



УДК 656.2:005.6

© *И. В. Демьянович, Р. Г. Леонтьев, 2009*

## **ПРИНЦИПЫ РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ**

*Демьянович И. В.* – канд. экон. наук, доц. кафедры «Экономика строительства и технология строительных материалов», тел.: (4212) 40-75-63, e-mail: irina18091@yandex.ru; *Леонтьев Р. Г.* – д-р экон. наук, проф. кафедры «Финансы и кредит», тел.: (4212) 40-71-33, e-mail: RLejntev@mail.ru (ДВГУПС)

Одним из важнейших факторов, обеспечивающих достижение стратегических целей ОАО «РЖД», является корпоративная система управления качеством. Построение такой системы основано на системном подходе и методологии управления качеством для совершенствования всех бизнес-процессов и технологических процессов компании. В ходе внедрения системы менеджмента качества необходимым условием является реализация основополагающих принципов менеджмента качества, определенных стандартами ГОСТ Р ИСО 9001:2008, без использования которых ни предприятия, ни отрасли промышленности, в том числе железнодорожный транспорт, добиться успеха и быть конкурентоспособными не смогут.

One of the major factors which ensure the achievement of strategic goals of "Russian Railways", Ltd. is a corporative system of quality management. Construction of such system is based on systems approach and methodology of quality management for improving all business and technological processes in the company. During introduction of quality management system the essential condition is realization of fundamental principles of quality management defined by GOST R ISO 9001:2008. Without use of these principles neither enterprises, nor branches of industry including railway transport cannot achieve a success and be competitive.

*Ключевые слова:* система менеджмента качества, принципы менеджмента качества, процессный подход, транспортная продукция, региональное управление качеством.

В настоящее время корпоративная система управления качеством ОАО «РЖД» является одним из важнейших факторов, обеспечивающим достижение стратегических целей компании за счет совершенствования всех бизнес-процессов и технологических процессов (основных и вспомогательных). Программа внедрения системы менеджмента качества в ОАО «РЖД» – это

процесс постоянного улучшения деятельности компании для достижения нового качества компании, которое будет складываться из нового качества персонала, умеющего работать по международным стандартам качества, качественно новым технологическим процессам, качественно нового оборудования, подвижного состава, качественным материалам и запасным частям, качественно новым подходам к маркетингу и сервису при предоставлении услуг по грузовой и пассажирской перевозке [1].

В первую очередь система менеджмента качества должна быть внедрена в наиболее значимые процессы ОАО «РЖД», где экономические потери максимальны, а именно: различные виды ремонта; материально-техническое снабжение; управление финансами, проектами и программами; качество услуг в грузовых и пассажирских перевозках; качество исполнения бюджетов всех уровней; процессы реализации централизованных программ, охватывающих несколько уровней управления, внешних потребителей и поставщиков, а также в перевозочном процессе в управлении сортировочными, грузовыми и припортовыми станциями. Например, в Дальневосточном регионе в зоне обслуживания Дальневосточной железной дороги филиала ОАО «Российские железные дороги» находится 361 станция и 8 основных морских портов, которым необходимо внимание в первую очередь, т. к. там осуществляется взаимодействие между грузополучателями и грузоотправителями, а также пассажирами – основными потребителями транспортных услуг.

На железнодорожном транспорте внедрение систем менеджмента качества в «пилотных» организациях показало положительные результаты (Куйбышевская, Октябрьская, Свердловская железные дороги). Процессы внедрения системы менеджмента качества в ОАО «РЖД» идут постепенно, но для Дальневосточной магистрали вопросы повышения качества транспортного обслуживания приобретают все большее значение, т. к. она обеспечивает взаимосвязь с международными транспортными коридорами, а также с возрастающей внутриотраслевой конкуренцией на рынке транспортных услуг. Так, в первом полугодии 2008 г. произошел рост грузооборота за счет перевозок импортных и экспортных грузов между Россией и странами Азиатско-Тихоокеанского региона. Данные тенденции будут сохраняться при условии развития деловых связей между Европой и Азией, что, в свою очередь, требует мероприятий по реконструкции Транссиба для повышения надежности, безопасности и скорости доставки грузов и пассажиров (до 2015 г. ОАО «РЖД» планирует объем инвестиций в размере 50 млрд руб.).

Стратегическая программа до 2010 г. и основные направления развития открытого акционерного общества «Российские железные дороги» на период до 2015 г. определяют основные стратегические цели, принципы и инструменты достижения эффективности работы в долгосрочной перспективе, среди которых внедрение корпоративной системы менеджмента качества и повышение конкурентоспособности Компании на мировом транспортном рынке [2]. Данная задача может быть решена путем системного подхода к организации и совершенствованию всех функциональных направлений деятельности



ОАО «РЖД» в соответствии с международными стандартами на системы менеджмента качества ГОСТ Р ИСО 9001:2008 [3], а также в рамках региональной политики управления качеством для повышения конкурентоспособности Дальневосточного региона. Как справедливо отмечает профессор А. Е. Зубарев, составной частью концепции регионального управления качеством продукции является региональная политика в области качества, под которой понимается сформулированные в качественной форме цели, задачи и направления деятельности по повышению качества продукции [4].

В соответствии с требованиями новой версии стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2008 «Система менеджмента качества. Требования» организация должна выполнить пять элементарных требований: разработать, задокументировать, внедрить, поддерживать в рабочем состоянии и постоянно улучшать результативность системы менеджмента качества (СМК) [3]. Если какие-то «элементарные» требования не учитываются по разным причинам (их более 500), то СМК организации не будет полностью соответствовать требованиям данного стандарта. В основе системы менеджмента качества лежат следующие главные взаимосвязанные между собой общие для всех сфер производственной деятельности принципы.

Принцип **«ориентация на потребителя»** обеспечивается выполнением требований потребителей и стремлением превзойти их ожидания для повышения их удовлетворенности (п. 5.2). Соблюдение данного принципа означает наличие обратной связи с потребителями, сбор и анализ информации, поступающей от потребителей, и принятие необходимых мер в процессе мониторинга информации (п. 8.2.1). В системе управления качеством на железнодорожном транспорте существует две группы потребителей:

– внешние (основные) – грузоотправители, грузополучатели, пассажиры поездов дальнего и пригородного сообщения и другие потребители качества услуг (продукции) компании (например, для всех пассажиров железнодорожного транспорта одним из критериев удовлетворенности является выполнение расписания движения, при этом за своевременную доставку пассажиров железные дороги несут материальную ответственность);

– внутренние – линейные предприятия, связанные технологическими процессами, которые обеспечивают эффективность внутренних процессов и требуемое качество перевозок и других услуг (например, дистанции пути, выполняющие текущее содержание устройств железнодорожного пути, имеют определенный круг потребителей своей работы, в том числе смежников, с их нуждами и требованиями).

1. Отделение дороги – заказчик работ требует от дистанции выполнения плана ремонта пути и плана эксплуатационной деятельности, рационального использования «окон», недопущения задержек поездов по вине путейцев.
2. Локомотивное и вагонное депо нуждаются в повышении технической скорости, которое снижает время оборота вагонов, увеличивает среднесуточный пробег подвижного состава, а следовательно, позволяет

более рационально использовать парк локомотивов и вагонов, уменьшать контингент локомотивных бригад. Такая же выгода будет и от снижения количества предупреждений об ограничении скорости движения. Кроме того, локомотивному депо нужно от дистанции пути бережное отношение к тепловозам, используемым на путевых работах.

3. Станции требуется увеличивать провозную и пропускную способность. Применение тяжелых типов верхнего строения пути уменьшает сопротивление движению и позволяет вводить тяжеловесные поезда без снижения скорости, а это повышает провозную способность железной дороги. Чем меньше ограничений скорости и лучше балльная оценка пути, тем выше техническая скорость движения по участку и пропускная способность.
4. Дистанциям электроснабжения, сигнализации и связи необходимо бережное отношение путейцев к соответствующим устройствам.

Таким образом, данный принцип определяет не только удовлетворенность потребителей как внешних, так и внутренних, но и экономические интересы потребителей работы и смежников транспортных предприятий, собственные хозяйственные интересы коллективов железных дорог.

В то же время, если рассматривать железнодорожный транспорт как отрасль сервисной экономики, то ориентация на потребителя предполагает ясное понимание и эффективный учет всех его ценностей и предпочтений, умения персонала предприятия при создании материальной продукции и оказании услуг превосходить даже спонтанные запросы клиентуры, что должно быть увязано с реализацией целей данного предприятия [5].

Принцип «лидерство» заключается в обеспечении руководителем единства целей и направлении деятельности предприятия, создании и поддержке внутренней среды, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации, а также постоянному улучшению результативности СМК.

Как свидетельствует мировой опыт внедрения систем качества, инициатива изменений происходит, как правило, от среднего звена управления. Поэтому главные заинтересованные лица – это, прежде всего, руководители (начальник дороги) и работники служб дорог (лидеры кайдзен-команд служб), главный метролог дорожных центров диагностики (лидер команды соответствия), руководители отделений и дистанций (лидеры кайдзен-команды предприятий).

В настоящее время в ОАО «РЖД» существует программа подготовки персонала компании «Лидерство как система. Школа лидерства» в рамках реализации функциональной стратегии управления качеством, т. к. лидеры обеспечивают реализацию всех других принципов, планируя, организуя, контролируя их результативность и эффективность [6].

Принцип «процессный подход» означает, что ресурсы и деятельность или совокупность видов деятельности и управляемая с целью преобразования



входов в выходы нужно рассматривать как процесс. Кроме того, применение в организации системы процессов, наряду с их идентификацией и взаимодействием, а также менеджмент процессов для обеспечения запланированных результатов могут считаться «процессным подходом». Необходимо отметить, что процессный подход был включен в модель премии М. Болдриджа, а затем в модель Европейской премии качества и в модель премии Российской Федерации. Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках системы процессов, а также при их комбинации и взаимодействии.

Перечень процессов СМК транспортной организации представляет собой группы взаимосвязанных видов деятельности с учетом специфических условий и менеджмента, а результатом является транспортная продукция (услуга), соответствующая требованиям потребителя. Для этого необходимо определить (в стандартах ИСО серии 9000 использован термин «идентифицировать») производственные и обслуживающие процессы, от которых зависит качество продукции, и провести анализ оптимальности условий их выполнения. На железнодорожном транспорте наиболее трудными для идентификации являются производственные неосновные (вспомогательные и обслуживающие) процессы, управленческие, а также процессы продажи транспортных и иных услуг.

К этим условиям относятся:

- *требования к качеству* результата, «выходу» процесса;
- *требования к качеству процесса* (например, производительность, энергоемкость и т. д.);
- *требования к качеству и количеству ресурсов*, используемых для выполнения процесса (на «входе») – сырье, энергия, материалы, комплектующие, технологическое оборудование, средства измерений, средства работы с информацией, помещения;
- *измеряемые* параметры процесса для контроля и оценки его результативности;
- *необходимость, достаточность и результаты контроля* параметров процесса и показателей качества на «входе» и «выходе»;
- *оптимальность* состава рабочих операций, образующих процесс;
- *распределение полномочий и ответственности* персонала;
- *наличие* лица, ответственного за процесс («хозяин» процесса);
- *требования к персоналу*, выполняющему процесс (квалификация, опыт, здоровье и т. д.);
- *необходимость и достаточность учета* расходуемых ресурсов и показателей качества;
- *необходимость и достаточность документации*, используемой при выполнении процесса и позволяющей хранить, использовать и воспроизводить процесс и его результаты;
- *стоимость* процесса.

Таким образом, для осуществления процесса необходимо его организовать (построить в пространстве и во времени), обеспечить ресурсами, опреде-

лить исполнителя и документировать (составить технологию, рабочие и контрольные инструкции). В целях обеспечения соответствия (сопряженности) входов и выходов процессов, их идентификации необходимо организовать управление, обеспечивающее взаимодействие между процессами с помощью установленных процедур.

Понятия «процесс» и «процедура» отличаются следующим: процесс преобразовывает входы в выход, изменяя их состояние, а процедура – это установленный способ осуществления процессов. Следовательно, процесс – средство, с помощью которого достигаются цели политики и стратегии в области качества, а процедура – средство понимания и осуществления процессов.

Процессный подход требует обязательной формализации научно-технической документации – методик, технических условий и инструкций. Формализация любого процесса (диагностирование пути, вагонов, планирование работ, их организация, контроль исполнения и т. д.) за счет более детального и логического описания позволяет напрямую использовать документацию в информационных технологиях [1].

Принцип «**вовлечение персонала**» состоит в понимании, что работники всех уровней составляют основу предприятия и их полное вовлечение дает возможность с выгодой использовать способности работника. При этом одной из целей вовлечения персонала является создание системы мотивации труда, включающей порядок материального стимулирования, связанного с достижениями высокого качества, соответствующего уровню безопасности и комфортности движения поездов с меньшими затратами. Прежде всего, для каждого подразделения необходимо учитывать условия труда отдельных категорий работников, связанные со спецификой их деятельности. Например, для работников дистанций пути необходимо пересмотреть классификацию и нормативы затрат на обслуживания пути в зависимости от условий эксплуатации, конструкции верхнего строения, плана и профиля, климатических условий и других факторов.

Принцип «**системный подход к менеджменту**» заключается в выявлении, понимании и менеджменте взаимосвязанных процессов как единой системы, что содействует результативности и эффективности предприятия при достижении его цели. При системном подходе объект рассматривается как система, в которой выделены элементы, внешние и внутренние связи, влияющие на результаты функционирования системы, при чем каждый элемент системы имеет определенные цели. Цели организации должны удовлетворять каждого, и каждый должен быть заинтересован в её достижении (персонал, клиенты, общество, окружающая среда).

Принцип «**постоянное совершенствование**» (п. 8.5.1) заключается в подходе к постоянному повышению результативности СМК посредством использования политики и целей в области качества, результатов аудитов, анализа данных, корректирующих и предупреждающих действий, а также анализа со стороны руководства улучшений как к неизменной цели организации. Цель постоянного улучшения в соответствии со стандартами ИСО серии 9000





версии 2008 г. и основными принципами TQM – возможность повышения удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон. При этом непрерывный процесс совершенствования базируется на методологии Кайдзен (последовательность малых улучшений способствует постоянному улучшению).

Принцип **«принятие решений, основанных на фактах»**, заключается в том, что эффективные решения принимаются на основе анализа данных и информации, которую организация должна определять, собирать и анализировать, что позволит отличать достоверные факты от ложных, сомнительных. Анализ данных (п. 8.4) должен в первую очередь касаться вопросов: удовлетворенности потребителей; соответствия требованиям к продукции; характеристик и тенденций процессов и продукции, включая возможности проведения предупреждающих действий; требований к поставщикам.

Принцип **«взаимовыгодные отношения с поставщиками»** усиливает способность и предприятия, и его поставщиков создавать продукцию надлежащего качества за счет того, что организация должна оценивать и выбирать поставщиков на основе их способности поставлять продукцию в соответствии с требованиями организации. Выполнение данного принципа позволяет устанавливать долгосрочные партнерские отношения с поставщиками с целью получения высококачественного сырья, материалов и технологий. Например, большое значение для устойчивой, безопасной и эффективной перевозочной деятельности в ОАО «РЖД» имеет место проблема обеспечения качества поставляемого подвижного состава, рельсов и другой приобретаемой продукции. В рамках стратегического управления и качеством поставок и аудита поставщиков в ОАО «РЖД» действуют корпоративные стандарты «Требования к поставщикам в области качества продукции» и «Методика стратегического управления качеством поставок», которые также определяют требования к поставщикам на уровне международных стандартов [7].

При этом в 2007 г. президент ОАО «РЖД» Владимир Якунин издал приказ о создании в компании Центра технического аудита, который осуществляет оценку технологических и производственных систем предприятий – партнеров ОАО «РЖД», инспекционный контроль и управление поставщиками в области обеспечения качества. Необходимо отметить, что 25 % сбоев в работе на сети ОАО «РЖД» происходит из-за поставок бракованной продукции. В связи с этим в ноябре 2007 г. было подписано соглашение о распространении в Российской Федерации и странах СНГ новейшей версии нормативов европейского стандарта железнодорожной промышленности IRIS (International Railway Industry Standard), который позволит оградить РЖД от поставок брака и обеспечить полную ответственность поставщиков за качество продукции [8].

Таким образом, ключевыми моментами для успешной реализации стратегии качества транспортного обслуживания в Дальневосточном регионе являются системообразующие принципы качества, направленные на качество бизнеса, качество услуг, качество технологических процессов. С другой сторо-

ны, понятно, что в настоящее время в условиях неблагоприятной внешней среды предстоит еще немало работы, особенно по улучшению качества управления и качества выполнения технологических процессов, необходимо искать новые методы обеспечения качества на железнодорожном транспорте, на рынке транспортных услуг Дальневосточного региона, среди которых можно выделить:

– совершенствование менеджмента качества на транспорте позволит повысить быстроту реакции на изменения, снизить затраты, развить человеческий потенциал, разрабатывать и осваивать новые виды транспортных услуг для большей удовлетворенности потребителей;

– освоение и внедрение эффективных методов для улучшения качества транспортного обслуживания возможно через выстраивание цепочки «ожидания потребителя – политика предприятия – задачи – планирование качества», внедрение семи методов управления качеством, использование контрольных карт, применение метода FMEA (анализа видов и последствий потенциальных дефектов);

– освоение эффективных методов для улучшения бизнеса (внедрение бенчмаркинга, распределение функции качества).

#### Библиографические ссылки

1. *Латидус Б.* ОАО «РЖД» создает свою корпоративную систему управления качеством // Стандарты и качество. 2007. № 11.

2. *Стратегия* развития железнодорожного транспорта в России до 2030 г., утвержденная приказом министра транспорта РФ от 12 мая 2005 г.

3. *ГОСТ Р ИСО 9001:2008* «Система менеджмента качества. Требования». М., 2008.

4. *Зубарев А. Е.* Качество продукции в условиях экономической реформы: теоретические аспекты и опыт КНР: монография. СПб., 1992.

5. *Григоренко В. Г.* Транссиб в сфере международного транзита. Хабаровск, 2005.

6. *Новиков С., Суркова С.* Школа лидерства в ОАО «РЖД» // Стандарты и качество. 2008. № 1.

7. *Качество* станет стандартным // Сайт транспортной газеты «Гудок»: [www.gudok.ru](http://www.gudok.ru), от 03.12.2007.

8. *Шеремет Н. М., Орлов В. Н.* Актуальные вопросы управления качеством в ОАО «РЖД» // Железнодорожный транспорт. 2007. № 4.