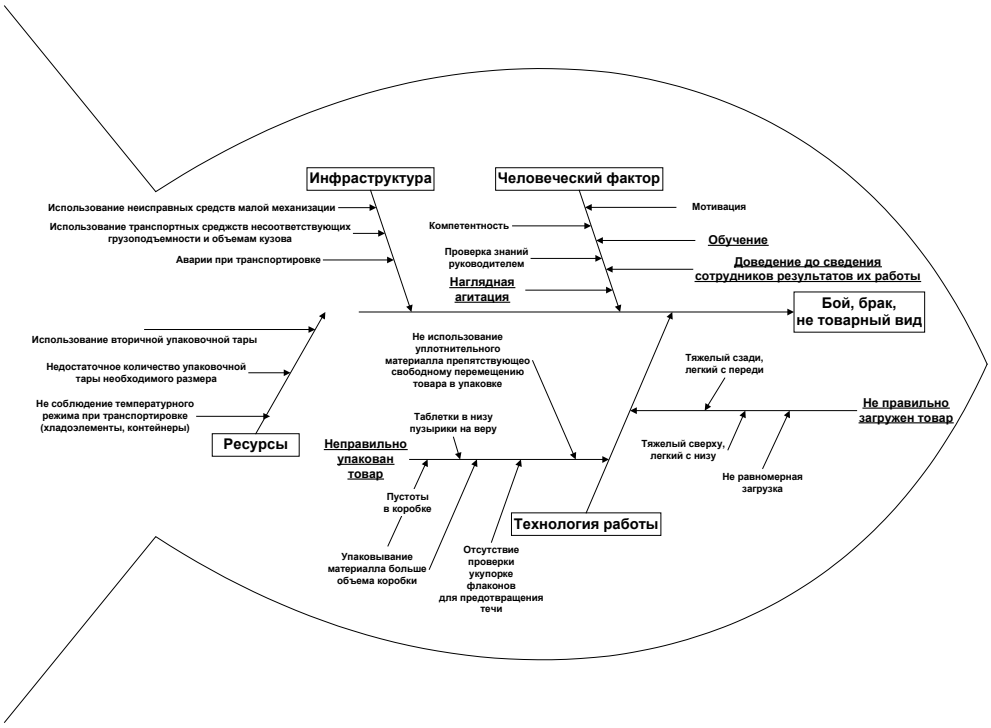


Рисунок 8. Анализ причин возникновения роста несоответствий - бой, брак, не товарный вида

С целью ликвидации первопричин несоответствий запланированы следующие шаги:

1. Разработать инструкцию по правилам упаковки и загрузки лекарственных средств
2. Проводить обучение по правилам упаковки и загрузки лекарственных средств для работающих и вновь принимаемых сотрудников
3. Периодически проверять их знания
4. Ввести в практику доведение до сведения сотрудников результатов их работы (отзывы клиентов)

Работу планируется осуществить в срок до 30 ноября 2004 года. Ответственность за выполнение работы возложить на зам. зав. складом.

Наблюдая за тенденцией увеличения количества ошибок с 37 в феврале по 62 в июне по вине менеджеров-операторов в департаменте московского сбыта директор выявил негативную тенденцию.

Увеличение ошибок, связанных с работой менеджера-оператора были связаны с уходом опытных сотрудников и приходом на их места новых людей без опыта работы.

В качестве предупреждающего мероприятия были проведены следующие действия:

- Обучение новых сотрудников фарм. Минимуму
- Обучение работы с программой 1С
- Обучение технике работы с программой с голоса
- Обучение технологии закачивания модемных заявок
- Согласование с клиентом отказов по заявкам

Ответственность за выполнение этих шагов возложена на старших операторов отделов.

Оценку результативности запланировано провести в первых числах октября (после подготовке отчета отделом претензий департамента логистики), но уже сейчас видно незначительное, но сокращение ошибок с 70 в июле до 69 в августе.

Обратная связь

Оценка удовлетворенности потребителя

В компании “Аптека-Холдинг” была установлена процедура оценки удовлетворенности потребителя путем опросов. Причем под потребителями компания понимает клиентов и

производителей ЛС, одинаково бережно заботясь о взаимодействии с каждым из них. Основными этапами выполнения процедуры являются следующие: выбор целевой аудитории; составление вопросов, ответы на которые в большей степени интересуют руководство для принятия управленческих решений; отправка анкет клиентам, попавшим в целевую аудиторию для опроса и помощь при их заполнении; сбор анкет; обработка анкет и составление отчета; рассмотрение отчета руководством и принятие решений, способствующих улучшению удовлетворенности потребителя.

При проведении опросов и составлении отчетов встает вопрос, поручить ли работу независимой маркетинговой организации или же делать все самим. У каждого подхода есть свои плюсы и минусы.

В случае проведения опросов независимой организацией компания должна быть готова к значительным расходам, хотя и получая при этом достоверную информацию. Опрос, проводимый своими силами, менее затратен, однако объективность полученных данных может вызывать сомнения. С другой стороны, при выполнении опроса независимыми экспертами нет гарантии, что отчет не попадет к конкурентам.

С нашей точки зрения, наиболее целесообразно проводить опросы как с использованием своих сил, так и с привлечением независимой организации. Первые предпочтительны при необходимости получения информации от потребителей относительно конкретных аспектов деятельности компании, например: цены отдельных категорий препаратов, удовлетворенность поставками в определенных регионах. В случае сложных опросов, где осуществляется сравнение деятельности компании с конкурентами (уровень цен, ассортимент, скорость поставок и т.п.), целесообразно привлекать независимые организации.

В компании “Аптека-Холдинг“ опросы с привлечением независимых организаций проводятся один раз в год, а своими силами — каждые полгода.

Последний опрос клиентов и поставщиков состоялся в апреле 2004 г. Определением целевой аудитории и составлением вопросов занималась группа руководителей компании — директора по развитию, маркетингу, качеству, поставкам, сбыту. Оказалось, что данные этапы являются наиболее сложными: разноплановой информации об удовлетворенности потребителя, требуемой руководителями различных направлений, слишком много. При этом лимит анкеты — 2 страницы, т.к. в противном случае опрашиваемый может отказаться заполнять ее из-за недостатка времени.

Работу по непосредственному заполнению анкет было поручено проводить менеджерам, общающимся с клиентами, а общая координация была возложена на службу качества.

Из информации, полученной в результате обработки анкет (таблица 16), видно, что в целом потребители оценивают деятельность компании высоко – 8 баллов по 10-балльной шкале. Основным конкурентным преимуществом компании являются факторы, связанные с логистикой, а именно – график и стабильность поставок, качество сборки товара и сопроводительной документации. Удовлетворенность клиентов ассортиментом и предлагаемым уровнем цен средняя. В связи с этим был сделан вывод о необходимости прилагать больше усилий, чтобы оптимизировать ассортимент и более гибко подходить к процессу формирования предлагаемых клиенту цен.

Проанализировав полученную информацию, руководство компании приняло решение пересмотреть ассортимент и предлагать клиенту наиболее востребованные ЛС. Приняв остальные показатели работы приемлемыми для настоящего уровня развития организации, были спланированы мероприятия по введению в действие системы менеджмента качества по стандарту ISO серии 9000.

Таблица 21. Результат обработки анкет

Таблица. Результаты обработки анкет	
Показатель	**Оценка, баллы (по шкале от 1 до 10)**
Удовлетворенность ассортиментом	5 – удовлетворительно
Уровень предлагаемых цен	5 – удовлетворительно
График поставок	10 – отлично
Стабильность поставок	10 – отлично
Качество сборки товара	10 – отлично
Качество сопроводительных документов	10 – отлично
Качество работы с претензиями	10 – отлично
Доставка в ночное время	не интересует
Акции	Высокий интерес к: · конкурсам с производителями – 8; · квартальным акциям – 7; · бухгалтерским семинарам и тренингам – 7; · “круглым столам”– 6.
Интерес к внутренней газете “Моя любимая аптека”	10 – очень интересно
Контакты с “Аптекой-Холдинг“	8 – легко доступны
Модемная связь	8 – в 80% случаев нет проблем
Общая оценка	8 – хорошая
Источник: ЗАО “Аптека-Холдинг“	

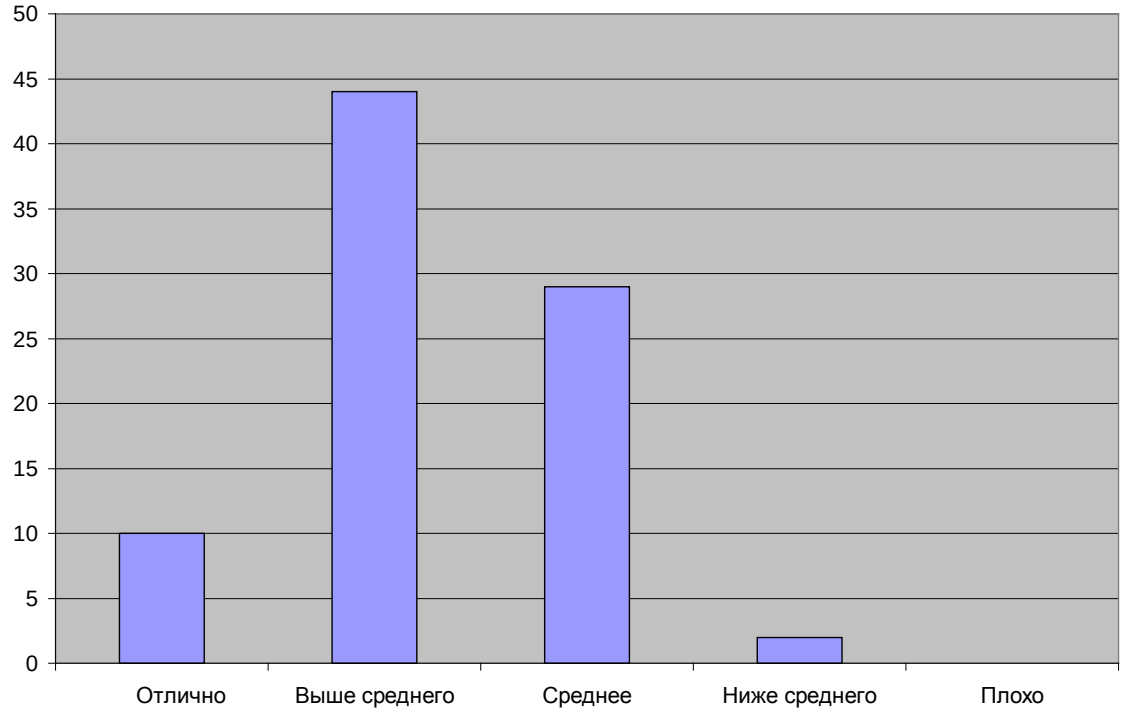
Для достижения цели компания “Аптека-Холдинг“ проделала огромную работу. Был организован отдел качества, главная цель которого — планомерное улучшение деятельности компании в отношении качества, мониторинг всей цепи деятельности компании, выискивание потенциала улучшения деятельности во всех процессах и структурных подразделениях и своевременное реагирование на любые несоответствия. Были установлены цели и критерии оценки деятельности подразделений, разработаны требуемые ISO и деятельностью компании документы, регламентирующие функционирование подразделений компании. Также были проведены инструктажи практически всех сотрудников компании по разработанным стандартам. Среди наиболее ощутимых изменений показателей деятельности компании, произошедших с момента вступления в действие системы менеджмента качества, можно отметить сокращение количества претензий клиентов (в процентах к количеству товарных позиций, собранных за месяц) с 0,59% в январе до 0,51% в апреле.

Одним из промежуточных результатов проекта служит успешное прохождение контрольной проверки системы менеджмента качества компании на соответствие требованиям стандарта ISO серии 9000:2000. Контрольную проверку осуществляла консалтинговая компания “ТКБ Интерсертифика”. Аудиторами была отмечена хорошая подготовка описаний процессов и процедур компании и осуществляемая деятельность по хранению фармпродукции.

Оценка удовлетворенности поставщика

Оценка удовлетворенности поставщика проводилась 24 мая 2004 года. Полная информация о результатах опроса поставщика представлена в презентации «Оценка удовлетворенности поставщика». В настоящем разделе приведена сводная оценка, а также наиболее интересные для высшего руководства компании данные. В целом оценка удовлетворенности поставщика – выше среднего.

Сводная оценка удовлетворенности поставщика



Аудит качества

По состоянию на 14 сентября был проведен полный аудит качества. Сводные результаты внутренних аудитов качества представлены в таблице.

Таблица 22. Сводные данные по результатам проведения аудитов качества[3]

№	Пункт ISO 9001	Подразделение	Несоответствия		
			Существенное	Не существенное	Всего
1	4.1	СК, ДП, ДрП, УЦ, ДМС, ГД	3	1	4
2	4.2	ЮО	1	0	1
3	4.2.1	СК, УПК	0	0	0
4	4.2.2	СК, УПК	0	0	0
5	4.2.3	Канц.	0	0	0
6	4.2.4	ДМ, ДрП, СР, Канц	2	1	3
7	5.1	ГД, КД	0	0	0
8	5.2	ГД, КД	0	0	0
9	5.3.d	ДМС, ДП, Канц,, ДрП, ДЛ, ЮО, СР	4	0	4
10	5.4.	ДЛ, ДМС, ДП	3	1	4
11	5.4.1	ГД, КД, ТИ	1	0	1
12	5.4.2	ГД, КД	0	0	0
13	5.5.1	Бух, Гр. бюдж, ДП, ОО, ДЛ, ЮО, Канц., СР, ГД	3	1	4

[3] СК – Служба качества, ДП – Департамент поставок, Дрп – Департамент по работе с персоналом, УЦ – Учебный центр, ДМС – Департамент Московского сбыта, ГД – Генеральный директор, УПК – Уполномоченный по качеству (Директор по качеству), КД – Коммерческий директор, ЮО – Юридический отдел, ОЛ – Отдел лицензирования, Канц. – Канцелярия, ТИ – Департамент информационных технологий, ОО – Департамент по общим вопросам, ДЛ – Департамент логистики, ОП ДЛ – Отдел претензий общего отдела, СР – Служба руководства

№	Пункт ISO 9001	Подразделение	Несоответствия		
			Существенное	Не существенное	Всего
14	5.5.2	СК, УПК (Директор по качеству)	0	0	0
15	5.5.3	ДП	0	0	0
16	5.6.1	СР	1	0	1
17	5.6.2	ДМС	1	0	1
18	5.6.3	ГД	0	0	0
19	6.1	ДП, ГД, КД	0	0	0
20	6.2	ДЛ, ДМС	1	1	2
21	6.2.2.	ДМС, ОЛ, УЦ, ЮО	1	3	4
22	6.3	ДЛ, ОЛ, ОО	0	1	1
23	6.3.б	ИТ, ДЛ	1	1	2
24	6.4	ДЛ, ОЛ, ОО	0	0	0
25	7.1	ДЛ, ГД	0	0	0
26	7.2.	ДМС	1	0	1
27	7.2.1	ДМС	1	0	1
28	7.2.2	ЮО, ДМС	1	0	1
29	7.2.3	ДМС	0	0	0
30	7.3	Данный пункт исключен из рассмотрения			
31	7.4	ДП	1	0	1
32	7.4.1	ДП	1	0	1
33	7.4.2	ДП	0	0	0
34	7.4.3	ДЛ, ДП	0	0	0
35	7.5.1	ДЛ	1	1	2
36	7.5.2	Данный пункт исключен из рассмотрения			
37	7.5.3	ДЛ	1	1	2
38	7.5.4	Данный пункт исключен из рассмотрения			
39	7.5.5	ДЛ	0	0	0
40	7.6	ДЛ	0	0	0
41	8.1	ГД			
42	8.2.1	ДМС	0	0	0
43	8.2.2	СК	0	0	0
44	8.2.3	ДМС, ДП, ДрП	3	0	3
45	8.2.4	ОП ДЛ	0	0	0
46	8.3	ДЛ, ДП	0	1	1
47	8.4	ГД, КД	0	0	0
48	8.5.1	ГД, КД	0	0	0
49	8.5.2	ИТ, ДЛ, ДМС, ДП, ДрП	5	0	5
50	8.5.3	ДМС, ДП	2	0	2

В основном ошибки, выявленные в ходе аудитов носили характер системных, а именно:

- 8.5.2 - Своевременность разработки и реализации корректирующие и предупреждающие мероприятия
- 5.3 d - Знание политики в области качества
- 4.1 - Общие требования к системе менеджмента качества
- 5.4 - Планирование
- 5.5.1 - Ответственность и полномочия (должностные инструкции)
- 6.2.2 – Компетентность, осведомленность и подготовка персонала

На диаграмме 15 приведена статистика по обнаруженным несоответствиям.

Основной причиной возникновения несоответствий являлось отсутствие опыта работы в системе менеджмента качества практически у всех сотрудников компании.

В ходе проведения обучений, инструктажей, проверок, путем задачи контрольных вопросов, разработке и реализации корректирующих мероприятий удалось ликвидировать все выявленные несоответствия. Однако, учитывая сложившийся уровень текучки кадров нет гарантии того, что несоответсивя не будут появляться. Таким образом, целесообразно всем сотрудникам компании, особенно вновь принятым на работу не только ознакамливаться с документами системы менеджмента качества, но и сдавать экзамен своему непосредственному руководителю.

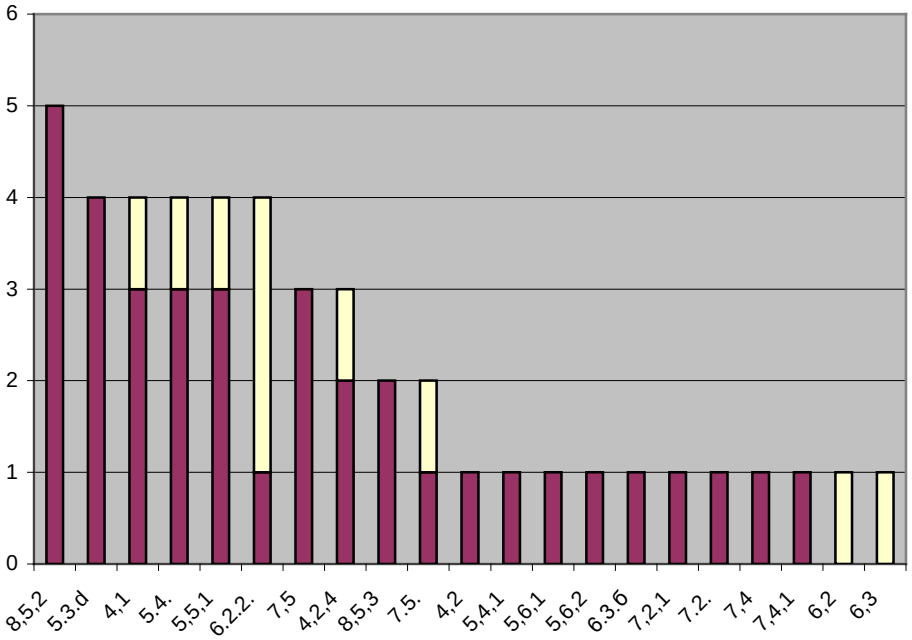


Диаграмма 15. Частота несоответствий обнаруженных в ходе внутреннего аудита качества применительно к требованиям DIN EN ISO 9001:2000

Проверки по репперным точкам

Проверка по репперным точкам была проведена полностью 1 раз. В проверку были включены, согласно требованиям высшего руководства, подразделения, указанные в таблице 23.

Таблица 23. Перечень проверок по реперным точкам.

№	Подразделение	Кол-во реперных точек	Кол-во проверяемых показателей реперных точек	Кол-во несоответствий выявленных в реперных точках
1	Департамент Информационных технологий	7	27	21
2	Департамент Логистики	10	30	19
3	Департамент Маркетинга	10	44	20
4	Департамент по работе с персоналом	7	26	19
5	Департамент Поставок	16	60	33
6	Департамент Московского сбыта	9	21	13
7	Отдел лицензирования	7	21	10
8	Департамент по общим	4	10	0

№	Подразделение	Кол-во реперных точек	Кол-во проверяемых показателей реперных точек	Кол-во несоответствий выявленных в реперных точках
	вопросам			
9	Отдел по работе с сетевыми клиентами	4	8	6
10	Учебный центр	5	18	6
11	Юридический отдел	4	12	2

В разделе 15.3 «Корректирующие и предупреждающие мероприятия» приложений к настоящему документу перечислены все выявленные несоответствия по состоянию на 14 сентября 2004 года и их статус.

Статус корректирующих и предупреждающих действий

Корректирующие мероприятия

№	Подразделение	Кол-во корректирующих мероприятий	Из них результативно
1	Служба качества	17	12
2	Департамент Поставок	9	5
3	Департамент по работе с персоналом	12	10
4	Департамент Маркетинга	5	5
5	Департамент Московского сбыта	4	3
6	Канцелярия	1	1
7	Юридический отдел	2	1
8	Департамент Информационных технологий	6	4
9	Департамент по общим вопросам	4	4
10	Отдел лицензирования	8	4
11	Учебный центр	14	11
12	Департамент Логистики	11	10
	Всего	**93**	**70**

По состоянию на 14 сентября 2004 года результативность корректирующих мероприятий можно оценить на 75%, что является хорошим результатом.

Предупреждающие мероприятия

№	Подразделение	Кол-во предупреждающих мероприятий	Из них результативно
1	Департамент по работе с персоналом	3	2
2	Департамент Логистики	2	1
3	Московский сбыт	1	Будет оценено в первых числах октября
	Всего	**6**	**3**

Результативность предупреждающих мероприятий можно оценить на 50%, что является удовлетворительной оценкой. Такую результативность можно объяснить тем, что многие

мероприятия будут оценены либо в октябре, как в случае с московским сбытом, либо в конце года, в случае с департаментом логистики.

7.4 Эффективность проекта адаптации российских предприятий по стандарту ISO 9001:2000 на примере компаний ИТ и дистрибьюторских компаний.

В таблице 24 представлены сравнительные характеристики двух проектов: ЗАО «Диасофт» и ЗАО «Аптека-Холдинг». Оба проекта незначительно отличаются по дате начала и окончанию, поэтому отклонением в размерах заработной платы и оплатой услуг консультантов можно пренебречь.

Перед руководителем обоих проектов стояло 2 задачи:

- Создать СМК в соответствии со стандартами ISO серии 9000.
- Пройти сертификационный аудит.

Таблица 24. Сравнительная таблица показателей затрат проектов

№	Наименование показателя	ЗАО «Диасофт»	ЗАО «Аптека Холдинг»
1	Численность сотрудников компании, включенных в СМК	365	850
2	Число процессов	7	5
3	Число процедур	42	74
4	Число положений о подразделениях	34	26
5	Длительность проекта	16 месяцев	16 месяцев
6	Численность проектной группы	12 сотрудников	4 сотрудника
7	Внешние затраты	19 841 $	15 900 $
8	Внутренние затраты	67 025 $	52 300 $
9	Общие затраты	86 866 $	68 200 $
10	Внешние затраты, приходящиеся на одного сотрудника компании	54 $	18$
11	Внутренние затраты, приходящиеся на одного сотрудника компании	183 $	62 $
12	Пункты стандарта, обоснованно исключенные из рассматриваемой СМК	7.5.2 Валидация процессов производства и сервисного обслуживания, 7.5.4 Собственность потребителя.	7.3 Проектирование и разработка, 7.5.1 В части деятельности после поставки, 7.5.2 Валидация процессов производства и сервисного обслуживания, 7.5.4 Собственность потребителя.

Исходные данные для составления сравнительной таблицы показателей затрат проектов были получены из планов и отчетов о проделанной работе указанных компаний.

Численность проектной группы значительно отличается в двух проектах. Это связано с тем, что в проект развития системы менеджмента качества компании «Диасофт» были активно вовлечены сотрудники Службы качества (2 сотрудника) и представители подразделений компании – менеджеры по качеству (10 сотрудников). В проект развития системы менеджмента качества компании «Аптека-Холдинг» были включены лишь сотрудники службы качества (4 сотрудника), руководители подразделений компании учувствовали в роли потребителей результатов работы Службы качества.

Показатель «Внешние затраты» включает: стоимость обучения сотрудников компании на внешних курсах по дисциплине Управление качеством (Требования стандарта ISO 9001:2000 и Внутренний аудитор), консалтинга, приобретение офисной мебели, компьютерной техники и профильной литературы. Показатель «Внутренние затраты» включает затраты компании на зарплату менеджеров по качеству и сотрудников подразделений компании вовлеченных в проект, рассчитанные по фактически отработанному времени в проектах. Для сравнения сложности технологий работы компании в таблице приведены данные по обоснованно исключенным пунктам стандарта ISO 9001:2000 из рассмотрения в связи с невозможностью их применения на предприятиях различных отраслей. Так, ЗАО «Аптека-Холдинг» не занимается проектированием и разработкой лекарственных средств, а также наладкой и послепродажным обслуживанием, что с технологической точки зрения значительно упрощает организацию труда по сравнению с высоко технологичной компании ЗАО «Диасофт», где указанные пункты стандарта обязательны для выполнения.

Основываясь на данных сравнительной таблицы, сделаны следующие выводы:

1. Стоимость проектов внедрения СМК зависит от (в порядке убывания влияния):
   - сложности вида бизнеса (применяемых требований Стандарта),
   - числа процессов и их сложности,
   - сложности организационного деления.
2. Чем сложнее вид бизнеса компании, тем большее число сотрудников требуется привлечь к проекту.
3. При внедрении системы менеджмента качества внешние затраты (затраты на обучение, консультации и аудит) значительно меньше внутренних затрат на привлечение к проекту специалистов.
4. Длительность проектов для компаний среднего размера приблизительно одинаков и составляет 16 месяцев, начиная с момента принятия решения о введении в действие системы менеджмента качества до момента получения международного сертификата ISO 9001:2000.

В таблицах 25 и 26 приведены данные результатов проектов внедрения СМК рассматриваемых компаний. Исходные данные для составления таблиц были взяты из бизнес-планов соответствующих компаний. В колонках приведены значения показателей работы компании до внедрения СМК и после завершения проекта. Данные приведены по состоянию на конец финансового года.

В течение указанных лет обе компании не реализовывали других проектов по совершенствованию и оптимизации процессов компании. Численность и текучка сотрудников существенно не менялась за рассматриваемый период.

Таблица 25. Результаты внедрения СМК ЗАО «Диасофт» за 2 года

№	Наименование показателя	До внедрения	После внедрения
1	Доход, млн $	11.4	15.7
2	Валовая прибыль, млн $	2.6	3.6
3	Число клиентов	423	452
4	Число сотрудников (общее)	510	550
5	Доход, приходящийся на одного сотрудника, $	22352	28545
6	Валовая прибыль, приходящийся на одного сотрудника, $	6146	7964

Выводы, следующие из данных таблиц 5 и 6. За счет введения СМК:

- В компании «Диасофт» повысилась эффективность труда на (28545$ – 22352$)*100/22352$ = 27%.
- Валовая прибыль увеличилась в 1.38 раза.
- Срок окупаемости проекта – 86866$/(3600000$-2600000$) = 0.086 года (1 месяц).

Таблица 26. Результаты внедрения СМК ЗАО «Аптека-Холдинг» за 2 года

№	Наименование показателя	До внедрения	После внедрения
1	Всего продаж, млн $	155. 605	214. 736
2	Валовая прибыль, млн $	25,06	32
3	Число собираемых позиций, в среднем за год	22500	57000
4	Число сотрудников	2300	2500
5	Средние продажи на 1 человека, $	67 654	85 894

Выводы, следующие из данных таблиц 5 и 7. За счет введения СМК:

- В компании «Аптека-Холдинг» повысилась эффективность труда на (89500$ - 69200$)*100/69200$ = 29%.
- Валовая прибыль увеличилась в 1.28 раза.
- Срок окупаемости проекта – 68200 $/(32000000 $-25060000 $) = 0,009 года (меньше 1-го месяца).

Полученные в ходе исследования данные можно использовать для расчета затрат на внедрение и экономического эффекта проектов введения в действие СМК предприятий ИТ и дистрибуторов.

8 Выводы

1. Развитие систем менеджмента качества шло по пути от контроля качества изделий к системе самооценок деятельности организаций и присуждению национальных и международных премий в области качества.

2. СМК не является лекарством от проблем в организации, а всего лишь инструмент, воспользовавшись которым можно существенно улучшить позиции компании на рынке.

3. СМК предоставляет возможность улучшения экономических показателей путем сокращения затрат на анализ, проектирование, разработку, поставку и сервисное обслуживание продукции.

4. Развитие систем менеджмента качества и их сертификация по ISO 9001 является принятой и признанной во всем мире. Однако Россия остается аутсайдером в этом процессе.

5. Модель системы менеджмента качества ISO 9001 была адаптирована и внедрена на Российских предприятиях различных отраслей:
   - Информационные технологии – «Диасофт».
   - Дистрибуция фармацевтической продукции – «Аптека-Холдинг».

6. Стоимость проектов внедрения СМК зависит от (в порядке убывания влияния):
   - Сложности вида бизнеса (применяемых требований Стандарта).
   - Числа процессов и их сложности.
   - Сложности организационного деления.

7. Чем сложнее вид бизнеса компании, тем большее число сотрудников требуется привлечь к проекту.

8. При внедрении СМК внешние затраты (затраты на обучение, консультации и аудит) значительно меньше внутренних затрат на привлечение к проекту специалистов.

9. Длительность проектов для различных компаний численностью от 100 до 1000 человек приблизительно одинаков и составляет 16 месяцев.

10. Внедрение СМК влияет на экономические показатели деятельности компании существенным образом.

11. В компании «Диасофт»:
    - за счет внедрения системы менеджмента качества валовая прибыль увеличилась в 1.38 раза;
    - после внедрения системы менеджмента качества повысилась эффективность труда в 1.27 раза;
    - срок окупаемости проекта составил 1 месяц.

12. В компании «Аптека-Холдинг»:
    - за счет введения СМК валовая прибыль увеличилась в 1.25 раза;
    - после внедрения системы менеджмента качества повысилась эффективность труда в 1.29 раза;
    - срок окупаемости проекта составил меньше месяца.

13. Проект введения в действие системы менеджмента качества состоит из 8 этапов:
    - формирование команды;
    - определение компонентов сервиса;
    - разработка СМК;
    - введение в действие;
    - внутренний аудит;
    - корректирующие мероприятия;
    - анализ СМК;
    - внешний аудит.

14. Одним из ключевых этапов построения СМК является «Определение компонентов сервиса», который зачастую не проводится на Российских предприятиях, что является причиной неудачных внедрений.

15. Предлагаемая модель самооценки компании включает следующие компоненты:

    - Пригодность.
    - Адекватность.
    - Результативность.
    - Удовлетворенность потребителя.

16. Предлагаемая модель самооценки компании:
    - позволяет привести к единому показателю разноплановые виды деятельности компании;
    - создает основу для планирования улучшений;
    - пригодна для использования организациями различного профиля деятельности и численности;
    - проста в использовании;
    - наглядна;
    - предоставляет возможность быть использованной для системы мотивации руководителей самостоятельных структурных подразделений.

17. Для успешного внедрения и функционирования СМК в компании должна быть введена система мотивации руководителей подразделений, базирующаяся на предложенной моделе самооценкию.

18. Общая и разделяемая подавляющим большинством сотрудников цель – Стремление к лучшему качеству, сплачивает персонал компании и тем самым сокращает уход высококвалифицированных сотрудников.

19. За счет относительно незначительных затрат на внедрение СМК российские предприятия могут получить значительную прибыль

9 Материалы, используемые в настоящей работе

9.1 Литература

9.1.1 Нормативная документация

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
2. ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Системы менеджмента качества. Требования.
3. ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.
4. ГОСТ Р ИСО/МЭК 62-2000. Общие требования к органам, осуществляющим оценку и сертификацию систем качества.
5. ГОСТ Р ИСО/МЭК 65-2000. Общие требования к органам по сертификации продукции.
6. DIN EN ISO 9000:2000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Перевод осуществлен В.А. Качаловым (при участии В.В. Алексина). Редакция от 11.03.2002.
7. DIN EN ISO 9001:2000. Системы менеджмента качества. Требования. Перевод осуществлен В.А. Качаловым (при участии В.В. Алексина). Редакция от 28.01.2002.
8. DIN EN ISO 9004:2000. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. Перевод осуществлен В.А. Качаловым (при участии В.В. Алексина). Редакция от 24.08.2002.
9. DIN EN ISO 19011:2002. Руководящие указания по проведению аудитов систем менеджмента качества и/или систем менеджмента окружающей среды. Перевод осуществлен В.А. Качаловым (при участии В.В. Алексина). Редакция от 12.05.2003.
10. Международная организация по стандартизации (ИСО). Принципы менеджмента качества. Перевод осуществлен В.В. Алексиным под редакцией В.А. Качалова. Редакция от 02.03.2002.
11. ISO/NC 176/SC 2/N 544R, май 2001. Руководство по процессному подходу к системам менеджмента качества. Перевод осуществлен В.В. Алексиным под редакцией В.А. Качалова. Редакция от 02.03.2002.
12. ISO/TC 176/SC 2/N 544R, май 2001. Руководство по процессному подходу к системам менеджмента качества. Перевод осуществлен В.В. Алексиным под редакцией В.А. Качалова. Редакция от 02.03.2002.
13. ISO/TC 176/SC 2/N 524R2, март 2001. Руководство по разделу 1.2 «Применение» ИСО 9001:2000. Перевод осуществлен В.В. Алексиным под редакцией В.А. Качалова. Редакция от 02.03.2002.
14. ISO/NC 176/SC 2/N 526R, май 2001. Руководство по терминологии, используемой в ИСО 9001:2000 и ИСО 9004:2000. Перевод осуществлен В.В. Алексиным под редакцией В.А. Качалова. Редакция от 02.03.2002.
15. ISO/NC 176/SC 2/N 525R, март 2001. Руководство по требованиям ИСО 9001:2000 к документации. Перевод осуществлен В.В. Алексиным под редакцией В.А. Качалова. Редакция от 02.03.2002.
16. МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ СССР. ПРИКАЗ. 20 января 1984 г.. N 78. ОБ УТВЕРЖДЕНИИ «ИНСТРУКЦИИ ПО УЧЕТУ ТОВАРОВ НА АПТЕЧНЫХ СКЛАДАХ (БАЗАХ) АПТЕЧНЫХ УПРАВЛЕНИЙ СИСТЕМЫ МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ СССР» и ИНСТРУКЦИЯ ПО УЧЕТУ ТОВАРОВ НА АПТЕЧНЫХ СКЛАДАХ (БАЗАХ) АПТЕЧНЫХ УПРАВЛЕНИЙ СИСТЕМЫ МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ СССР
17. МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ПРИКАЗ 4 марта 2003 г. N 80. ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ОТРАСЛЕВОГО СТАНДАРТА «ПРАВИЛА ОТПУСКА (РЕАЛИЗАЦИИ) ЛЕКАРСТВЕННЫХ СРЕДСТВ В АПТЕЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ» (в ред. Приказа Минздрава РФ от 23.09.2003 N 460, с изм., внесенными решением Верховного Суда РФ от 11.09.2003 N ГКПИ 03-607) и ОТРАСЛЕВОЙ СТАНДАРТ ПРАВИЛА ОТПУСКА (РЕАЛИЗАЦИИ) ЛЕКАРСТВЕННЫХ СРЕДСТВ В АПТЕЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ (ОСТ 91500.05.0007-2003) (в

ред. Приказа Минздрава РФ от 23.09.2003 N 460, с изм., внесенными решением Верховного Суда РФ от 11.09.2003 N ГКПИ 03-607)

18. ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ПОСТАНОВЛЕНИЕ 5 апреля 1999 г. N 387 О ЛИЦЕНЗИРОВАНИИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ ЛЕКАРСТВЕННЫМИ СРЕДСТВАМИ И ИЗДЕЛИЯМИ МЕДИЦИНСКОГО НАЗНАЧЕНИЯ и ПОЛОЖЕНИЕ О ЛИЦЕНЗИРОВАНИИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ ЛЕКАРСТВЕННЫМИ СРЕДСТВАМИ И ИЗДЕЛИЯМИ МЕДИЦИНСКОГО НАЗНАЧЕНИЯ.

9.1.2 Литература по теме «Конкуренция»

19. Паскаль Сален. Конкуренция. La concurrence. Серия: Школа бизнеса. Издательство: Нева, 2004 г.
20. Леонид Григорьев. Конкуренция и сотрудничество. Экономические перспективы Восточной Балтики. Серия: Евровосток. Издательство: Европа, 2005 г.
21. Ян Гордон. Целевая конкуренция. Competitor Targeting: Winning the Battle for Market and Customer Share. Издательство: Вершина, 2006 г.
22. Майкл Портер. Конкуренция. On Competition. Серия: Библиотека Strategica. Издательство: Вильямс, 2005 г.
23. С. В. Цухло. Конкуренция в российской промышленности (1995 - 2002 гг.). 2003 г.
24. М. Бест. Новая Конкуренция. Институты промышленного развития. The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring. Издательство: ТЕИС, 2002 г.
25. А. Б. Кулешова. Конкуренция в вопросах и ответах. Издательства: ТК Велби, Проспект, 2004 г.
26. А. М. Тавасиев, Н. М. Ребельский. Конкуренция в банковском секторе России. Издательство: Юнити-Дана, 2001 г.
27. Вирула М.А. Конкуренция и конкурентноспособность угледобывающих предприятий Изд. 2-е, стереотип. Серия: Горные науки. 2002 г.
28. Светуньков С. Г. , Литвинов А. А.. Конкуренция и предпринимательские решения. Издательство: Корпорация технологий продвижения, 2000 г.
29. Израэл М. Кирцнер. Конкуренция и предпринимательство. Издательство: Юнити-Дана, 2001 г.
30. А. Н. Козырин, Р. А. Шепенко. Конкуренция на международных рынках и антидемпинговое регулирование. Издательство: Спарк, 1999 г.
31. А. Ю. Юданов. Конкуренция. Теория и практика. Издательство: ГНОМ и Д, 2001 г.
32. Елена Попова. Конкуренция. Психология победы в бизнесе и жизни. Издательство: Питер, 2002 г.
33. И. А Спиридонов. Международная конкуренция и Россия. Серия: Высшее образование. Издательство: Инфра-М, 1997 г.
34. Л. Г. Кравец, С. А. Обрезанов. Конкурентноспособность предпринимательства и конкурентная разведка. Издательство: Права человека, 2002 г.
35. Э. В. Минько, М. Л. Кричевский. Качество и конкурентоспособность. Серия: Теория и практика менеджмента. Издательство: Питер, 2004 г.

9.1.3 Литература по теме «ВТО»

36. М. А. Мартынова. Конкурентоспособность российских предприятий: возможности и угрозы при вступлении в ВТО. Издательство: Научная Книга, 2003 г.
37. Е. В. Данилова. ВТО: Регулирование торговли услугами. Издательство: Академкнига, 2003 г.
38. Т. Б. Рубинштейн. ВТО: практический аспект. Издательство: Гелиос АРВ, 2004 г.
39. Н. Н. Ливенцев, Я. Д. Лисоволик. Актуальные проблемы присоединения России к ВТО. Издательство: Экономика, 2002 г.

40. Борис Ключников. ВТО - дорога в рабство. Серия: Текущий момент. Издательства: Эксмо, Алгоритм, 2005 г.
41. Е. В. Скурко. ВТО: введение в правовую систему. Издательство: Финансы и статистика, 2003 г.
42. П. С. Смирнов, В. А. Хребтов. Россия на пути в ВТО. 2000 г.
43. Глобализация: Россия и ВТО. Анталогия. Редакторы: Валерий Кушлин, Валерий Буянов. Издательство: РАГС, 2005 г.
44. Основы торговой политики и правила ВТО. Издательство: Международные отношения, 2005 г.
45. О. М. Гагина. Россия и ВТО: процесс адаптации национальной системы внешнеторгового регулирования. 2004 г.
46. К. В. Ремчуков. Россия и ВТО. Правда и вымыслы. Издательство: Международные отношения, 2002 г.
47. Стюарт Теренс и др. Правила ВТО и Россия. Rules in a Rules-Based WTO: Key to Growth; The Challenges Ahead. Издательство: Международные отношения, 2005 г.

9.1.4 Литература по теме «Менеджмент качества»

48. Хьюберт Рамперсад. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения. Managing Personal and Organizational Change: with Total Quality Management. Издательство: Олимп-Бизнес, 2005 г.
49. Управление качеством. Учебник. Издательство: Юнити-Дана, 2003 г. Редактор: Светлана Ильенкова, Елена Семенова (автор, редактор), Владимир Коротнев, Анатолий Пошатаев. Управление качеством. Серия: Учебники и учебные пособия для студентов высших учебных заведений. Издательство: КолосС, 2003 г.
50. Р. Л. Биктимиров, В. А. Гречишников, С. П. Дырин, А. Ф. Гумеров, Д. Е. Жарин, А. Г. Схиртладзе, С. Ю. Юрасов. Управление качеством, персоналом и логистика в машиностроении. Серия: Учебное пособие. Издательство: Питер, 2005 г.
51. В. Н. Фомин. Квалиметрия. Управление качеством. Сертификация. Учебное пособие.
52. Издательство: Ось-89, 2005 г.
53. Варакута С.А.. Управление качеством продукции: Учебное пособие для вузов. 2004 г.
54. Управление эффективностью и качеством. Модульная программа. Части I и II. Повышение эффективности и качества. Издательство: Дело, 2001 г.
55. Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: Учебник. Электронная книга. CD-ROM, 2004 г. Издатели: Термика, ИНФРА-М.
56. С. В. Пономарев, С. В. Мищенко, В. Я. Белобрагин. Управление качеством продукции. Введение в системы менеджмента качества. Издательство: Стандарты и качество, 2004 г.
57. В. М. Мишин. Управление качеством. Издательство: Юнити-Дана, 2005 г.
58. Е. И. Семенова, В. Д. Коротнев, А. В. Пошатаев и др. Управление качеством и реинжиниринг организаций. Серия: Учебник XXI века. Издательство: Логос, 2003 г.
59. А. Д. Никифоров. Управление качеством. Серия: Высшее образование. Издательство: Дрофа, 2004 г.
60. С. Джордж, А. Ваймерскирх. Всеобщее управление качеством. Total Quality Management: Strategies and Technique, Proven at Today's Most Successful Companies, 2nd ed. Издательство: Виктория плюс, 2002 г.
61. Владимир Швандар, Ольга Антонова, Д. Швандар, Вячеслав Панов, Евгений Купряков и др. Стандартизация и управление качеством продукции. Издательство: Юнити, 1999 г.
62. В. Д. Дурнев, С. В. Сапунов, В. К. Федюкин. Экспертиза и управление качеством промышленных материалов. Издательство: Питер, 2004 г.
63. Н. И. Новицкий, В. Н. Олексюк, А. В. Кривенков, Е. Э. Пуровская. Управление качеством продукции. Учебное пособие. Серия: Экономическое образование. Издательство: Новое знание, 2004 г.
64. В. И. Гиссин. Управление качеством. Серия: Экономика и управление. Издательства: МарТ, ИКЦ "МарТ", 2003 г.
65. В. К. Федюкин. Управление качеством процессов. Издательство: Питер, 2004 г.

66. О. В. Аристов. Управление качеством. Учебник. Серия: Высшее образование. Издательство: Инфра-М, 2004 г.
67. В. А. Никитин, В. В. Филончева. Управление качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000. Серия: Теория и практика менеджмента. Издательство: Питер, 2004 г.
68. И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. Управление качеством. Учебник. Серия: Успешный менеджмент. Издательство: Омега-Л, 2006 г.
69. Рылеева Е.В., Барсукова Л.С.. Управление качеством социального развития воспитанников дошкольного образовательного учреждения: Пособие для руководителей и методистов Изд. 2-е, испр. 2004 г.
70. Бурчакова М.А., Мизинцева М.Ф.. Управление качеством: Учебное пособие для студентов вузов. 2004 г.
71. С. А. Варакута. Управление качеством продукции. Учебное пособие. Издательство: Инфра-М, 2001 г.
72. В. В. Окрепилов. Управление качеством. Издательство: Наука, 2000 г.
73. В. А. Васильев, Ш. Н. Каландаришвили, В. А. Новиков, С. А. Одиноков. Управление качеством и сертификация. Издательство: Интермет Инжиниринг, 2002 г.
74. Йосио Кондо. Управление качеством в масштабах компании. Становление и этапы развития. Companywide Quality Control. Its Background and Development. Издательство: Приоритет, 2003 г.
75. Глудкин О.П., Горбунов Н.М., Гуров А.И. и др. Всеобщее управление качеством (TQM): Учебник для вузов. Серия: Экономика. 2001 г.
76. Под радакцией М. М. Поташника. Управление качеством образования. Серия: Менеджмент в образовании. Издательство: Педагогическое общество России, 2004 г.
77. Э. А. Смирнов. Управление качеством рекламы. Серия: Академия рекламы. Издательство: РИП-Холдинг, 2001 г.
78. Е. В. Шубенкова. Тотальное управление качеством. Серия: Учебное пособие для вузов. Издательство: Экзамен, 2005 г.
79. Е. С. Сыромятников. Управление качеством на предприятиях нефтяной и газовой промышленности. Издательство: Регулярная и хаотическая динамика, 2001 г.
80. Э. Е. Старобинский. Менеджмент на практике. Управление персоналом. Управление производством. Управление качеством. Издательство: Книжный мир, 2002 г.
81. Федюкин В.К. Управление качеством процессов. 2004 г.
82. Терехова Т.В., Грачев А.Н.. ИСО 9001:2000 Просто и доступно о стандартах ИСО серии 9000 Изд. 2-е. 2003 г.
83. А. Д. Шадрин. Менеджмент качества. От основ к практике.2-е изд. Серия: Библиотека журнала `Все о качестве`. Издательство: НТК "Трек", 2005 г.
84. А. Л. Васильев. Россия в XXI веке. Качество жизни и стандартизация. Серия: Дом качества. Издательство: Стандарты и качество, 2003 г.
85. А. Н. Панов. Как победить в конкурентной борьбе. Гармоничная система качества - основа эффективного менеджмента. Издательство: Стандарты и качество, 2003 г.
86. Тито Конти. Самооценка в организациях. Organizational Self-Assessment. Издательство: Стандарты и качество, 2000 г.
87. А. В. Гличев. Основы управления качеством продукции. Издательство: Стандарты и качество, 2001 г.
88. Руководство по применению стандарта ИСО 9001:2000 при разработке программных средств. Sofware Development Guide to ISO 9001:2000. Серия: Дом качества. Издательство: Стандарты и качество, 2002 г.
89. Руководство по применению стандарта ИСО 9001:2000 в малом бизнесе. The Small Business Handbook Guide to ISO 9001:2000. Серия: Дом качества. Издательство: Стандарты и качество, 2001 г.
90. О. В. Литвинов. Маркировка товаров в России и за рубежом. Азбука знаков. Серия: Дом качества. Издательство: Стандарты и качество, 2003 г.
91. Поставщик и потребитель. Сборник статей. Серия: Дом качества. Издательство: Стандарты и качество, 2000 г.
92. В. А. Лапидус. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. Издательство: ОАО "Типография "Новости", 2002 г.

93. А. Н. Панов. Как победить в конкурентной борьбе. Гармоничная система качества - основа эффективного менеджмента. Серия: Дом качества. Издательство: Стандарты и качество, 2003 г.
94. Сероштан М.В., Капица Г.П., Прядко Г.А.. Система внутриуниверситетского обеспечения качества подготовки специалистов: Учебно-методическое пособие. 2003 г.
95. Шарипов С., Толстова Ю.. Система менеджмента качества. 2004 г.
96. Найджел Хилл, Билл Сельф, Грег Роше. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО 9000:2000. Costomer Satisfaction Measurement for ISO 9000:2000. Издательство: Издательский Дом "Технологии", 2004 г.

9.1.5 Общий менеджмент

97. Измерение результативности компании. HBR on Measuring Corporate Performance. Серия: Классика Harvard Business Review. Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2006 г.
98. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента. Management. Серия: Зарубежный экономический учебник. Издательство: Дело, 2005 г.
99. Г. Хамел, К. К. Прахалад. Конкурируя за будущее. Competing for the Future. Издательство: Олимп-Бизнес, 2002 г.
100. Томас Дж. Питерс, Роберт Х. Уотерман-мл. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. Серия: Библиотека Strategica. Издательство: Вильямс, 2005 г.
101. Питер Ф. Друкер. Энциклопедия менеджмента. The Essential Drucker. Издательство: Вильямс, 2004 г.
102. Итан Расиел. Метод McKinsey. Использование техник ведущих стратегических консультантов для себя и своего бизнеса. The McKinsey Way: Using the Techniques of the World's Top Strategic Consultants to Help You and Your Business. Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2005 г.
103. Майк Ротер, Джон Шук. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности. Learning to See: Value Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda. Издательства: Альпина Бизнес Букс, CBSD. Центр развития деловых навыков, 2005 г.
104. Майкл Хэрри, Ричард Шредер. 6 Sigma. Концепция идеального менеджмента. Six Sigma. Издательство: Эксмо, 2003 г.
105. Стаффорд Бир. Мозг фирмы. Brain of the Firm. Издательство: Едиториал УРСС, 2005 г.
106. Питер Ф. Друкер. Задачи менеджмента в XXI веке. Издательство: Вильямс, 2002 г.
107. Джим Коллинз, Джерри Поррас. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. Издательство: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004 г.
108. Пол Р. Нивен. Сбалансированная Система Показателей - шаг за шагом. Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов. Balanced Scorecard Step-by-Step. Maximizing Performance and Maintaining. Издательство: Баланс-Клуб, 2003 г.
109. А. И. Пригожин. Методы развития организаций. Серия: Приложение к журналу "Консультант". Издательство: Международный центр финансово-экономического развития, 2003 г.
110. Дэвид А. Рикс. Просчеты в международном бизнесе. Blunders in International Business. Издательство: Вильямс, 2004 г.
111. Киран Уолш. Ключевые показатели менеджмента. Издательство: Дело, 2000 г.
112. Питер Ф. Друкер. Практика менеджмента. Издательство: Вильямс, 2003 г.
113. Ли Якокка. Карьера менеджера. Издательство: Попурри, 2002 г.
114. В. А. Козловский, Э. А. Козловская, Н. Т. Савруков. Логистический менеджмент. Издательство: Лань, 2002 г.
115. Ричард Л. Дафт. Менеджмент. Издательство: Питер, 2001 г.
116. А. И. Кравченко. История менеджмента. Учебное пособие для студентов вузов. Серия: Gaudeamus. Издательство: Академический Проект, 2004 г.
117. Филип Котлер. Маркетинг менеджмент. Marketing Management. Серия: Теория и практика менеджмента. Издательство: Питер, 2003 г.

118. А. Маслоу. Маслоу о менеджменте. Maslow on Management. Серия: Теория и практика менеджмента. Издательство: Питер, 2003 г.
119. Генри Минцберг, Брюс Альстрэнд, Джозеф Лэмпел. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. Серия: Теория и практика менеджмента. Издательство: Питер, 2000 г.
120. Джек Траут, Стив Ривкин. Новое позиционирование. The New Positioning. Серия: Деловой бестселлер. Издательство: Питер, 2002 г.
121. Э. Корицкий, Г. Нинциева, В. Шетов. Научный менеджмент. Российская история. Издательство: Питер, 1999 г.

9.1.6 Кадровый менеджмент

122. Р. Уэйн Монди, Роберт М. Ноу, Шейн Р. Премо. Управление персоналом. Human Resource Management. 8th Edition. Серия: Современный бизнес. Издательство: Нева, 2004 г.
123. Лайл М. Спенсер, Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. Competence at Work: Model for Superior Performance. Издательство: Hippo, 2005 г.
124. Егоршин А.П.. Управление персоналом: Учебник для вузов Изд. 4-е, испр.. Издательство: НИМБ, 2003 г.
125. Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента / Под ред. Йосио Кондо. — Н. Новгород: СМЦ «Приоритет», 2002 г.
126. Ларри Константин. Человеческий фактор в программировании. The Peopleware Papers. Notes on the Human Side of Software. Серия: Профессионально. Издательство: Символ-Плюс, 2004 г.

9.1.7 Стратегический менеджмент

127. Майкл Хаммер и Джеймс Чампи. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2005 г.
128. Джим Коллинз. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет…Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't. Издательство: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004 г.
129. Японский прогноз развития науки, техники и технологии до 2025 года / Под ред. В.Я. Белобрагина, Л.Г. Дубицкого. – М.: АСМС, 2001 г.

9.1.8 Модели менеджмента ведущих корпораций

130. Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Серия: Модели менеджмента ведущих корпораций. Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2005 г.
131. Майкл Л. Джордж. Бережливое производство + 6 сигм. Комбинируя качество шести сигм со скоростью бережливого производста. Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Speed. Серия: Модели менеджмента ведущих корпораций. Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2005 г.
132. Масааки Имаи. Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management. Серия: Модели менеджмента ведущих корпораций. Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2005 г.

133. Джеффри К. Лайкер. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. Серия: Модели менеджмента ведущих корпораций. Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2005 г.
134. Концепция контроллинга. Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование. Das Controllingkonzept: Der Weg zu einem wirkungsvollen. Controllingsystem. Серия: Модели менеджмента ведущих корпораций. Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2005 г. Переводчики: В. Толкач, С. Данишевич, М. Гавриш.
135. Генри Р. Нив. Пространство доктора Деминга. Принципы построения устойчивого бизнеса. The Deming Dimension. Серия: Модели менеджмента ведущих корпораций. Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2005 г.
136. Под редакцией Милана Кубра. Управленческое консультирование. Введение в профессию. Management Consulting: A Guide to the Profession. Издательство: Планум, 2004 г.
137. Н. Иняц. Малая энциклопедия качества. III часть. Современная история качества Mala encicklopedija kvalitete. III dio. Moderna povijest kvalitete. Серия: Дом качества. Издательство: Стандарты и качество, 2003 г.

9.1.9 Статьи в Российских периодических изданиях. Все о качестве. Отечественные разработки

138. Все о качестве. Отечественные разработки. Выпуск 6. Статистическое управление технологическими процессами. Издательство: НТК "Трек", 2002 г.
139. Все о качестве. Отечественные разработки. Выпуск 25. Учет затрат на качество и экологию. Издательство: НТК "Трек", 2003 г.
140. Все о качестве. Отечественные разработки. Выпуск 29. Улучшение деятельности. Статистические методы. Издательство: НТК "Трек", 2004 г.
141. Все о качестве. Отечественные разработки. Выпуск 30. Системы экологического менеджмента. Издательство: НТК "Трек", 2004 г.
142. Все о качестве. Отечественные разработки. Выпуск 31. О принципах и показателях деятельности. Издательство: НТК "Трек", 2004 г.
143. Все о качестве. Отечественные разработки. Выпуск 32. Аудит, анализ, самооценка... Издательство: НТК "Трек", 2004 г.
144. Все о качестве. Отечественные разработки. Выпуск 33. Мотивация, оценка и удовлетворенность персонала. Издательство: НТК "Трек", 2004 г.
145. Все о качестве. Отечественные разработки. Выпуск 34. Трехмерность управления. Экономика качества. Техническое регулирование. Издательство: НТК "Трек", 2005 г.
146. Все о качестве. Отечественные разработки. Выпуск 43. Политика, планы, стратегии. Издательство: НТК "Трек", 2004 г.
147. Все о качестве. Отечественные разработки. Выпуск 44. Искусство управлять. Издательство: НТК "Трек", 2004 г.
148. Все о качестве. Отечественные разработки. Выпуск 45. Социальная ответственность. Издательство: НТК "Трек", 2005 г.
149. Все о качестве. Отечественные разработки. Выпуск 46. Потребители, поставщики, аутсорсеры. Издательство: НТК "Трек", 2005 г.
150. Все о качестве. Отечественные разработки. Выпуск 47. О международных стандартах 2002-2004 г. Издательство: НТК "Трек", 2005 г.

9.1.10 Статьи в Западных периодических изданиях. Все о качестве. Зарубежный опыт

151. Ориентация на потребителя – измерение удовлетворенности потребителя: Зарубежный опыт. Вып. № 19, 25, 30, 34, 37, 39.
152. Процессный подход и совершенство бизнеса: Зарубежный опыт. Вып. № 22, 40, 29.

153. Самооценка и аудит: Зарубежный опыт. Выпуски: №19, 37, 38.
154. Стандарты ИСО 9000:2000. Подходы, принципы и термины: Зарубежный опыт. Вып. № 18, 19, 21, 23, 30, 38, 40, 43.
155. Статистические методы в менеджменте качества: Зарубежный опыт. Вып. № 6, 13, 26, 42.
156. Экономика качества: Зарубежный опыт. Вып. № 9 на CD, 27, 41, ИСО/ТО 10014.

9.1.11 Стандартизация и сертификация

157. Бержер С., Гийяр С. Графическое описание процессов. Методика и технические средства / Пер. с французского. — Нижний Новгород: СМЦ «Приоритет», 2003 г.
158. Практическая сертификация продукции и услуг □/ Под ред В.Я. Кершенбаума, Т.В. Горяи-стовой. — М.: МФ ОС «Технонефтегаз», 2001 г.
159. Адлер Ю.П., Полховская Т. М., Шпер В.Л., Нестеренко П.А. Управление качеством (Часть.1: Семь простых методов). Учебное пособие. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: МИСИС, 2001 г.
160. Байдакова Н.И., Костина Г.П. Экономический анализ деятельности предприятия. — М.: АМИ, 2000 г.
161. Белобрагин В.Я. Качество: уроки прошлого и современность. – М.: АСМС, 2003.
162. Брагин Ю. В. Инженерные методы повышения качества и снижения затрат по Генити Тагути. Выпуск 1. Функция потерь. – Ярославль: ННОУ «Центр качества», 2005 г.
163. Василевская И.В. Инновационный менеджмент. Учебное пособие. – М.: АМИ, 2003 г.
164. Веллингтон В. Стратегии Кайзен для успешных продаж. – СПб.: Питер, 2004 г.
165. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005 г.
166. Голдрат Э.М., Кокс Дж. Цель: процесс непрерывного совершенствования. Минск: Попур-ри, 2004 г.
167. Горленко О.А., Мирошников В.В. Создание систем менеджмента качества в организации. – М.: «Машиностроение—1», 2002 г.
168. Жулинский С.Ф., Новиков Е.С., Поспелов В.Я. Статистические методы в современном менеджменте качества. — М.: Фонд «Новое тысячелетие», 2001 г.
169. Карманный справочник по использованию ISO 9001 – стандарта систем качества. The Memory Jogger 9000/2000 / Пер. С англ. Р.В. Пич, Б. Пич, Д.С. Риттер. – Киев: Украинская ассоциация качества, 2003 г.
170. Качалов В.А. ИСО 9001:2000 Практикум для аудиторов. – М.: ИздАТ, 2004 г.
171. Коленсо М. Стратегия Кайзен для успешных организационных перемен. — М.: ИНФРА, 2002 г.
172. Панде П., Холп Л. Что такое «Шесть сигм»? Революционный метод управления качеством. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004 г.
173. Процессный подход в стандартах ИСО серии 9000 и на практике / Кол. авт. под общей ред. Г.Е. Герасимовой – М.: НТК Трек, 2005 г.
174. Разработка, внедрение, аудит системы менеджмента качества / Сост. Н.П. Плетнева. – Саранск: Красный октябрь, 2004 г.
175. Рождественский В.Л. Ступени совершенства ISO 9000:2000. — М.: «Реалии», 2002 г.
176. Свиткин М.З., Рахлин К.М., Мацута В.Д., Дымкина О.Д. Настольная книга внутреннего аудитора. — СПб.: Изд-во картфабрики ВСЕГЕИ, 2001 г.
177. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003 г.
178. Совершенствование бизнеса на основе оценки и управления качеством услуг / Под ред. Ю.И. Мхитаряна, В.С. Лагутина. – М.: Интеркомс, 2004 г.
179. Уильям Б. Миллер, Вики Л. Шенк. Просто и доступно о производстве мирового уровня или Все, что мне нужно знать о производстве, я выучил в гараже Джо: Пер с англ. Ю.А. Ивлева. – Н. Новгород, СМЦ «Приоритет», 2003 г.
180. Управление качеством. Робастное проектирование. Метод Тагути / Под ред. А.М. Тала-лая. — М: ООО «СЭЙФИ», 2002 г.

181. Управление качеством элементов газонефтяных трубопроводов / Под ред. А.И. Владимирова, В.Я. Кершенбаума. – М.: Национальный институт нефти и газа, 2004 г.
182. Харрингтон Х.Дж., Харрингтон Дж. С. Бенчмаркинг в лучшем виде!: 20 шагов к успеху / Пер с англ. – М.: Питер, 2004 г.
183. Фатхутдинов Р.А. Организация производства: Вопрос – ответ. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002 г.
184. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентноспособностью организации. – М.: Эксмо, 2005 г.
185. Шарипов С.В., Толстова Ю.В. Система менеджмента качества. – СПб.: Питер, 2004 г.

9.1.12 Информационные технологии

186. Питер Уэйл, Джинн У. Росс. Управление ИТ: опыт компаний-лидеров. Как информационные технологии помогают достигать превосходных результатов. IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results. Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2005 г.
187. Информационные технологии в управлении предприятием. Анатология. Издательство: Три квадрата, 2004 г.
188. Роберт Т. Фатрелл, Дональд Ф. Шафер, Линда И. Шафер. Управление программными проектами. Достижение оптимального качества при минимуме затрат (+ CD-ROM). Quality Software Project Management. Серия: Серия института качества программного обеспечения. Издательство: Вильямс, 2003 г.
189. Сэм Канер, Джек Фолк, Енг Кек Нгуен. Тестирование программного обеспечения. Фундаментальные концепции менеджмента бизнес-приложений. Testing Computer Software. Издательство: ДиаСофт, 2001 г.
190. Кент Ауэр, Рой Миллер. Экстремальное программирование: постановка процесса. С первых шагов и до победного конца. Planning Extreme Programming. Издательство: Питер, 2003 г.
191. Оценка и аттестация зрелости процессов создания и сопровождения программных средств и информационных систем (ISO / IEC TR 15504 - CMM). Серия: Информационные технологии для инженеров. Издательство: Книга и бизнес, 2001 г.
192. Ларри Константин. Человеческий фактор в программировании. The Peopleware Papers. Notes on the Human Side of Software. Серия: Профессионально. Издательство: Символ-Плюс, 2004 г.
193. С.В. Черемных, И.О. Семенов, В.С. Ручкин. Структурный анализ систем: IDEF-технологии. Мягкая обложка (2001). Издательство: Финансы и статистика, 2001 г.
194. С.В. Черемных, И.О. Семенов, В.С. Ручкин. Моделирование и анализ систем. IDEF-технологии: практикум. Серия: Прикладные информационные технологии. Издательство: Финансы и статистика, 2002 г.
195. Руководство по применению стандарта ИСО 9001:2000 при разработке программных средств. Sofware Development Guide to ISO 9001:2000. Серия: Дом качества. Издательство: Стандарты и качество, 2002 г.
196. Марри Кантор. Управление программными проектами. Практическое руководство по разработке успешного программного обеспечения. Software Leadership. A Guide to Successful Software Development. Издательство: Вильямс, 2002 г.
197. Эрик Дж. Брауде. Технология разработки программного обеспечения. Software Engineering. An Object-Oriented Perspective. Серия: Классика Computer Science. Издательство: Питер, 2004 г.
198. А. А. Садердинов, В. А. Трайнев. Построение комплексных программно-технических проектов интегрированных систем организационного управления (Обобщение теории и практики проектирования). Издательство: Маркетинг, 2001 г.
199. Филипп Крачтен. Введение в Rational Unified Process. Серия: Серия книг по объектным технологиям. Издательство: Вильямс, 2002 г.
200. Уэнди Боггс, Майкл Боггс. UML и Rational Rose. Издательство: Лори, 2000 г.

9.1.13 Логистика

201. Штефан М. Вагнер. Управление поставщиками. Lieferanten-management. Серия: Библиотека логистики. Издательство: КИА центр, 2006 г.
202. Михаэль Дитрих. Складская логистика. Новые пути системного планирования. Lagerlogistik. Neue Wege zur systematischen Planung. Издательство: КИА центр, 2004 г.
203. Роман Боутеллир, Даниель Корстен. Стратегия и организация снабжения. Basiswissen Beschaffung. Издательство: КИА центр, 2006 г.
204. Дэниел Л. Вордлоу, Дональд Ф. Вуд, Джеймс Джонсон, Поль Р. Мерфи. Современная логистика. Contemporary Logistics. Издательство: Вильямс, 2002 г.
205. Доналд Уотерс. Логистика. Управление цепью поставок. Logistics: An Introduction to Supply Chain Management. Издательство: Юнити-Дана, 2003 г.
206. А. М. Гаджинский. Логистика. Учебник. Издательство: Дашков и Ко, 2004 г.

9.2 Ресурсы Интернет

9.2.1 Российские ресурсы

1. www.stq.ru - РИА "Стандарты и качество" (заказ литературы, русскоязычные издания)
2. Премия Правительства РФ в области качества: Госстандарт - www.gost.ru, Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации (ВНИИС) - www.vniis.ru, Всероссийский научно-исследовательский институт классификации, терминологии и информации по стандартизации и качеству (ВНИИКИ), информационный центр Госстандарта - www.vniiki.ru
3. www.asms.ru - академия Стандартизации, Метрологии и Сертификации
4. www.farial.ru/press/ageofquality/ - журнал "Век качества"
5. www.dis.ru - издательство "Дело и сервис" (журнал "Менеджмент в России и за рубежом)
6. www.mirq.ru - «Мир качества» официальный портал Всероссийской организации качества (ВОК)
7. www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly - журнал "Вестник МакКинзи"
8. www.quality-journal.ru - журнал "Качество. Инновации. Образование"
9. www.q-mir.ru - межотраслевой журнал о качестве управления "Q-Мир"
10. www.strategy.com.ua - журнал "& СТРАТЕГИИ"
11. www.rjm.ru - Российский журнал менеджмента
12. www.m21.com.ua - менеджмент XXI век, журналы "Менеджмент и менеджер", "Антикризисный менеджмент"
13. www.aic-poria.ru - академический инжиниринговый центр
14. www.tqmservice.ru - Консалтинг по построению, развитию и поддержке систем менеджмента качества
15. www.ateh.h12.ru - сайт про учение, менеджмент и качество
16. www.centerprioritet.ru - СМЦ "Приоритет" техническая документация и бизнес-литература для улучшения деятельности (заказ литературы, русскоязычные издания)
17. Разработка и внедрение систем менеджмента качества - www.iso9000.ru и www.quality.eup.ru
18. www.certicom.kiev.ua - консультационно-методический центр "СЕРТИКОМ"
19. www.cfin.ru - сайт "Корпоративный менеджмент"
20. www.ispu.ru - библиотека Ивановского государственного энергетического университета
21. www.markus.spb.ru - проект "Управление изменениями в компании"
22. www.klubok.net - KlubOK - материалы об управлении и маркетинге
23. www.standard.ru - Стандарт.ру
24. www.finexpert.ru - процессный подход (Репин, Елиферов)
25. www.iteam.ru - технологии корпоративного управления
26. www.big.spb.ru - бизнес инжиниринг "БИГ-СПб"
27. tqm.stankin.ru - проблемы качества в сфере образования
28. www.elitarium.ru - портал дистанционного самообразования
29. www.ecsocman.edu.ru - образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»
30. www.e-xecutive.ru - сообщество менеджеров "E-xecutive"

31. www.altrc.ru - консалтинг в области стратегии
32. www.zhuk.net - журнал "Управление компанией"
33. www.sf-online.ru - журнал "Секрет фирмы"
34. qol.ur.ru - журнал "Технологии качества жизни"
35. unimgmt.eunnet.net - журнал "Университетское управление: практика и анализ"
36. www.expert-iso.ru - Современный меджмент - это менеджмент качества. Quality consalting company "Expert Group".

9.2.2 Западные ресурсы

1. www.iso.com – сайт Международной организации по стандартизации (ISO)
2. www.asq.org - сайт американской ассоциации качества (American Society of Quality)
3. www.amazon.com - многие анлгоязычные книги можно приобрести в интернет-магазине
4. qualitypress.asq.org - книги по качеству на сайте американской ассоциации качества (American Society of Quality)
5. deming.eng.clemson.edu/pub/den/ - электронная сеть Деминга (ЭСД)
6. isixsigma.com - 6-Сигма
7. www.deming.org - the W. Edwards Deming Institute
8. www.juran.com - институт Джурана
9. www.eoq.org - Европейская организация качества (European Organization for Quality -EQO)
10. www.efqm.org - Европейский фонд управления качеством (European Foundation for Quality Management - EFQM)
11. www.apo-tokyo.org - Азиатская организация производительности (Asian Productivity Organization -APO)
12. oberon.emeraldinsight.com/rpsv/journals/ - Emerald Journals "The TQM Magazine" and others
13. www.tandf.co.uk - Taylor & Francis "Total Quality Management and Business Excellence" and others
14. www.european-quality.co.uk - журнал European Quality
15. www.bpir.com - он-лайн совершенствование (Новозеландский вариант - Benchmarking and Performance Improvement Resource)
16. www.baldrige.nist.gov - он-лайн совершенствование (Американский вариант – E-Baldrige)
17. www.apqc.org - American Productivity & Quality Center (APQC) (модель классификации процессов)
18. www.gbn.com - Глобальная Сеть Бенчмаркинга (Global Business Network - GBN) На сайте ссылки на национальные центры бенчмаркинга 20 стран членов (в том числе России)
19. www.clemmer.net/models_main.shtml - модель самооценки компании Джима Клеммера
20. www.qfdi.org/akaoprize.htm - Премия Акайо
21. www.asq.org/join/about/awards - Премии Американского Общества Качества
22. www.deming.org/demingprize/index.html - Персональная премия Деминга
23. www.juse.or.jp - Премия Деминга (Япония)
24. www.jqac.com, www.jpc-sed.or.jp - Японская премия качества
25. www.quality.nist.gov - Национальная премия качества Малколма Болдриджа (США)
26. www.quality.org/html/awards.html - Премии отдельных штатов в области качества (США)
27. www.bid-star.com - «Международная Звезда за Качество» (International Star Award Quality – ISAQ) Программа «QC100»
28. www.shingoprize.org - Премия Шинго (Shingo Prize) – нобелевская премия для промышленников

9.3 Публикации автора

1. Ульянов М.В. Аудит качества// Модели экономических систем и информационные технологии. Сборник научных трудов Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации, Выпуск IX, под общей редакцией О.В. Голосова. М.: Издательство «2Р», 2002 год – 0.27 п.л.
2. Ульянов М.В. Сертификация предприятий – путь повышения их конкурентоспособности на отраслевых рынках// Трансформационные процессы: Опыт России и Германии. Научные труды Российско-Немецкой Высшей Школы Управления Академии Народного Хозяйства при Правительстве Российской Федерации, Выпуск III, под редакцией проф. Фальцмана В.К., акад. РАСХН Крылатых Э.Н. М.: Издательство «Проспект», 2004 год – 0.49 п.л.

3. Ульянов М.В. От качества услуг к процветанию компании «Аптека Холдинг» // Дистрибьютор, № 10, 2003 года – 0.136 п.л.
4. Ульянов М.В. Аудит качества// ДиасофтИНФО. Сентябрь 2003 год, под редакцией Е. Раевой. М.: Издательство ООО «Аванти. Издательство и типография», 2003 год – 0.29 п.л.
5. Ульянов М.В. СМК в теории и на практике// ДиасофтИНФО. Март 2003 год, под редакцией Е. Раевой. М.: Издательство ООО «Аванти. Издательство и типография», 2003 год – 0.25 п.л.
6. Ульянов М.В. Опрос потребителей как инструмент менеджмента// Фармацевтический вестник, № 28, сентябрь 2004 год, под редакцией А.Н. Барулин. М.: Издательство ОАО «Бионика», 2003 год – 0.11 п.л.
7. Ульянов М.В. Стандарты качества: мода или необходимость// Консультант, № 23, декабрь 2004 год, под редакцией О. Шуравина. М.: Издательство ЗАО «Бератор-Пресс», 2004 год – 0.29 п.л.
8. Ульянов М.В. Повышение лояльности потребителей// I Всероссийская конференция Управление каналами дистрибуции: дистрибуция и эффективная система поставок (SCM), 25-26 апреля 2005 год – 0.32 п.л.

10 Приложения

10.1 Приложение 1. Политика руководства компании «Диасофт» в области качества

Главной целью деятельности компании является предоставление клиенту комплексных и качественных программных систем и услуг в области автоматизации.

Мы стремимся гармонично развивать компанию, ориентируясь на лидеров в области информационных технологий, постоянно совершенствуясь в следующих направлениях:

- Удовлетворение требований клиентов и их ожиданий
- Создание благоприятных условий труда на предприятии
- Совершенствование технологий и процессов для улучшения качества продуктов и услуг
- Развитие взаимовыгодных отношений с партнерами.

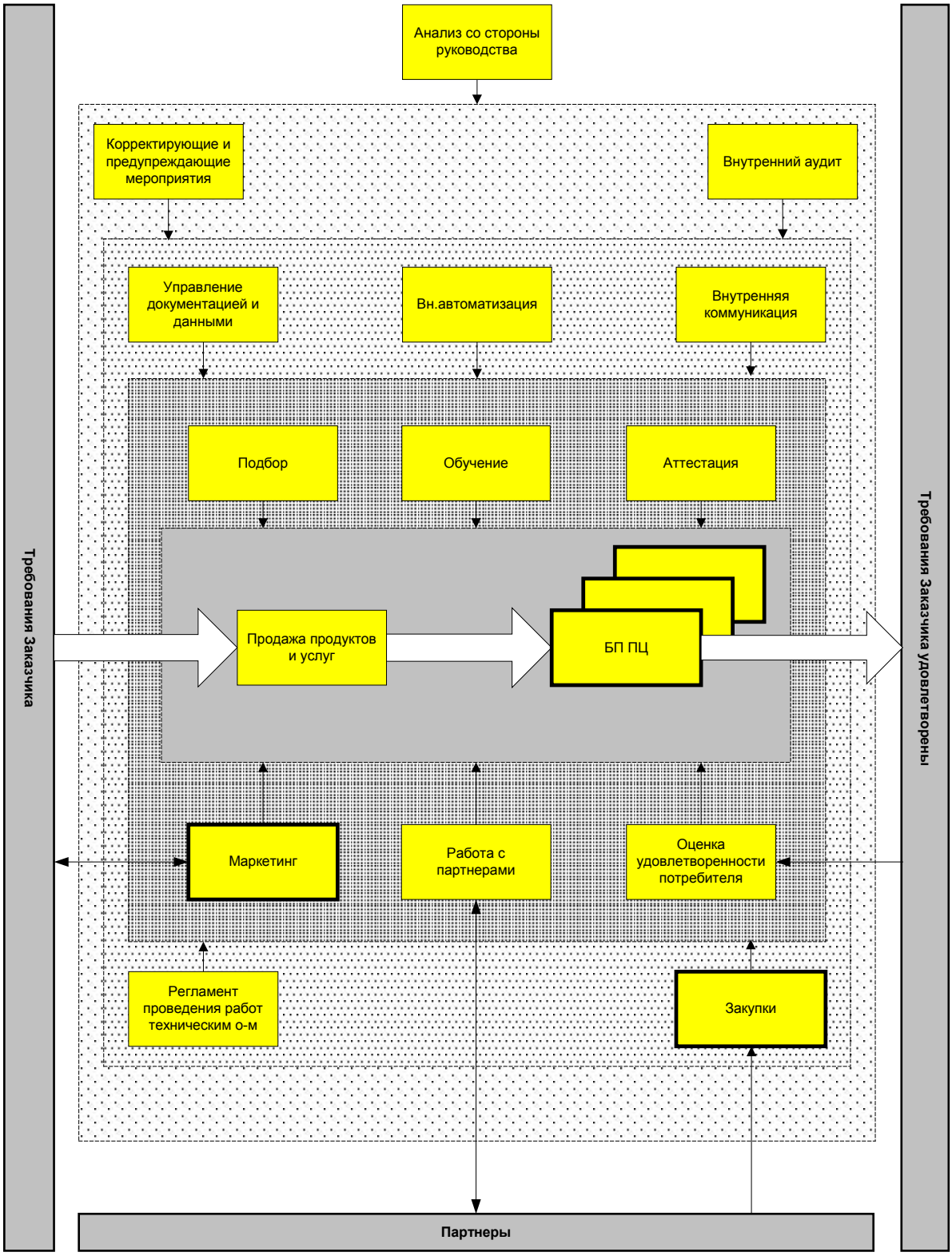
Для совершенствования компании в этих направлениях будут реализовываться следующие шаги:

Выявление требований и ожиданий клиента и их реализация в поставляемых продуктах и услугах

- Проведение обучения и повышение квалификации сотрудников для более полного удовлетворения потребностей клиентов
- Эффективное мотивирование персонала компании с целью самосовершенствования и максимального раскрытия своих творческих способностей
- Внедрение новых прогрессивных технологий, использование новейших средств и методов, статистического анализа и контроля
- Управление организацией на основе системного подхода – управление системой взаимосвязанных процессов для заданных целей, способствующее результативности и эффективности работы организации
- Обеспечение соответствия системы менеджмента качества требованиям ISO 9001:2000
- Реализация и совершенствование программ партнерства.

Совет директоров компании «Диасофт» принимает на себя ответственность за реализацию Политики руководства компании “Диасофт” в области качества и призывает весь коллектив компании объединить свои усилия для решения поставленных задач.

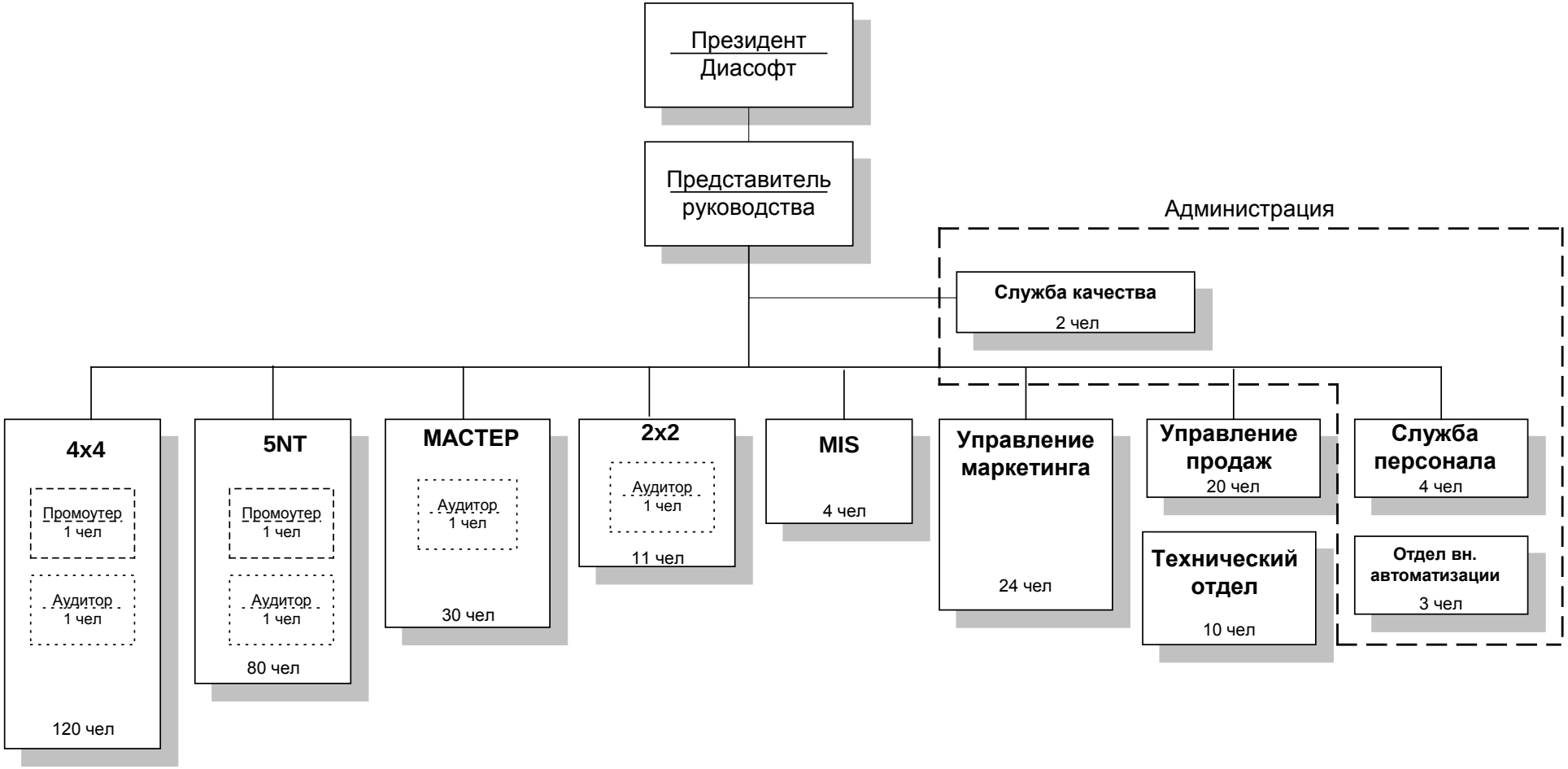
10.2 Приложение 2. Ландшафт процессов компании «Диасофт»



10.3 Приложение 3. Список документов СМК компании «Диасофт»

Элемент ИСО 9001	ДОКУМЕНТ	Разработ-чик	Участвует	Длительность (дни)
4.2.3	Управление документацией	СК		40
4.2.4	Управление записями о качестве	СК	ТО	10
5	Политика в области качества (+цели по качеству + обязательства по качеству)	СК	Администрация	2
	Должностные инструкции на руководящий персонал	СК	Администрация	3
	Порядок проведения анализа эффективности Системы качества. Определение критериев эффективности СМК.	СК	Администрация	10
	Оргструктура	Администрация		5
	Положения о структурных подразделениях	Руководители Подразделений	Администрация	1 * Кол-во
	Должностные инструкции		Администрация	1 * Кол-во
5	Руководство по качеству	ОК	Администрация	24
6.1	Управление человеческими ресурсами	СП	Администрация	20
6.2	Управление информацией	ТО	Администрация	20
6.3	Управление инфраструктурой	ТО	СК	15
7.2	Идентификация и анализ требований заказчика	УМ	СК	15
7.3	Описание бизнес процессов компании: Маркетинг; Продажа; Анализ; Проектирование; Разработка; Тестирование; Внедрение; Сопровождение	Производственные подразделения	СК	60
7.3	Стандарт разработки ПО на Clarion	Диасофт 4x4	СК	20
	Стандарт разработки ПО на Borland Delphi	5NT	СК	20
	Стандарт на проектирование баз данных (Microsoft SQL Server, Sybase Adaptive Server Enterprise)	5NT	СК	20
	Стандарты на разработку ПО в области Internet	2x2	СК	20
7.4	Закупки	УП	СК	20
7.5	Производственные и сервисные операции	ТО	СК	20
7.6	Управление измерительными и контрольными приборами	ОТ	СК	20
8.2	Измерения и мониторинг (внутренний аудит, оценка удовлетворенности заказчика, оценка продуктов и процессов)	УП	СК	30
8.3	Управление несоответствиями	ОТ	СК	15
8.4	Анализ проектной деятельности	СК	Производственные подразделения	20
8.5	Улучшения (корректирующие и предупреждающие действия)	СК	Производственные подразделения	15
	Всего			Более 466

10.4 Приложение 4. Организационная структура компании «Диасофт»



10.5 Приложение 5. Список рисковых событий, возможных в ходе выполнения проекта развития СМК

№	Рисковое событие	Вероятность	Тяжесть	К вес.
1	Первоначальная оценка уровня системы качества компании, и ее структурных подразделений не верна	5	3	15
2	Сертификат, полученный от выбранного органа по сертификации, не соответствует маркетинговым целям компании	7	7	49
3	Затраты на сертификацию от выбранного органа слишком велики	5	5	25
4	Изменение решения о выборе сертификационного органа в процессе проектной деятельности	3	5	15
5	Квалификация сотрудников, принимающих участие в разработке системы качества, не соответствует требуемому уровню	5	8	40
6	Сертификаты, полученные в результате обучения, не соответствуют требованиям, предъявляемым органом по сертификации	4	9	36
7	Стоимость обучения слишком высока	3	5	15
8	Выработанная политика в области качества не соответствует реальным целям организации	3	10	30
9	Выработанная политика в области качества предприятия сложно реализуема на практике	3	9	27
10	Разработанная документация системы качества слишком объемная	5	4	20
11	Разработанная документация системы качества не достаточно детально освещает процессы компании	5	7	35
12	Комплект разработанных документов системы качества не полон	5	8	40
13	Внутренний аудит системы качества выявил серьезные не соответствия документально оформленных процессов и реальности	5	6	30
14	Внутренний аудит системы качества не выявил отклонений от требований стандарта ISO 9001, хотя в действительности они существуют	5	6	30
15	Принято решение о готовности системы качества компании к сертификации, хотя система качества не в полной мере удовлетворяет требованиям стандартов качества.	5	6	30
16	Болезни сотрудников компании, особенно в период осенне-зимних эпидемий гриппа.	7	5	35
17	Задержки проектных сроков связанные со сложностью формирования проектной группы по созданию системы качества компании	5	5	25
18	Задержки проектных сроков связанные со сложностью изменения устоявшихся процессов внутри организации (неисполнение утвержденных документов сотрудниками компании)	7	7	49
19	Задержки выпуска окончательной версии стандарта ISO 9000-2000г.	4	5	20
20	Отсутствие активного участия руководителей подразделений в работах по приведению в соответствие системы качества компании к	5	9	45

№	Рисковое событие	Вероятность	Тяжесть	К вес.
	требованиям модели ISO 9001			
21	Короткие временные ресурсы, выделенные сотрудникам производственных подразделений, на описание бизнес процессов	8	8	64
22	Созданная система качества компании слишком затратная	6	8	48

Примечания:

1. Оценка вероятности наступления рисковых событий и тяжесть их последствий оценивается по 10 бальной шкале (1 – min; 10 – max);
2. **К вес** – весовой коэффициент рискового события. Рассчитывается по формуле: **К вес=Вероятность*Тяжесть**.

10.6 Приложение 6. Политика руководства компании «Аптека-Холдинг» в области качества

Главная цель компании – стать лучшим дистрибьютором фармацевтической продукции страны по качеству предоставляемых услуг потребителям.
Для достижения поставленной цели мы стремимся гармонично развивать компанию, ориентируясь на самые современные достижения и тенденции в области дистрибуции фармацевтики, в следующих направлениях:

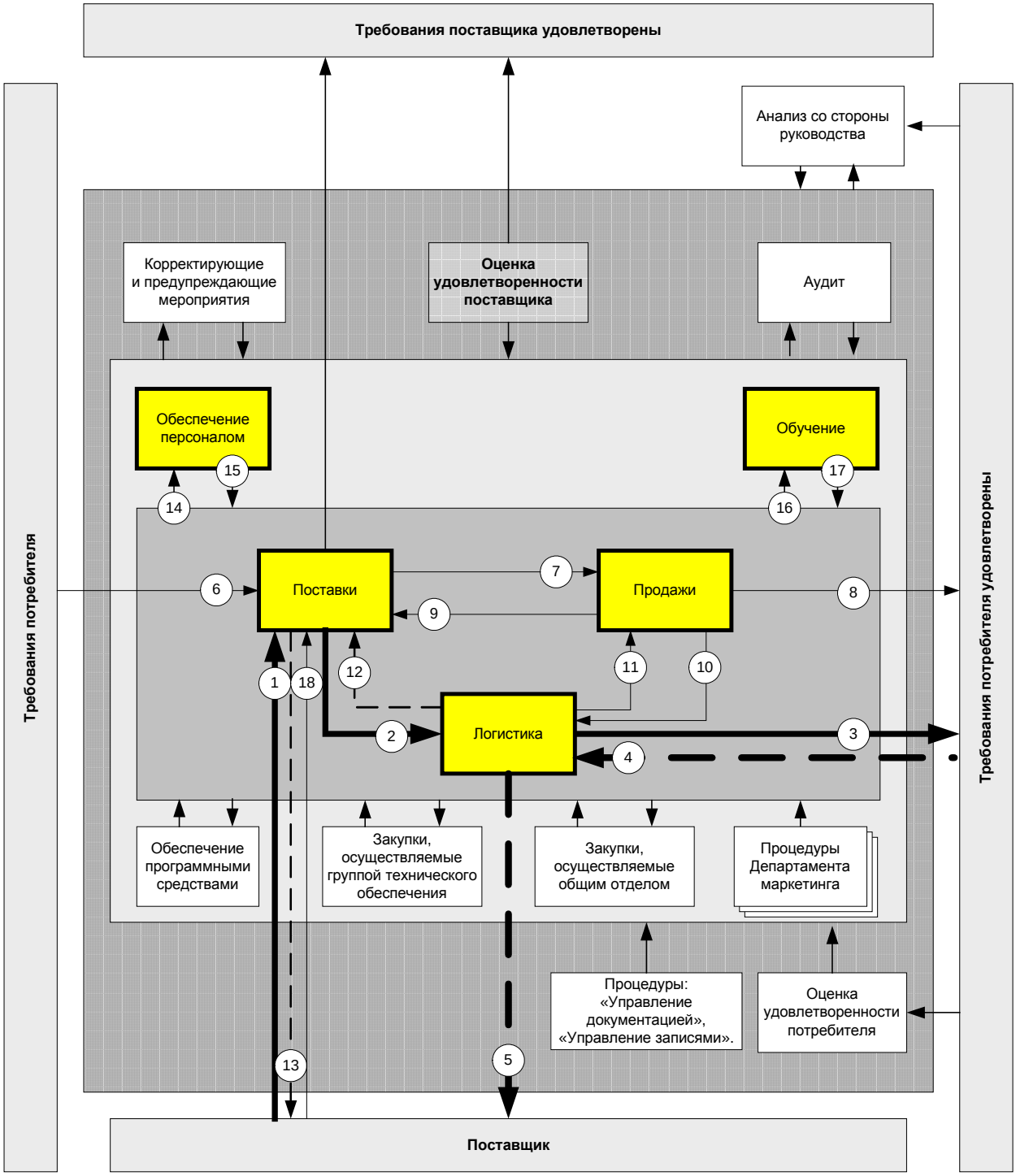
- Удовлетворение потребностей и ожиданий потребителей:
  - Гарантированные поставки согласованного заказа
  - Оперативность и стабильность поставок
  - 100% соответствие товара требованиям государственных органов контроля
  - Качественная сопроводительная документация
- Удовлетворение потребностей и ожиданий поставщиков
- Совершенствование инфраструктуры и процессов компании для улучшения качества предоставляемых услуг

Высшее руководство компании «Аптека Холдинг» берет на себя обязательство за реализацию вышеуказанных намерений и направлений деятельности в области качества путем:

- Поддержания соответствия системы менеджмента качества компании требованиям ISO 9001: 2000
- Постоянного повышения результативности системы менеджмента качества
- Выявления требований потребителей и их реализацию в поставляемых фармацевтических продуктах и предоставляемых услугах
- Активного участия в партнерских программах с поставщиками и потребителями
- Повышения квалификации сотрудников компании путем проведения обучения для более полного удовлетворения потребностей потребителей
- Управления компанией на основе системного подхода
- Соблюдения законодательных и нормативных требований

10.7 Приложение 7. Описание взаимодействия процессов и процедур компании «Аптека-Холдинг»

Схема процессов и процедур компании «Аптека-Холдинг»



Описание взаимодействия между процессами системы менеджмента качества

Описание процессов

(Ниже приведена краткая характеристика процессов, идентифицированных при разработке и внедрении СМК в компании «Аптека-Холдинг». Подробное описание процессов компании приведено в соответствующих документах, ссылки на которые указаны в приложении 10.6.4)

Процесс «Поставки»

Цели процесса

1. Обеспечить АХ требуемым ассортиментом медикаментов в необходимом количестве и соответствующего качества.
2. Обеспечить наличие ТСД на поставленные медикаменты в комплектности, обеспечивающей сертификацию и расценку в соответствии с требованиями государства и экономическими потребностями АХ.
3. Сформировать прайс-лист, соответствующий поставленным на склад медикаментам, требуемого ассортимента и количества, с базовыми ценами, удовлетворяющими потребностям рынка и экономическим требованиям АХ.

Начало и окончание процесса

- Началом выполнения процесса является возникновение потребности у компании в лекарственных препаратах.
- Процесс завершен, если выполнен единичный заказ.

Вход процесса

№ потока	Наименование
18	Информация о выпускаемых фармацевтических препаратах
18	Информация о производителях фармацевтических препаратах
6	Информация о продаваемых и зарегистрированных фармацевтических препаратах
9	Рейтинги продаж и компьютерный прогноз, цены на рынке
1	Фармацевтическая продукция
12	Информация о несоответствующей продукции

Выход процесса

№ потока	Наименование
7	Прайс-лист базовых цен на полученную продукцию
2	Фармацевтическая продукция, поступившая на склад АХ
13	Информация о несоответствующей продукции

Процесс «Логистика»

Цели процесса

- Обеспечение потребностей компании в складских услугах

Начало и окончание процесса

- Началом процесса является приход автомобиля с товаром к пандусу склада.
- Процесс завершен, если товар получен клиентом, а оформленная им товаросопроводительная документация передана в бухгалтерию «Аптека-Холдинг».

Вход процесса

№ потока	Наименование
2	Фармацевтическая продукция, доставленная до пандуса склада ГО

10	Заказы на сбор товара для клиентов
4	Несоответствующая продукция (возврат от потребителя) и информация о несоответствиях

Выход процесса

№ потока	Наименование
3	Собранный надлежащим образом заказ доставлен клиенту в согласованное с ним время в комплекте с необходимой сопроводительной документацией
5	Несоответствующая продукция отправлена поставщику
11	Информация о состоянии заказа (передается автоматизированным способом)

Процесс «Продажи»

Цели процесса

1. Обеспечить выполнение плана продаж компании по сочетанию показателей отгрузки, прихода денег, маржи.
2. Соблюдение нормативов дебиторской задолженности

Начало и окончание процесса

- Началом процедуры является получение прайс листа на поставленный товар из процесса «Поставки».
- Процедура завершена, если осуществлена доставка лекарственных средств до потребителя и произведена оплата за товар.

Вход процесса

№ потока	Наименование
7	Прайс лист продукции, имеющейся на оперативном складе в Москве Прайс лист продукции компании «Аптека-Холдинг», подготовленный группой Ценообразования и направленный в Департамент продаж
11	Информация о состоянии заказа (передается автоматизированным способом)

Выход процесса

№ потока	Наименование
8	Препараты проданы и доставлены потребителю
10	Заказ на сборку фармацевтической продукции
9	Рейтинги продаж и компьютерный прогноз, цены на рынке

Процесс «Обеспечение персоналом»

Цели процесса

Обеспечить организацию персоналом

Начало и окончание процесса

1. Началом процесса является возникновение потребности в сотруднике требуемой компетентности.
2. Процесс завершен, если потребность организации в сотруднике требуемой компетентности удовлетворена.

Вход процесса

№ потока	Наименование
14	Поступление заявки на подбор персонала. Вакансия образуется в следующих случаях: • Расширение штата (ввод новой должности) • Увольнение персонала

№ потока	Наименование

Выход процесса

№ потока	Наименование
15	Сотрудник, работающий в организации и удовлетворяющий требованиям, изложенным в должностной инструкции.

Процесс «Обучение»

Цели процесса

1. Повышение квалификации/компетенции сотрудников/группы сотрудников в соответствии с целями, поставленными руководством компании или руководителями структурных подразделений

Начало и окончание процесса

- Началом процедуры является возникновение потребности в обучении сотрудника / группы сотрудников навыкам, необходимым для более успешной работы структурного подразделения.
- Процедура завершена, если сотрудник обучен необходимым навыкам.

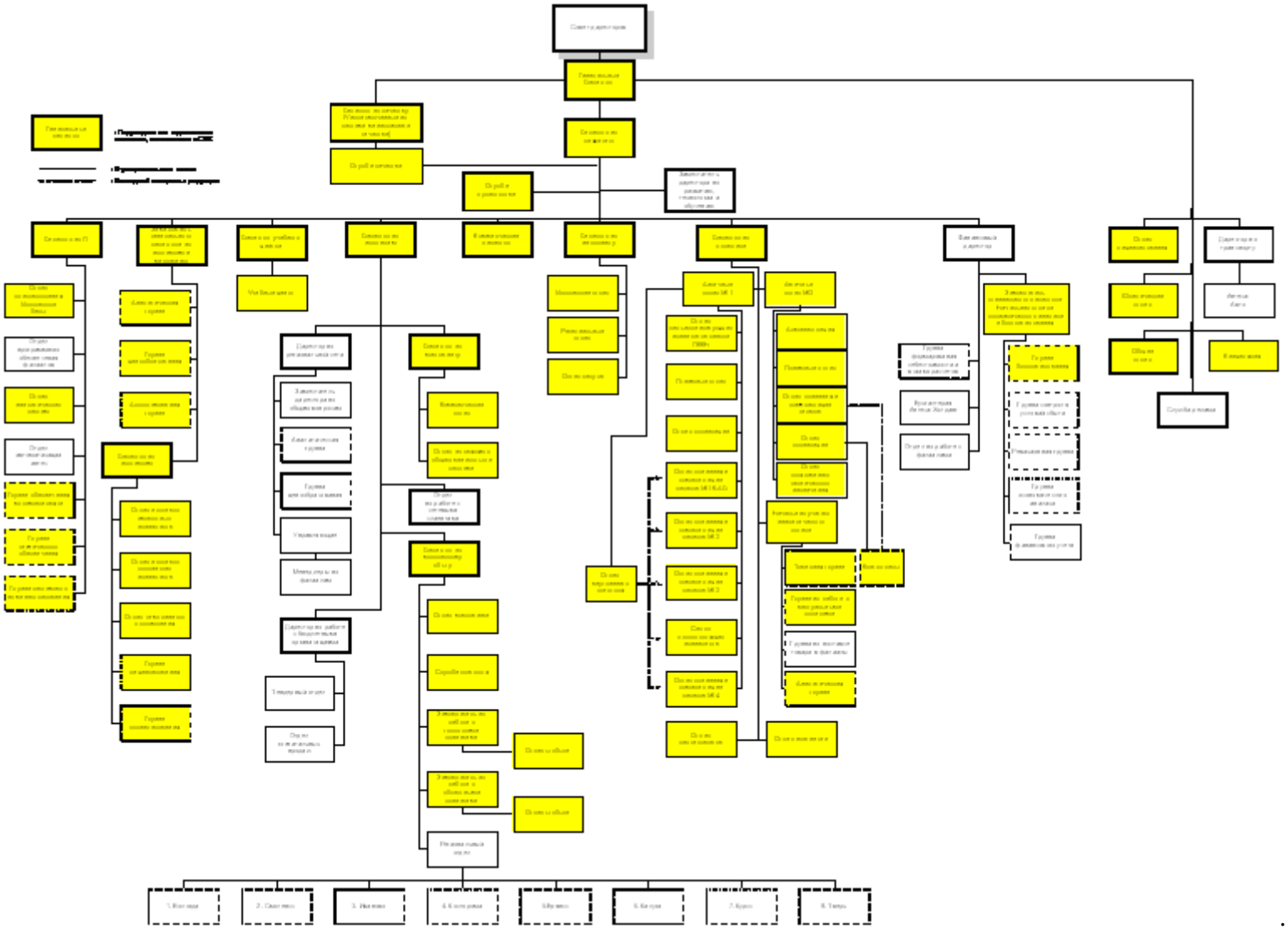
Вход процесса

№ потока	Наименование
16	Сотрудник / группа сотрудников, которых необходимо обучить навыкам, необходимым для более успешной работы структурного подразделения.

Выход процесса

№ потока	Наименование
17	Сотрудник, способный применить на практике полученные в результате обучения навыки

10.8 Приложение 8. Организационная структура компании



10.9 Приложение 9. Перечень документов СМК компании «Аптека-Холдинг»

Политики

Номер документа	Подразделение	Название документа
ПЛ-51-ВР-01	Дирекция	Миссия и концепция дистрибьюции компании
ПЛ-53-ВР-02	Дирекция	Политика руководства компании «Аптека-Холдинг» в области качества
ПЛ-56-ВР-2003	Дирекция	Цели подразделений компании в области качества
ПЛ-5-ВР-03	Дирекция	Кадровая политика компании
ПЛ-5-ВР-04	Дирекция	Политика компании по отношению к клиентам
ПЛ-5-ВР-05	Дирекция	Политика компании в отношении поставщиков
ПЛ-5-ВР-06	Дирекция	Ассортиментная политика компании
ПЛ-5-ВР-07	Дирекция	Ценовая политика компании
ПЛ-5-ВР-08	Дирекция	Политика компании в области PR и рекламы
ПЛ-5-ВР-09	Дирекция	Политика компании в отношении раскрытия информации
ПЛ-5-ВР-10	Дирекция	Политика компании по управлению рисками
ПЛ-5-ВР-11	Дирекция	Политика компании в области ИТ
ПЛ-5-ВР-12	Дирекция	Финансовая политика АХ
ПЛ-5-ВР-13	Дирекция	Учетная политика

Руководства

Номер документа	Подразделение	Название документа
РКК-422-СК-01	Дирекция по качеству	Руководство по качеству

Положения

Номер документа	Подразделение	Название документа
ПЛЖ-55-КН	Канцелярия	Положение о Канцелярии
ПЛЖ-55-СК	Служба качества	Положение о Службе качества
ПЛЖ-55-ФД	Финансовый департамент	Положение о Финансовом департаменте
ПЛЖ-55-ДРБО	Бухгалтерия	Положение о Бухгалтерии
ПЛЖ-55-ДСП	Департамент по работе с персоналом	Положение о Департаменте по работе с персоналом
ПЛЖ-55-УЦ	Учебный центр	Положение о Учебном центре
ПЛЖ-55-ДМ	Департамент по маркетингу	Положение о Департаменте по маркетингу: Положение о коммерческом отделе Положение об отделе рекламы
ПЛЖ-55-ДП	Департамент по поставкам	Положение о Департаменте по поставкам
ПЛЖ-55-ДРБО	Департамент по работе с бюджетными орг.	Положение о Департаменте по работе с бюджетными орг.
ПЛЖ-55-ДР	Отдел оптовых поставок	Положение об Отделе оптовых поставок
ПЛЖ-55-ДМС	Дирекция по Московскому сбыту	Положение о Дирекции по Московскому сбыту
ПЛЖ-55-ЮО	Юридический отдел	Положение о Юридическом отделе
ПЛЖ-55-ОЛ	Отдел лицензирования	Положение об Отделе лицензирования
ПЛЖ-55-СР	Служба режима	Положение о Службе режима
ПЛЖ-55-ДИТ	Дирекция по инф.технологиям	Положение о Дирекции по инф.технологиям
ПЛЖ-55-ДЛ	Дирекция по логистике	Положение о Дирекции по логистике: Учетно-аналитический отдел Аптечный склад № 1 Аптечный склад № 2
ПЛЖ-55-ОО	Общем отделе	Положение об Общем отделе
ПЛЖ-423-ДРП-01	Департамент по работе с персоналом	Положение о должностных инструкциях работников

Номер документа	Подразделение	Название документа
ПЛЖ-423-ДРП-02	Департамент по работе с персоналом	Положение о положениях о подразделении
ПЛЖ-622-ДРП-02	Департамент по работе с персоналом	Положение о порядке проведении аттестации сотрудников ГО
ПЛЖ-622-ДРП-03	Департамент по работе с персоналом	Положение о порядке проведении адаптации сотрудников ГО

Стандартные операционные процедуры

Номер документа	Подразделение	Название документа
СОП-74-ДП-01	Департамент поставок	Процесс «Поставки»
СОП-74-ДП-12	Департамент поставок	Процедура «Аудит поставщика»
СОП-74-ДП-02	Департамент поставок	Процедура «Заключение и обработка контракта»
СОП-74-ДП-03	Департамент поставок	Процедура «Оформление и подписание договоров на поставку»
СОП-74-ДП-08	Департамент поставок	Процедура «Порядок оформления лицензии на импорт и паспорта импортных сделок Процедура»
СОП-74-ДП-04	Департамент поставок	Процедура «Заказ»
СОП-74-ДП-05	Департамент поставок	Процедура «Порядок таможенного оформления»
СОП-74-ДП-09	Департамент поставок	Процедура «Ценообразование»
СОП-74-ДП-07	Департамент поставок	Процедура «Работа с ассортиментом»
СОП-74-ДП-06	Департамент поставок	Процедура «Порядок согласования бартерных и взаимозачетных сделок»
СОП-75-ДЛ-01	Департамент логистики	Процесс «Логистика»
СОП-83-ДЛ-01	Департамент логистики	Процедура «Управление забракованными сериями»
СОП-83-ДЛ-26	Департамент логистики	Процедура «Управление несоответствующей продукции»
СОП-75-ДЛ-02	Департамент логистики (Склад №1)	Процедура «Прием товара на пандусе склада»
СОП-743-ДЛ-02	Департамент логистики	Процедура «Прием сильнодействующих препаратов списка ПККН»
СОП-75-ДЛ(СК2)-01	Департамент логистики (Склад №2)	Процедура «Прием товара на складе СК-2»
СОП-75-ДЛ-04	Департамент логистики	Процедура «Проверка документов подтверждающих качество продукции»
СОП-75-ДЛ-05	Департамент логистики	Процедура «Приходование»
СОП-75-ДЛ(СК1)-06	Департамент логистики	Процедура «Распределение по условиям и местам хранения»
СОП-75-ДЛ-07	Департамент логистики	Процедура «Ввод в торговлю»
СОП-75-ДЛ-08	Департамент логистики	Процедура «Регламентные работы по поддержанию условий хранения»
СОП-75-ДЛ(СК1)-09	Департамент логистики	Процедура «Перемещение (подпитка)+ физическое перемещение товара»
СОП-75-ДЛ(СК1)-11	Департамент логистики	Процедура « Проверка мест хранения»
СОП-75-ДЛ(СК1)-12	Департамент логистики	Процедура «Сбор заказа, проверка, подготовка ТСД»

Номер документа	Подразделение	Название документа
СОП-75-ДЛ-13	Департамент логистики	Процедура «Сбор заказа ПККН, проверка, подготовка ТСД»
Соп-75-ДЛ(СК-2)-02	Департамент логистики (Склад №2)	Процедура «Хранение товара и сбор заказа»
СОП-75-ДЛ(СК1)-14	Департамент логистики	Процедура «Экспедирование»
СОП-75-ДЛ(СК-2)-03	Департамент логистики (Склад №2)	Процедура «Экспедирование товара»
СОП-75-ДЛ-15	Департамент логистики	Процедура «Возврат ТСД»
СОП-75-ДЛ-18	Департамент логистики	Процедура «Претензии»
СОП-75-ДЛ-19	Департамент логистики	Процедура «Перманентный пересчет»
СОП-75-ДЛ-20	Департамент логистики	Процедура «Инвентаризация»
СОП-75-ДЛ-21	Департамент логистики	Процедура «Сертификация»
СОП-75-ДЛ-23	Департамент логистики	Процедура «Возврат товара поставщику»
СОП-75-ДЛ-24	Департамент логистики	Процедура «Уничтожение сильнодействующих препаратов списка ПККН»
СОП-75-ДЛ-27	Департамент логистики	Процедура «Уничтожение препаратов»
СОП-75-ДЛ-25	Департамент логистики	Процедура «Уценка, списание, возврат, обмен товара»
РСТ-424-ДЛ-01	Департамент логистики	Реестр «Ведение документации и фарм.документации склада ГО №1»
РСТ-424-ДЛ-02	Департамент логистики	Реестр «Ведение документации и фарм.документации склада ГО №2»
СОП-72-ДМС-01	Департамент Московского сбыта	Процесс «Продажи»
СОП-72-ДМС-02	Департамент Московского сбыта	Процедура «Планирование и контроль»
СОП-72-ДМС-03	Департамент Московского сбыта	Процедура «Аудит клиента»
СОП-72-ДМС-04	Департамент Московского сбыта	Процедура «Заключение контракта и документооборот»
СОП-72-ДМС-05	Департамент Московского сбыта	Процедура «Получение и обработка заявок»
СОП-72-ДМС-06	Департамент Московского сбыта	Процедура «Раюота с дебиторской задолженностью»
СОП-821-ДМС-06	Департамент Московского сбыта	Процедура «Оценка удовлетворенности потребителя (аптек)»
СОП-723-ДМ-02	Департамент Маркетинга и рекламы	Процедура «Проведение программ СПП»
СОП-723-ДМ-03	Департамент Маркетинга и рекламы	Процедура «Программа «Эффективность»»
СОП-723-ДМ-04	Департамент Маркетинга и рекламы	Процедура «Программа «Свежий ветер»»
СОП-723-ДМ-05	Департамент Маркетинга и рекламы	Процедура «Разработка совместных акций с поставщиками»
СОП-723-ДМ-07	Департамент	Процедура «Разработка программ для клиентов»

Номер документа	Подразделение	Название документа
	Маркетинга и рекламы	
СОП-723-ДМ-08	Департамент Маркетинга и рекламы	Процедура «Непосредственная подготовка к проведению программы»
СОП-723-ДМ-09	Департамент Маркетинга и рекламы	Процедура «Подведение итогов и анализ результатов программы»
СОП-63-ДИТ-01	Департамент IT	Процедура «Обеспечение программными средствами»
ТИ-63-ДИТ-02	Департамент IT	Инструкция «Подача и учет заявок на закупку компьютерной техники»
СОП-62-СП-01	Департамент по работе с персоналом	Процесс «Обеспечение персоналом»
СОП-62-УЦ-01	Учебный центр	Процесс «Обучение»
СОП-822-СК-01	Служба качества	Процедура «Аудит»
СОП-42-СК-01	Служба качества	Процедуры: «Управление документацией», «Управление записями».
СОП-423-СК-01	Служба качества	Процедура «Порядок разработки стандартных операционных процедур и процессов»
СОП-85-СК-01	Служба качества	Процедуры «Корректирующие мероприятия» и «Предупреждающие мероприятия»
СОП-56-СК-01	Служба качества	Процедура «Анализ со стороны руководства»
РСТ-424-СК-01	Служба качества	Реестр записей, требуемых стандартом ISO 9001:2000
ТИ-423-ЮО-02	Юридический отдел	Инструкция «О порядке подтверждения наличия у клиентов действующих лицензий на право приобретения сильнодействующих веществ списка ПККН»
ТИ-423-ЮО-01	Юридический отдел	Инструкция «Порядок проверки изменений действующего российского законодательства и последующего информирования об изменениях начальников подразделений ЗАО «АПТЕКА-ХОЛДИНГ»»
ТИ 553-ЮО-02	Юридический отдел	Технологическая инструкция о ведении учета обращений, поступающих на рассмотрение в юридический отдел
СОП-74-ОО-01	Общий отдел	Процедура «Закупки, осуществляемые общим отделом»
ТИ-76-ОО-01	Общий отдел	Технологическая инструкция «Управление устройствами для мониторинга и измерений»
ТИ-64-ОО-01	Общий отдел	Инструкция по противопожарной безопасности
ТИ-64-ОО-02	Общий отдел	Инструкция по добровольной пожарной дружине
ТИ-64-ОО-03	Общий отдел	Инструкция по охране труда для неэлектротехнического персонала
ТИ-64-ОО-04	Общий отдел	Инструкция по охране труда для электротехнического персонала
ТИ-64-ОО-05	Общий отдел	Инструкция по охране труда и технике безопасности для эксплуатации электроустановок для электротехнического персонала
ТИ-64-ОО-06	Общий отдел	Инструкция вводного инструктажа по охране труда
ТИ-64-ОО-07	Общий отдел	Инструкция по безопасности труда, промышленной санитарии и пожарной безопасности (для проведения первичного инструктажа и повторных инструктажей начальником подразделения)

10.10 Приложение 10. Взаимные оценки внутренней удовлетворенности сотрудников

С целью оценки и дальнейшего улучшения результативности внутренних коммуникаций 24 мая 2004 года проводился опрос руководителей с целью определения удовлетворенности взаимодействием.

Подразделение оценивает (кто)	**Бухгалтерия**		**ИТ**		**Логистика**		**Мергетинг**		**МосСбыт**		**Персонал**		**Филиалы**		**Поставки**		**Лицензия**		**Общий**		**Уч. Центр**		**Финансы**		**Юр. Отд.**		**Средняя оценка подразделений**
Подразделение оценяемое (кого)																											
Бухгалтерия			6	5	9	9	7	6	8	8	8	8	9	9	8	9	8	7	8	8	9		7	8	9	8	8
Департамент ИТ	9	7			8	8	8	7	4	6	8	7	7	6	9	8	4	8	8	7	6	8	8	7	8	9	7
Департамент Логистики	8	8	7	8			8	7	7	8	8	8	8	8	7	9	7	8	7	8	8	8	8	8	8	8	8
Департамент Маркетинга	9	нет	8	8	8	7			9	8	9	9	8	8	8	8	нет	нет	6	6	8	8	7	7	7	7	8
Департамент МосСбыта	8	8	4	4	7	8	нет	нет			6	9	8	8	6	7	8	8	7	8	8	8	8	8	7	7	7
Департамент Персонала	5	5	5	5	нет	5	нет	5	нет	5			нет	5	нет	5	нет	5	5	5	нет	5	нет	5	нет	5	5
Департамент филиалов	7	8	5	7	7	9	нет	8	нет	10	7	10			нет	7	нет	10	нет	10	8	10	8	9	8	10	8
Депортамент Поставок	6	6	6	7	5	9	4	3	нет	3	8	9	6	7					6	8	8	6	6	6	8	8	6
Лицензирования отдел	10	10	5	1	10	10	нет	нет	10	10	10	10	10	10	10	10			10	8	10	10	10	10	5	5	9
Общий отдел	8	9	7	8	8	8	6	7	7	8	8	9	7	8	7	9	8	9			7	8	8	8	7	8	8
Учебный центр	нет	8	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9	8	8	7	8	8	8			8	9	8	8	8
Финансовый отдел	6	9	7	7	NA	NA	6	8	8	8	9	8	8	8	7	8	NA	NA	7	7	NA	NA			9	9	8
Юридичекий отдел	8	10	6	6	нет	нет	нет	нет	8	8	9	10	8	8	8	8	0	3	8	8	10	10	8	10			8
Средняя оценка подразделений	8	8	6	6	8	8	7	7	8	8	7	8	8	8	8	8	6	7	7	8	8	8	8	8	8	8	7

.

По результатам оценки были сделаны следующие выводы:

- Средняя оценка подразделений по строке – в целом, хороший показатель и равен 7.
- Проанализировать оценку невозможно, т.к. в большинстве анкет не была указана причина постановке оценки
- При следующем анкетировании указывать причины снижения оценок или постановку высоких оценок
- Улучшить взаимодействие с подразделениями следующим отделам (см. строку Средняя оценка подразделений)
  - Департамент IT
  - Отдел лицензирования.

10.11 Приложение 11. Процесс логистика компании «Аптека-Холдинг»

Описание процесса «Логистика»

Цели процесса

Цель	Критерий достижения	Метод измерения
Обеспечение потребностей компании в складских услугах	Полнота выполнения заявок, в части касающейся ассортимента и количества товара	% вычеркиваний из сборочного счета по сравнению с общим количеством заказанных позиций
	Своевременность доставки товаров клиенту	Сравнение планового графика поставки и его фактического исполнения.
	Сохранность товара в процессе транспортировки и наличие необходимой сопроводительной документации в соответствии с законодательством	Отсутствие претензий или замечаний со стороны клиента.
	Соблюдение условий сохранности товара на складах головного офиса	Суммарное выражение недостачи при инвентаризации. Отсутствие претензий или замечаний со стороны проверяющих органов.

Входы процесса

Объект	Описание объекта	Требования к объекту входа
Товар	Фармацевтическая продукция, доставленная до пандуса склада ГО	Необходимая сопроводительная документация. Соответствие товара сопроводительной документации. Отсутствие мест с поврежденной и нарушенной упаковкой.
Заказы и их характеристики	Заказы на сбор товара для клиентов	Счет сформирован в программе 1С

Выходы процесса

Объект	Описание объекта	Требования клиента
Клиенту доставлен согласованный заказ	Собранный надлежащим образом заказ, доставленный клиенту в согласованное с ним время, в комплекте с необходимой сопроводительной документацией	Заказ собран в соответствии с заявкой
		Заказ доставлен клиенту вовремя
		Соблюдены условия хранения товара при поставке
		Наличие сопроводительной документации

Требования к ресурсам

Наименование	Требования
Персонал	Компетентность персонала, вовлеченного в процесс «Склад», должна соответствовать требованиям, изложенным в соответствующих должностных инструкциях.
Услуга по транспортировке	Подача транспорта к пандусу склада должна осуществляться в установленный графиком срок. Предоставленный транспорт должен обеспечивать доставку товара по грузоподъемности и его вместимости.

Владелец процесса

Директор по логистике.

Управляющее воздействие (состав, источники)

Управляющие воздействия, необходимые для коррекции процесса, осуществляет Директор по логистике в рамках полномочий, предоставленных ему и перечисленных в соответствующей должностной инструкции.

Границы процесса. Изначальные пределы процесса

Границы процесса:

Границей процесса «Логистика являются клиенты компании «АПТЕКА-ХОЛДИНГ» расположенные в Москве и Московской области.

Ограничения процесса:

1. Ограничения в площадях, необходимых для погрузки-разгрузки автотранспорта
2. Ограничения в площадях, необходимых для хранения препаратов
3. Ограничения в площадях, необходимых для комплектования заказа
4. Количество сотрудников, необходимых для осуществления сборки заказа
5. Количество сотрудников, необходимых для контроля осуществленной сборки заказа
6. Количество сотрудников, необходимых для отправки заказа
7. Количество сотрудников, необходимых для осуществления сертификации продукции
8. Количество сотрудников, необходимых для осуществления экспедирования груза
9. Количество сотрудников, необходимых для работы с претензиями
10. Количество сотрудников, необходимых для материального учета
11. Ограничения в сроках подбора, обучения (стажировки) персонала, определяемых следующими нормативами: Подбор - (1- 2 недели); Начальное обучение (стажировка) – 1 неделя
12. Ограничение в рабочем пространстве в соответствии с санитарными нормами.
13. При существующих технико-технологических условиях склад ГО-1 способен за смену собрать 25-27 тыс. позиций счета или 2.2 - 2.3 тысячи сборочных счетов.
14. В связи с не полной загрузкой склада ГО-2 граничные условия сбора заказов не определены.

Точки измерения хода процесса

Мониторинг процесса осуществляется в виде наблюдения измеряемых параметров в точках измерения. Итоги мониторинга рассматриваются и анализируются владельцем процесса на предмет необходимости разработки корректирующих и предупреждающих действий и мероприятий по улучшению процесса. Результативность корректирующих и предупреждающих действий оценивается по отсутствию повторных отклонений (негативных изменений тенденций) в ходе процесса.

№	Точки измерения	Измеряемые характеристики	Вес критерия, %, (В)	Периодичность измерения	Методы измерения
1	Время окончания сбора заказа (X1)	Время окончания сбора заказа по всем маршрутам доставки	0.25	Ежедневно	Построение отчета по состоянию на 9.00 (подсчет % выполнения графика сборки ежемесячно).
2	Своевременность доставки сформированного заказа клиенту (X2)	Выполнение задания согласно маршрутного реестра	0.5	Ежедневно	Сравнение плановых значений с фактическими (подсчет % выполнения заданий ежемесячно).
3	Время отправки автомобилей (X3)	Время начала загрузки и отправки автомашин на маршрут (при Московской доставке)	0.25	Ежедневно	Сравнение времени отправки автомашин с графиком, их ухода на маршруты, крайнее время ухода автомашин 12.00 (подсчет % выполнения графика отправки ежемесячно).
4	Претензии (количество претензий по вине склада)	% претензий от общего числа собранных позиций заказа за отчетный период		Ежемесячно	Сравнение % претензий, возникших по вине сотрудников склада, с установленным приемлемым значением

Оценка результативности

Оценку результативности процесса Логистика осуществляет Директор по логистике ежемесячно. Метод оценки результативности основан на сравнении в динамике фактических показателей деятельности с утвержденными руководством Компании.

Наименование показателя результативности	Метод оценки результативности	Метод обеспечения результативности
Полнота выполнения заказов по количеству, ассортименту и своевременности доставки заказов клиентам	% претензий по вине склада от общего числа собранных позиций заказа за отчетный период	Выполнение плановых мероприятий и соблюдение установленных правил деятельности

Оценка результативности производится по формуле

$$\text{Рез.} = \frac{\text{Количество претензий по вине склада}}{\text{Общее число собранных позиций заказа за отчетный период}} \times 100\%$$

где,

Рез. – оценка результативности процесса Логистика

Шкала оценки результативности

Уровень результативности	Оценка результативности	Планирование улучшения результативности процесса	Оценка результативности в %
0-0,2 %	Отлично	Прирост 0,005% за месяц	100-80
0,21-0,3 %	Хорошо	Достигнуть 0,2% за месяц	79-70
0,31-0,35%	Удовлетворительно	Достигнуть 0,3% за месяц	69-65
0,36-0,4 %	Не удовлетворительно	Достигнуть 0,35% за месяц	64-60

Оценка хода процесса производится по формуле

$$Ход = X1 \cdot 0.25 + X2 \cdot 0.5 + X3 \cdot 0.25$$

где,

Ход – оценка хода процесса Логистика, %.

Методы оценки зрелости процесса, уровня зрелости (планирование улучшений)

Оценка зрелости процесса осуществляется ежемесячно по сводному показателю оценок результативности процесса и хода процесса по точкам измерения.

Оценка зрелости	Метод оценки зрелости
Оценка результативности процесса	Сравнение фактических результатов с утвержденными нормативами (%)
Оценка хода процесса	

$$Зр. = \frac{Рез. + Ход}{2}$$

где,

Зр. – оценка зрелости процесса Логистика, %.

Оценка зрелости процесса производится по шкале, изложенной в таблице

Шкала оценки и планирование улучшения зрелости процесса

Уровень зрелости	Оценка зрелости	Планирование улучшения зрелости процесса
100% - 81%	Отлично	Прирост 1% за месяц
80% - 61%	Хорошо	Прирост 10% за месяц
60% - 41%	Удовлетворительно	Прирост 10% за месяц
40% - 0%	Не удовлетворительно	Прирост 20% за месяц

Степень удовлетворенности потребителя осуществляется 1 раз в полгода на основании анализа результатов удовлетворенности потребителей деятельностью Компании. В анкеты по удовлетворенности включаются вопросы, касающиеся процесса логистики (стабильность поставок, качество сборки товара, качество и комплектность ТСД, реагирование на претензии, возникающие по вине ДЛ).

Сопряженность (взаимосвязи и взаимодействие с другими видами деятельности)

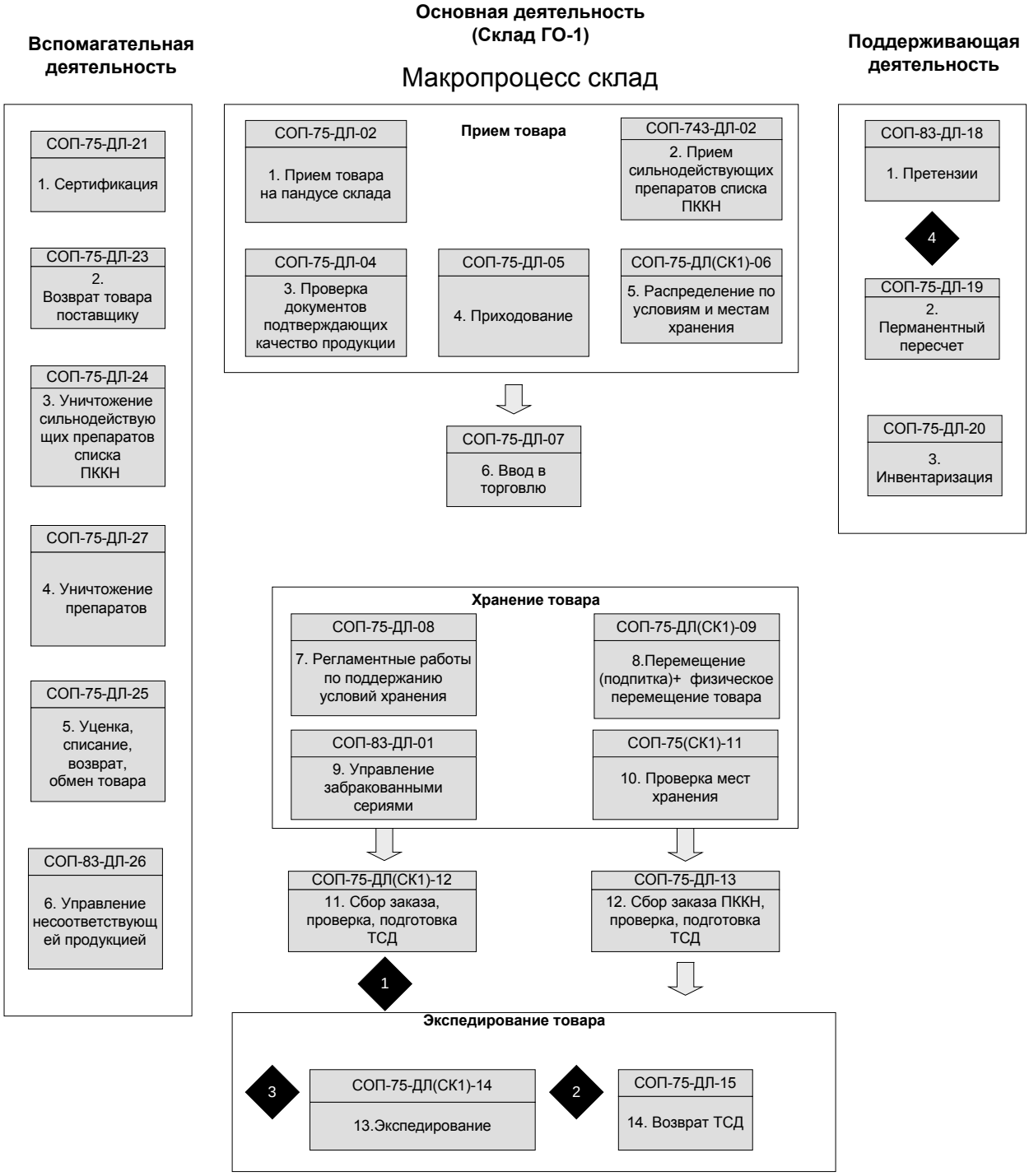
Сопряженная	Тип	Шаг	Объект	Деятельность

деятельность	сопряжения	процесса		
Транспортировка	Выход	8	График маршрутов	Начальник службы экспедиции определяет и направляет график маршрутов в ЗАО «АПТЕКА АВТО»
Транспортировка	Вход	8	Транспорт	ЗАО «АПТЕКА АВТО» на основании графика направляет технически исправный транспорт требуемого тоннажа к пандусу склада для своевременной погрузки согласно графикам маршрутов.

Схема макропроцесса «Логистика»

Часть – 1. Склад №1

Началом процесса является приход автомобиля с товаром к пандусу склада.



Процесс завершен, если товар получен клиентом, а оформленная им товарно-сопроводительная документация передана в бухгалтерию «Аптека-Холдинг».

Часть – 2. Склад №2

Началом процедуры является приход автомобиля к месту разгрузки.

Основная деятельность
(Склад ГО-2)

Процедура завершена, если осуществлена отгрузка товара.

Описание схемы макропроцесса «Логистика»

Основная деятельность (Склад № 1)

Основная производственная деятельность состоит из процедур, каждая из которых завершается существенными достигнутыми результатами. Каждая процедура функционирует непрерывно с различными временными циклами. Для завершения процедуры существуют критерии, отраженные в описании процедур.

Основная деятельность состоит из следующих процедур:

№ шага	Описание	Отв.	Соисп	Инф.	Результат
1	**Прием товара на пандусе склада** Проверяется наличие и комплектность ТСД, соответствие товара информации о нем в ТСД с соответствующими пометками. Раскладка коробок по паллетам согласно сериям, наименованиям, месту и условиям хранения. ТСД передается в Отдел сертификации и Товарную группу Учетно-аналитического отдела.	Начальник приемного отдела		Начальник отдела сертификации, Начальник товарной группы	Товар принят и передан для распределения по условиям и местам хранения ТСД передана в Отдел сертификации и Товарную группу
2	**Прием сильнодействующих препаратов списка ПККН** Определение принадлежности товара к списку ПККН и отправка его на склад ПККН. Проверка присутствия товара в базе данных и соответствия товара его ТСД. Поштучный прием, регистрация приемных актов, заведение информации о товаре в карточки складского учета, размещение товара согласно местам адресного хранения. ТСД передается в Отдел сертификации и Товарную группу Учетно-аналитического отдела.	Заведующий отделом сильнодействующих препаратов	Сотрудник отдела приемки		Товар принят и перемещен в зону хранения ПККН. ТСД передана в Отдел сертификации и Товарную группу.
3	**Проверка документов подтверждающих качество продукции** Получение ТСД от Приемного отдела с отметками и ввод информации о товаре в базу данных 1С (Заполнение формы Приемный акт, ввод цен) перевод на склад БС. Проверка наличия предоставленных поставщиками документов, включая сверку серий. Фиксирование недостающих документов. Формулирование претензий. Внесение в базу данных реквизитов документов сертификации. Команда на перевод товара со склада БС на Оперативный.	Начальник отдела сертификации	Начальник товарной. группы Начальник отдела сертификации		Документы проверены (серии сертификатов совпадают). Сделаны отметки о перемещении товара со склада БС на Оперативный
4	**Приходование** Товарная группа Учетно-аналитического отдела заводит информацию о товаре в базу данных 1С на склад БС, прибавляя к имеющемуся артикулу, или фиксирует его без указания адреса (до перемещения на Оперативный склад).	Начальник товарной группы учетно-аналитического отдела			Товар заведен в базу данных без адреса на склад БС до перемещения на Оперативный склад

№ шага	Описание	Отв.	Соисп	Инф.	Результат
5	**Распределение по условиям и местам хранения** Определение условий и мест хранения товара, сравнение с базой данных, по-серийная проверка, пересчет и раскладка товара по условиям и местам хранения.	Начальник отдела хранения Старший кладовщик			Товар расположен согласно местам адресного хранения.
6	**Ввод в торговлю** Осуществляется формирование и печать накладных и реестров перемещений товаров, их поиск по сериям и позициям, указание в накладной адреса хранения. Передача накладных в Товарную группу для ввода в базу данных и перевод товара со склада БС на Оперативный.	Начальник отдела сертификации Начальник товарной группы			Осуществлен фактический перевод товара со склада БС на Оперативный для ввода в торговлю.
7	**Регламентные работы по поддержанию условий хранения** Выполнение плановых работ по поддержанию условий хранения препаратов: температурный режим, влажность. Фиксирование наблюдений в журнале.	Зав. складом			Журнал наблюдений с записями, подтверждающими результаты измерений.
8	**Перемещения (подпитка)+ физическое перемещение товара** “Перемещение товара со склада №2 «Без сертификатов» на склад №2 «Оперативный»”.“Перемещение товара со склада №1 «Без сертификатов» на склад №1 «Оперативный» с дальнейшей отправкой на склад №2 «Оперативный»” .“Перемещение товара со склада №1 «Оперативный» на склад №2 «Оперативный»”. “Перемещение со склада №2 «Оперативный» на склад №1 «Оперативный»”.	Менеджер –аналитик аналитической группы Менеджер товарной группы отдела анализа и учета	Кладовщик , кладовщик-приемщик		Товар перемещен согласно местам адресного хранения в базе данных 1С
9	**Управление забракованными сериями** Обнаружение забракованных серий в АХ, блокировка продаж и вывоза в филиалы. Информирование филиалов о забракованных сериях и департамента поставок для переговоров о возврате товара. Получение возврата от клиентов и из филиалов, перемещение забракованных серий на одноименный склад, хранение, возврат поставщикам или ввод в торговлю при разбраковке. Списание и уничтожение забракованных серий при невозможности их возврата поставщику.	Зав. складом	Начальник товарной. группы Начальник отдела сертификации		Обнаруженная забракованная серия возвращена поставщику, уничтожена или разбракована и выпущена в торговлю.
10	**Контроль и проверка мест хранения** Ответственные по зонам хранения осуществляют контроль и проверку мест хранения, приводят в соответствие с ними информацию в базе данных 1С.	Начальник отдела хранения Старший кладовщик			Товар расположен согласно местам адресного хранения
11	**Сбор заказа, проверка, подготовка ТСД** Распределение заявок согласно графику отправок. Проверка наличия заявленного товара по местам хранения, сборка его по заявке, контроль, упаковка, распределение собранного товара по маршрутам, оформление ТСД и пропуска товара, перемещение его на пандус склада.	Начальник смены	Сборщик, Контролер, Грузчик		Заказ собран, проверен и с оформленными ТСД доставлен до пандуса склада.

№ шага	Описание	Отв.	Соисп	Инф.	Результат
12	**Сбор заказа ПККН, проверка, подготовка ТСД** Проверка карточки Клиента на право работы с препаратами списка ПККН, его лицензии и договора с АХ. Сбор заказа согласно полученным сборочным счетам, контроль собранного заказа, упаковка. оформление ТСД и пропуска товара, перемещение его на пандус склада, передача экспедитору. Контроль за получением оформленных клиентом ТСД.	Заведующий отделом сильнодействующих препаратов	Фармацевт отдела сильнодействующих препаратов		Собранный, проконтролирован-ный и упакованный товар.
13	**Экспедирование** Печать ТСД по собранным счетам и сверка их с маршрутным реестром. Отправка собранного заказа согласно маршрутам. Доставка товара до пандуса и контроль погрузки в соответствии с графиком отправки.	Начальник отдела экспедиции	Экспедитор		Потребитель получил собранный заказ
14	**Возврат ТСД** Возврат оформленной клиентом товарно-сопроводительной документации ответственным лицом (водителем-экспедитором, экспедитором) в бухгалтерию АХ (с подписями и печатями клиентов).	Ответственное лицо за экспедирование товара			ТСД, оформленные получателем товара, передана бухгалтерии АХ

Основная деятельность (Склад № 2)

№ шага	Описание	Отв.	Соисп	Инф.	Результат
1	**Прием товара на складе СК2** Проверка комплектности документов и соответствия записей в ней. Выгрузка автотранспорта, первичная приемка по количеству отгрузочных мест, сортировка товара по наименованиям сериям, форме выпуска и дозировке. Количественная и качественная приемка продукции каждой серии, каждого наименования. Проверка сроков годности медицинских препаратов. Во всех случаях выявленных несоответствий составляется «Акт об установленном несоответствии в количестве и качестве при приемке товара». Учет движения брака, выявленного при приемке товара. При наличии сертификатов осуществляется передача товара в отдел хранения, при отсутствии – размещается на стеллажах «Карантинной зоны» приемного отдела. Проверка правильности постановки товара на учет.	Начальник приемного отдела		Заведующий складом №2	Товар принят и передан для распределения по условиям и местам хранения.
2	**Хранение товара и сбор заказа** Прием товара отделом хранения в полном объеме или частично в зависимости от наличия документов о качестве. Проверка его по количеству и качеству в соответствии записей черновика накладной, оформление упаковочного ярлыка, размещение на стеллажах в соответствии адреса хранения. Перемещение товара по внутренней накладной со склада б/с на «основной». Распечатка стеллажной карточки, выкладка ее на товар с одновременной сверкой ее данных с товаром и адресом хранения. Ввод в торговлю.	Начальник отдела хранения	Начальники секторов хранения Начальник смены		Товар расположен согласно местам адресного хранения. Заказ собран, проверен .

№ шага	Описание	Отв.	Соисп	Инф.	Результат
	Сбор заказов по накладным и передача в зону контроля отдела экспедиции. Корректировка накладных в случае необходимости. Перманентный пересчет, инвентаризация.				
3	**Экспедирование товара** Прием собранного заказа с отдела хранения , сверка фактического наличия собранного товара с данными контрольного листа к внутренней накладной, упаковка товара, формирование отгрузочных мест, маркировка. Размещение товара по маршрутам. Порядок передачи товара с холодильной камеры. Формирование реестра на поставку и сверка полноты собранного заказа. Оформление материального пропуска, загрузка автотранспорта в соответствии графика выезда на маршрут. Опломбирование автофургона, оформление ТСД, сверка наличия всех подписей.	Начальник отдела экспедиции		Заведующий складом №2	Маршруты укомплектованы и загружены в транспорт.

Поддерживающая деятельность

Данный вид деятельности происходит на протяжении всего макропроцесса и завершается с завершением основной деятельности. Сюда относится деятельность, координирующая действия участников процесса.

№ шага	Описание	О	С	И	Результат
1	**Претензии** Осуществляется регистрация претензии и определение ответственных лиц за ее ликвидацию. Проведение расследования и определение виновного за допущенное несоответствие, приведшее к претензии. Разработка мероприятий для разрешения претензии, а также предупреждающих действий. Контроль за прекращением претензии. Отчет о ее устранении.	Начальник отдела претензий			Претензия клиента удовлетворена или признана не адекватной
2	**Перманентный пересчет** По сформированным ведомостям осуществляется пересчет и устранение несоответствия по зонам хранения товара (пересортица по серии и артикулу). Проводится анализ и физическое перемещение товара между складами и зонами хранения.	Ответственный согласно приказа	Менеджер по работе с виртуальными складами		Товары перемещены согласно установленному месту хранения
3	**Инвентаризация** Проведение инвентаризации склада: проверка физического наличия товаров, соответствия и полноты информации о нем в базе данных 1С.	Ответственный согласно приказа	Сотрудники склада	Директор по логистике, Зав. складом	Отчет о результатах инвентаризации Соответствие физического нахождения товара базе данных

Вспомогательная деятельность

К вспомогательным видам деятельности отнесены следующие процедуры:

№ шага	Описание	О	С	И	Результат
1	**Сертификация** Внесение информации о поставке в базу данных 1С. Подготовка и передача документов с пробой товара в Центр сертификации. Оплата и получение сертификата соответствия на основании предоставленных документов и передача его для таможенной очистки. Перемещение товара в базе данных со склада БС на Оперативный.	Начальник отдела сертификации	Менеджер отдела сертификации, Курьер, Сотрудник таможенной группы	Руководитель таможенной группы	Сертификаты соответствия Оформлены.
2	**Возврат товара поставщику** Подготовка документов для возврата товара. Сбор товара предназначенного для возврата. Возврат товара поставщику вместе с документами на возврат.	Менеджер отдела поставок. Зам.зав. аптечного склада по фарм.деятельности	Начальник смены кладовщик		Подготовлены документы, собран товар. Товар с документами на возврат возвращен поставщику.
3	**Уничтожение сильнодействующих препаратов списка ПККН** Заключение договора на уничтожение Подготовка товара для уничтожения Взвешивание коробок с предварительной сортировкой по форме выпуска: жидкие и твердые лекарственные формы Согласование и утверждение веса и списка препаратов на уничтожение Оплата счета на уничтожение. Физическая проверка товара согласно составленному списку в присутствии сотрудника ФС по контролю за оборотом наркотиков Получение акта сдачи приемки выполненных работ, счета-фактуры	Зав. отделом сильнодействующих препаратов Зав.складом			Товар передан для уничтожения. Получен акт сдачи приемки выполненных работ.
4	**Уничтожение препаратов** Заключение договора на уничтожение Подготовка товара для уничтожения Взвешивание коробок с предварительной сортировкой по форме выпуска Согласование и утверждение веса и списка препаратов на уничтожение Обеспечение Отправки товара транспортом исполнителя Получение акта сдачи приемки выполненных работ, счета-фактуры	Зав. складом			Товар передан для уничтожения. Получен акт сдачи приемки выполненных работ.

№ шага	Описание	О	С	И	Результат
5	**Уценка, списание, возврат, обмен товара** Подготовка и подписание Представления об уценке товара. Перемещение его со склада Оперативный на склад Нетоварный вид, уценка. Подбор по заявкам уцененного товара и его реализация. На основании актов списания, составляемых отделами (приемный, сертификации, возвратов, оперативный склад, ПККН и филиалы) и подписанных членами комиссии, товар списывается, хранится отдельно и уничтожается в установленном порядке. Акт скрытого брака, составленный в зоне хранения, передается в департамент поставок, где принимается решение о возврате или обмене товара поставщику.	Зав. складом, Нач. товарной группы			Уцененный товар передан на реализацию. Списанный товар хранится и утилизируется Товар с браком возвращен поставщику или обменен.
6	**Управление несоответствующей продукцией, обнаруженной:** **-при приеме товара;** **-с истекающим сроком годности;** **-с истекающим сроком действия сертификата;** **-в процессе обработки товара(хранения, сборка);** **-в процессе поставки товара потребителю** Обнаружение несоответствующего товара, его идентификация. Складирование товара в выделенное место. Оформление документов на несоответствующий товар. Перемещение забракованного товара в зону хранения. Уценка, списание, возврат, обмен , уничтожение товара.	Зав. Складом. Кладовщик-приемщик			Несоответствующий товар обнаружен и изъят. Несоответствующий товар уценен, списан, возвращен поставщику, обменен, уничтожен.

Записи

Наименование	Форма	Место хранения	Срок хранения	Кому сообщается
Прием товара				
Сверка остатков по Журналу регистрации прихода и отпуска товара	Журнал	Приемный отдел	1 год по заполнении	Учетно-аналитический отдел ДЛ
Сертификация				
Таблица сравнения фактических затрат времени на сертификацию с плановыми по графику	Печатная форма	Отдел сертификации		Департамент логистики
Документы склада				
Отчет по качеству работы сотрудников склада	Электронная форма Р\ТМР\Логистика\Претензии\Отчет по качеству работы сотрудников склада	Сетевой ресурс	1 год	Директору по логистике
Отчет по состоянию маршрутов (готовности к погрузке Москва, Представительства, Филиалы, Оптовые клиенты)	Электронная форма Программа 1С\Отчет \Дополнительные отчеты и обработки\Склад \Контроль сборки по зонам	Сетевой ресурс	Отчет строится программой 1С	Директору по логистике

Наименование	Форма	Место хранения	Срок хранения	Кому сообщается
Отчет по сборке, работе сборщиков-контролеров	Электронная форма Программа 1С\Отчет \Дополнительные отчеты и обработки\Склад \ Отчеты по сборке, работе сборщиков-контролеров	Сетевой ресурс	Отчет строится программой 1С	Директору по логистике
Журнал претензий клиентов	Журнал	Отдел претензий	1 год	Директору по логистике

10.12 Приложение 12. Оценка достижения целей (расчет показателя пригодности) для Департамента Московского сбыта компании «Аптека-Холдинг»

№	Обобщенная цель	Деталировка по показателям	Вес критерия цели %	Вес цели, %	Комментарий к выполнению	Результат, %	Оценка, %
1	Обеспечить выполнение бизнес-плана компании по сочетанию показателей отгрузка, маржа. Помесячный план и детальное разбиение прилагается.	Отгрузка за год не менее 64 млн. долл. при средневзвешенной марже 16,5% по всему департаменту	100	24	Отгрузка за год 30,5 млн. долл. при средневзвешенной марже 17% по всему департаменту	48 (сумма всех включений)	**11,52** (вес цели) 48% от 24
		В том числе за год Москва ВИП 20,5 млн. долл. (к марту 05 до 65 млн. руб. в мес.)	33		В том числе за год Москва ВИП 9 млн. долл.	44%	14,52
		В том числе за год Москва ост 6,3 млн. долл. (к марту 05 до 20 млн. руб. в мес.)	11		Москва за год 3 млн. долл	48%	5,28
		В том числе за год Подмосковье 20,5 млн. долл. (в марту 05 до 55 млн. руб. в мес.)	33		Подмосковье за год 10,3 млн. долл.	50,2%	16,56
		В том числе за год Ост регионы 15,8 млн. долл. (к марту 05 до 42 млн. руб. в мес.)	23		Остальные регионы за год 8 млн. долл.	51%	11,73
2	Увеличение доли рынка в соответствии с бизнес-планом	Рост от марта 04 до марта 05		10			**5,7**
		Москва с 4% до 5%	44			4,22%	1,85
		Подмосковье с 7% до 9%	33			7,06	2,33
		Др. регионы с 7 до 9%	23			6,45	1,48
3	Обеспечение хорошей структуры дебиторской задолженности (в соответствии с нормативами на ПДЗ) (ниже)	**Нормативы ниже.**		14			**6**
		10-дневная ПДЗ не более15%,	25			14,67	3,66
		40 дневная ПДЗ не более 5%,	25			4,95	1,23
		Акты взаиморасчетов - 100% наличие по тем клиентам у кого ДЗ более 100 000 руб. ежеквартально, срок -2месяц после окончания квартала	20		К 01.09.04г. собрано 206 актов из 218 за 2 квартал. Акты сверок на 31.03.04г. собраны полностью.	94%	18,8
		100% возврат ТСД - срок - месяц	10		На 01.09.04г. не хватает 2254 комплектов ТСД из 144000	98.4	9,84
		При невзыскании ПДЗ арбитраж по инструкции в 100% случаев, кроме списка ключевых клиентов, по которым есть решение директора по Моск.Сбыту	10		На 17.09.04. в арбитраже 71 клиент из активных 2401.Все клиенты с ПДЗ более 40 б.д.- передаются в арбитраж, кроме тех, по которым есть решение Директора по Моск. сбыту.	2,9	0,29
		Еженедельная отчетность по ПДЗ начальников отделов. Работа с менеджерами в случае возникновения вопросов и заданий по клиентам.	10		Еженедельный отчет по всем клиентам работающим, имеющим ПДЗ или срок оплаты подходит за 2 дня.	100	10

№	Обобщенная цель	Деталировка по показателям	Вес критерия цели %	Вес цели, %	Комментарий к выполнению	Результат, %	Оценка, %
4	Увеличение с 03.04 по 03.05 количества работающих клиентов (делающих регулярные закупки 1 раз в месяц и чаще)от 55%до 68% от общего количества	Закупки ежемесячно должны делать не менее 1900 из 2800 клиентов департамента (прирост 340 работающих клиентов в год) в том числе увеличение числа таких клиентов по отделам	80 (сумма следующих четырех строчек)	20		1549 кл (55,32%)	**11** 44,25
		Москва ВИП с 290 до 360 (из 450, 80%) прирост 70 клиентов	25			285 кл (63,3%)	15,82
		Москва ост с 260 до 360 (из 550, 65%) прирост 100 клиентов	20			227 кл (41,27%)	8,25
		Подмосковье с 530 до 630 (из 850, 74%) прирост 100 клиентов	20			545 кл (64,11%)	12,82
		Ост регионы с 480 до 550 (из 980, 56%) прирост 70 клиентов	15			492 кл (50,2%)	7,53
		Наличие договоров и лицензий непросроченных 100%,	10		На 01.09.04г. нет в наличии 4 договоров (клиенты имеют по 1 отгрузке) из 2401.	99,8%	9,98
		Ежемесячная отчетность по проработке клиентов, связь с НОП ами	5		Карточка клиентов, журнал разбора менеджера, отчет по кл АиС	85%	4,25
		При непроработке клиента (50% ПДЗ, отгрузка менее 10 000 в течении 2 месяцев) - смена менеджера при собственном обороте клиента более 500 тыс. в мес.	5		19 клиентов- 13 менеджеров по 6 кл произошла смена менеджера	31%	1,55
5	Увеличение с 03.04 по 03.05 доли АХ в закупках активных клиентов с 15% до 30% в среднем по департаменту	Москва ВИП с 5 до 7.5 %	25	10		7,61	**2,5** 1,9
		Москва ост с 3 до 4 %	20			4	0,8
		Подмосковье с 10% до 15%	20			13,64	2,73
		Ост регионы с 10 до 15%	15			10,44	1,56
		Еженедельный обзвон всех активных клиентов (85-90% выполнение плана по листам обзвона	10		80% выполнение плана по листам обзвона операторов	88%	8,8
		Для тех клиентов для кого есть по-клиентный план - 75% клиентов выполнение плана не менее чем на 80%	10		70%	93%	9,3
6	Удовлетворять потребности клиентов в сервисе дистрибьютора в части конкурентного предложения с учетом индивидуальных потребностей клиента(включая потребность в различных акциях)	Аудит потребностей клиентов - аудировать 100% ценозависимых клиентов ежемесячно, неценозависимых ежеквартально	20	10		30%	**7.9** 6%
		Конкурентное ценовое предложение – 100% ценозависимых клиентов обеспечивать ценовую подстройку в недельный срок после принятия решения	20			81%	16,2%
		Планировать и проводить только акции которые гарантируют выполнение цели поставленной по лояльному клиенту по 60% клиентов	20			111%	22,34%
		Обеспечивать 85% посещаемость всех планируемых акций для группы лояльных клиентов	20			82%	16,47
		Обеспечивать техническое проведение акций на уровне удовлетворяющем 90% клиентов и производителей	20		Оценка удовлетворенности клиентов проведением акций проводиться устно менеджерами	90%	18%

№	Обобщенная цель	Деталировка по показателям	Вес критерия цели %	Вес цели, %	Комментарий к выполнению	Результат, %	Оценка, %
7	Удовлетворять потребности клиентов в сервисе дистрибьютора в части удобства согласования заказа	Отрабатывать мелкие вопросы клиентов по модемным заявкам в течение суток совместно с модемной группой	20	5	Вопросы отрабатываются в течение 1-3сут	75%	**4.5** 15
		Через час после поступления заявки по модему клиент должен быть извещен об отказах и заменах	50			90%	45
		Выявлять систематически проблемы с модемной связью у клиентов ежеквартально и передавать список на доработку модемной группе.	30		Список передается	100%	30
8	Удовлетворять потребности клиентов в сервисе дистрибьютора в целом	Удовлетворенность опрошенных клиентов в среднем не ниже 8 из 10 (опрос 1 раз в год)	100	5		70%	**3,5**
9	Повышать средний процент выполнения утвержденных показателей на 1% в год	ПДЗ, ОДЗ, количество работающих клиентов, выполнение плана по отгрузке/приходу, аудит клиентов	100	1		0	**0**
10	Улучшить результативность процесса «Продажи» на 2% по сравнению с базовой оценкой.	Ежемесячно анализировать процесс для выявления новых возможных технологических решений	35	1		100	**(0,84)**
		Ежемесячно анализировать рынок (аудит клиентов и конкурентов) для выявления новых потребностей, которые нужно и можно включать в процесс	30			100	30%
		Включать в «приоритеты» ежемесячно необходимые и возможные изменения в процессе «продажи» (если таковые обнаружены), подавать предложения для других отделов.	35			50	0
	Итоговая оценка		**В сумме по каждой цели 100%**	**100%**			**54%**

.