

## РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ СМК НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В.Д. Жариков, С.В. Макаров

*ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», г. Тамбов*

*Рецензент д-р техн. наук, д-р экон. наук,  
профессор Б.И. Герасимов*

**Ключевые слова и фразы:** качество продукции; результативность; система менеджмента качества; эффективность.

**Аннотация:** Проведен анализ влияния СМК на результативность и эффективность деятельности промышленных предприятий. Рассмотрены цели и задачи СМК на промышленном предприятии и показаны результаты повышения качества продукции.

Всякая деятельность на предприятии должна быть направлена на повышение результативности и эффективности. Под результативностью нами понимается результат экономической деятельности коллектива или некоторых членов предприятия, измеряемый разностью между полученным результатом и затратами на ее осуществление. При этом не всегда можно измерить результативность количественно, например, результат повышения квалификации рабочих можно измерить лишь косвенно.

Эффективность – это полученный результат от экономической деятельности коллектива предприятия или его части на единицу затрат на проведение этой деятельности [1].

Система менеджмента качества (СМК), внедренная на предприятии, должна иметь результативность и эффективность. Нами проанализирована система менеджмента качества предприятий ОАО «Тамбовский завод «Октябрь» и ОАО «Тамбовполимермаш». Развитие системы менеджмента качества на предприятии, направленная на повышение результативности и эффективности, включает в себя следующие цели.

1. Постоянное совершенствование системы менеджмента качества в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО серии 9000 и стандартов СРПП ВТ, включая ГОСТ РВ 15.002 и повышение ее результативности за счет использования научно-технических, технологических, экологических, социальных и других резервов:

---

Жариков Виктор Данилович – доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент»; Макаров Сергей Витальевич – аспирант кафедры «Менеджмент», e-mail: sergeymakarov@mail.ru, ТамбГТУ, г. Тамбов.

- своевременное внесение изменений в документацию СМК – 100 %;
  - выполнение программы внутренних аудитов – 100 %;
  - выполнение программы совершенствования системы менеджмента качества по результатам инспекционного контроля – 100 %.
2. Освоение новых перспективных видов продукции: постоянно.
  3. Поставка соответствующей продукции в установленные сроки:
    - отсутствие случаев поставки несоответствующей продукции – 100 %;
    - отсутствие случаев срыва сроков поставки – 100 %.
  4. Повышение результативности мероприятий по обеспечению качества оборонной продукции:
    - выполнение плана обеспечения качества продукции – не менее 90 %;
    - сдача продукции ВП МО с первого предъявления – не менее 99 %.
  5. Постоянное совершенствование технологических процессов, внедрение современных технологий и прогрессивного оборудования с целью повышения конкурентоспособности продукции:
    - приобретение и внедрение в производство современного прогрессивного оборудования – не менее 8 единиц;
    - изготовление и внедрение технологической оснастки – 60 единиц.
  6. Проведение аттестации рабочих мест – не менее 50 мест.
  7. Повышение квалификации персонала – не менее 80 человек.

На предприятии ОАО «ТЗ «Октябрь» сформирована политика в области качества, целью которой является постоянное удовлетворение требований потребителей в приобретении разрабатываемой и изготавливаемой ими конкурентоспособной продукции.

Главными задачами предприятия в области повышения качества являются [2]:

- выполнение требований заказчиков государственных контрактов;
- эффективное использование людских, материальных и финансовых ресурсов;
- повышение результативности мероприятий по обеспечению качества продукции на стадиях ее жизненного цикла и предупреждению отклонений от заданных требований.

Реализация политики в области качества осуществляется усилиями всего коллектива – от рабочего до генерального директора предприятия.

Работники предприятия гарантируют:

- 1) организацию управления предприятием в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО серии 9000, стандартов СРПП ВТ, включая ГОСТ РВ 15.002;
- 2) разработку, освоение и внедрение новых перспективных видов продукции;
- 3) поставку продукции соответствующего качества в установленные сроки;
- 4) постоянное совершенствование технологических процессов, применение современных технологий и прогрессивного оборудования с целью снижения себестоимости продукции, повышения ее качества и конкурентоспособности;

5) оперативное рассмотрение предложений потребителя по улучшению характеристик и качества продукции, оказание технической помощи по ее применению.

Руководство предприятия принимает на себя обязательства:

1) постоянно совершенствовать системы менеджмента качества в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО серии 9000 и стандартов СРПП ВТ, включая ГОСТ РВ 15.002, и повышение ее результативности;

2) обеспечивать работников предприятия всеми условиями для реализации политики в области качества;

3) создавать условия и стимулы для постоянного повышения квалификации персонала;

4) формировать, реализовывать и совершенствовать политику в области качества.

За 2010 г. на предприятии выпущено 350 карт разрешений на единовременное отступление и отклонение от требований конструкторской и технологической документации при производстве продукции общетехнического назначения, что составляет 0,16 % от общего количества произведенных деталей. Данные по количеству и причинам оформления карт разрешений на отступление и отклонение за 2008–2010 гг. приведены в табл. 1.

При решении вопроса об уменьшении случаев отступления и отклонения от требований конструкторской и технологической документации рекомендуется:

– отделу материально-технического обеспечения (**ОМТО**) и отделу внешней кооперации (**ОВК**) своевременно обеспечивать производственные подразделения предприятия соответствующими материалами и покупными комплектующими изделиями (**ПКИ**);

– отделу главного технолога (**ОГТ**) и отделу технического контроля (**ОТК**) усилить контроль технологической дисциплины.

Таблица 1

### Причины оформления карт разрешений на отступление и отклонение

	Причина	2008	2009	2010
Разрешение на отступление	Замена материалов	144	167	215
	Замена комплектующих изделий	5	7	7
Разрешение на отклонение	Неисправность оборудования	39	34	10
	Нарушение технологической дисциплины	37	38	27
	Ошибки рабочих	34	49	68
	Некачественное литье собственного производства	9	11	–
	Ошибки в конструкторской документации	2	2	–
	Отработка технологии	–	8	17
	Прочее	13	27	6
<b>Итого</b>		<b>283</b>	<b>347</b>	<b>350</b>

В производственных подразделениях регулярно проводятся дни качества. Однако следует отметить необходимость возобновления проведения ежемесячного заводского дня качества с подробным анализом выявленных причин брака и указанием мер по их дальнейшему недопущению.

В течение отчетного периода происходили изменения организационной структуры предприятия: создавались новые подразделения, реорганизовывались или ликвидировались старые. В результате возникла необходимость в актуализации существующей документации системы менеджмента качества с учетом вносимых в организационную структуру изменений. Однако не все намеченные мероприятия по актуализации документации СМК выполнялись своевременно, причиной чего являлась незавершенность организационных мероприятий. Например, при создании ремонтно-эксплуатационной службы (РЭС) не решен вопрос о руководителе РЭС, отсутствует Положение о РЭС, не закреплены за другими подразделениями функции расформированного эксплуатационно-технического отдела и не внесены изменения в СТП СМК ЯБИР 06-30–2004.

По результатам проведения внутреннего аудита можно сделать вывод о том, что политика в области качества актуальна, а цели в области качества соответствуют стратегическим целям предприятия, однако система менеджмента качества не полностью соответствует требованиям ГОСТ Р ИСО 9001–2001 и требует разработки корректирующих и предупреждающих действий. Можно предложить следующие рекомендации по улучшению системы менеджмента качества предприятия (табл. 2).

Корректирующие и предупреждающие действия предпринимались с целью устранения причин несоответствий для предупреждения их повторного возникновения. Сведения о статусе корректирующих и предупреждающих действий приведены в табл. 3.

Исходя из вышеизложенного, можно утверждать, что в 2010 г. проводился анализ выявленных несоответствий с целью устранения их причин. Разработанные корректирующие и предупреждающие действия выполнены на 87 %.

Для увеличения объема реализации производимой продукции отдел маркетинга (ОМ) и отдел главного конструктора (ОГК) были обязаны провести анализ потребительского рынка с целью выявления новых прогрессивных направлений деятельности предприятия.

Для повышения конкурентоспособности производимой продукции ОГК, ОГТ и планово-экономическому отделу (ПЭО) необходимо провести анализ действующей технической документации с целью определения возможности снижения себестоимости продукции и отпускных цен в соответствии и требованиями потребительского рынка.

Для своевременного обеспечения производственных подразделений материалами и покупными комплектующими изделиями необходимо:

- своевременно финансировать выполнение бюджетных заявок на материалы и покупные комплектующие изделия;
- ОМТО и ОВК заранее заказывать комплектующие изделия с длительным сроком изготовления.

Для снижения потерь от брака:

- ОГТ и ОТК усилить контроль технологической дисциплины;
- ОГТ и ОТК провести отработку процесса производства литья;

– ОМТО и ОВК вести постоянную работу с предприятиями-поставщиками по улучшению качества покупных комплектующих изделий, сырья и материалов;

Таблица 2

**Оценка результативности мероприятий по качеству по итогам 2010 г. на ОАО «Гамбовполимермаш»**

Недостатки СМК, выявленные по результатам анализа со стороны руководства	Мероприятия, направленные на устранение выявленных недостатков	Исполнитель	Оценка результативности
Не уделяется должное внимание вопросам функционирования СМК	Провести работу по разъяснению неотделимости функционирующей на предприятии системы менеджмента качества от непосредственной деятельности подразделения	Руководители подразделений	Результат достигнут не в полной мере
Не внесены изменения в документацию СМК	Разъяснить важность своевременного внесения изменений в документацию для сохранения целостности системы менеджмента качества	Руководители подразделений-разработчиков документации	
Не в полной мере проводится анализ деятельности предприятия на уровне подразделений	Разработать мероприятия, необходимые для организации проведения анализа деятельности подразделения	Руководители подразделений	
Отсутствие четкого функционирования процессов СМК	Проводить мониторинг процессов, функционирующих в подразделении, для получения информации, необходимой для поддержания в рабочем состоянии и постоянного улучшения системы менеджмента качества	Уполномоченные по СМК подразделений	Результат достигнут
Персонал предприятия не имеет четкого представления о функционировании СМК	Обеспечить понимание персоналом сущности системы менеджмента качества и вовлечение персонала в вопросы ее функционирования	Руководители подразделений	
Не в полной мере разрабатываются корректирующие и предупреждающие действия, направленные на устранение причин выявленных несоответствий	Разработать мероприятия, направленные на устранение выявленных в ходе деятельности подразделения несоответствий и их причин	Руководители подразделений	

## Статус корректирующих и предупреждающих действий

Корректирующие и предупреждающие действия	Количество		
	запланиро-вано	выпол-нено	не вы-полнено
Принятые на координационном совете	25	19	6
Разработанные по результатам проведения внешних аудитов СМК	35	35	–
Разработанные по результатам проведения внутренних аудитов СМК	155	135	20
Принятые на постоянно действующей комиссии по качеству (ПДКК)	21	15	6
Разработанные по результатам проведения летучего контроля технологической дисциплины	17	17	–
Разработанные по результатам проведения периодического контроля технологической дисциплины	15	12	3
<b>Итого</b>	<b>268</b>	<b>233</b>	<b>35</b>

– ОТК возобновить проведение ежемесячного заводского дня качества с подробным анализом выявленных причин брака и указанием мер по их дальнейшему недопущению.

Для повышения результативности корректирующих и предупреждающих действий необходимо повысить ответственность руководителей подразделений за своевременное решение вопросов СМК и мотивации труда по их подразделениям (табл. 4).

1. *Доплаты* (начисления стимулирующего и (или) компенсирующего характера):

- при совмещении профессий и исполнении обязанностей временно отсутствующего работника;
- за сверхурочную работу;
- за работу в выходной и нерабочие праздничные дни;
- за ночные часы и др.

2. В организации выплачиваются *премии и начисления стимулирующего характера*:

- квартальная;
- за особо важные задания;
- по результатам работы за год;
- за классность;
- за качество продукции;
- за личное клеймо.

3. *Компенсации и иные выплаты*.

За 2009 г. на ОАО «ТЗ «Октябрь» премий за результаты работы было выплачено меньше, чем запланировано. На премирование израсходовано 19225,9 тыс. р., а запланировано на эти цели 21850 тыс. р. Это связано с тем, что за II квартал 2009 г. премия выплачена работникам предприятия в размере 50 % от установленного уровня по Положению о премировании в связи с невыполнением плана по номенклатуре.

Таблица 4

**Доплаты и премии предприятия за 2009–2010 гг.**

Виды выплат	Сумма, тыс. р.		В % к итогу		2009 г. в % к 2010 г.
	2009 г.	2010 г.	2009 г.	2010 г.	
Оплата за сверхурочную работу	1860,3	1587,2	1,01	0,59	85,3
Доплата за ночные часы	965,7	1314,7	0,52	0,49	136,1
Оплата за работу в выходные и праздничные дни	3458,6	3252,1	1,87	1,21	94,0
Оплата за вредность	1676,2	2221,8	0,91	0,83	132,5
Оплата за стаж по защите гостайны	192,8	214,8	0,10	0,08	111,4
Оплата за совмещение профессий	5632,6	8790,2	3,05	3,28	156,1
Доплата за замещение Бригадирские	136,6	369,8	0,07	0,14	270,7
Персональные надбавки	77,1	103,3	0,04	0,04	134,0
Доплата молодым рабочим	237,9	149,7	0,13	0,06	62,9
Надбавки за классность.	36,4	96,6	0,02	0,04	265,4
Премия квартальная (по результатам работы)	245,4	359,4	0,13	0,13	146,5
Премия за особо важные задания	19026,4	29252	10,30	10,90	153,7
Доплата за личное клеймо	96,3	42,3	0,05	0,02	43,9
Доплата до тарифа	5	7,1	0,00	0,00	142,0
Доплата за выслугу лет	400,4	1146,4	0,22	0,43	286,3
Премия по результатам работы за год	7582,8	10604,6	4,10	3,95	139,9
Разовая премия за качество продукции	–	20162	–	7,52	–
Премия к юбилею	354,2	1715,8	0,19	0,64	484,4
	303,7	423,2	0,16	0,16	139,3

За 2010 г. на предприятии премий за результаты работы было выплачено больше, чем запланировано. Израсходовано 49665,9 тыс. р., а запланировано 33767,0 тыс. р. Это связано с выплатой премий по качеству продукции в сумме 20162,0 тыс. р., которая в плане не предусматривалась.

Удельный вес премий за результаты работы в фонде заработной платы работников 2010 г. по сравнению с 2009 г. увеличился в 1,8 раза (с 10,7 до 19,2 %). Общая сумма квартальной премии в целом по предприятию выросла по сравнению с 2009 г. на 43,9 %.

Доля тарифа в заработной плате работников предприятия в 2009 г. составила 63,57 %, в 2010 г. – 54,96 %, то есть снизилась. Это связано с увеличением суммы средств, затраченных на текущее премирование по результатам работы за квартал и за год.

По положению СМК на предприятии:

1) при допущении работником брака продукции происходит снижение премии, оформляется приказ по заводу с указанием причины допущения брака;

2) рабочий, который поставляет продукцию без дефектов имеет право обратиться в комиссию по качеству с заявлением о предоставлении ему права личного клейма, которое имеет определенный номер;

3) ОТК ведет выборочный контроль. Если работник допустил брак, то личное клеймо изымается сроком до трех лет;

4) работники, имеющие личное клеймо, получают премию в размере 10 % тарифной ставки ежемесячно.

Эффективность деятельности предприятия оценивается обычно рентабельностью. Рентабельность продаж находится как отношение прибыли от реализации к выручке от реализации и показывает, какую прибыль имеет предприятие с каждого рубля реализованной продукции. В нашем случае в базовом периоде значение этого показателя составило 5,39 %, а в отчетном 6,88 %, то есть наблюдается повышение на 1,49 %.

Рентабельность производства продукции определяется как отношение прибыли от реализации к себестоимости продукции. На начало года данный показатель составил 5,71 %, а на конец – 7,39 %, наблюдается повышение показателя на 1,68 %, это свидетельствует о хорошей тенденции.

Прибыльность можно оценить, исходя из рентабельности капитала, то есть сколько рублей чистой прибыли у нас приходится на 1 р. капитала.

Рентабельность собственного капитала – это отношение чистой прибыли к величине собственного капитала. На начало 2010 г. она составила 7,96 %, а на конец года – 0,92 %, то есть показатель снизился на 7,04 %. Это является отрицательной тенденцией.

Таким образом, использование СМК на промышленных предприятиях способствует повышению результативности и эффективности их финансово-хозяйственной деятельности.

#### *Список литературы*

1. Жариков, В.Д. Развитие системы менеджмента качества на промышленном предприятии / В.Д. Жариков, С.Ю. Воеводкин, Р.В. Жариков // *Вопр. соврем. науки и практики. Ун-т им. В.И. Вернадского.* – 2010. – № 10-12(31). – С. 274–280.

---

## **Efficiency and Effectiveness of the QMS at Industrial Enterprises**

**V.D. Zharikov, S.V. Makarov**

*Tambov State Technical University, Tambov*

**Key words and phrases:** efficiency; product quality; performance; quality management system.

**Abstract:** The paper analyzes the influence of the QMS on the productivity and efficiency of industrial enterprises. The purposes and problems of the QMS at the industrial enterprise are considered; the results of product quality improvement are shown.

---

© В.Д. Жариков, С.В. Макаров, 2011