

## ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ НА ОАО «РЖД»

Доленок О.В.

Научный руководитель Мерзликина Н.В.  
Сибирский Федеральный Университет  
Политехнический Институт

Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» является безусловным лидером на российском транспортном рынке с точки зрения объемов и географии оказания транспортных услуг. Однако лидерство по объемам перевозок не обеспечивает автоматически высшего уровня финансово-экономических результатов деятельности. При этом достижение ОАО «РЖД» высокой рентабельности за счет ценового фактора не всегда возможно, так как тарифы на подавляющее большинство услуг ОАО «РЖД» жестко регулируются государством. В то же время, во многих рыночных сегментах ОАО «РЖД» уже сегодня работает в условиях возрастающей конкуренции.

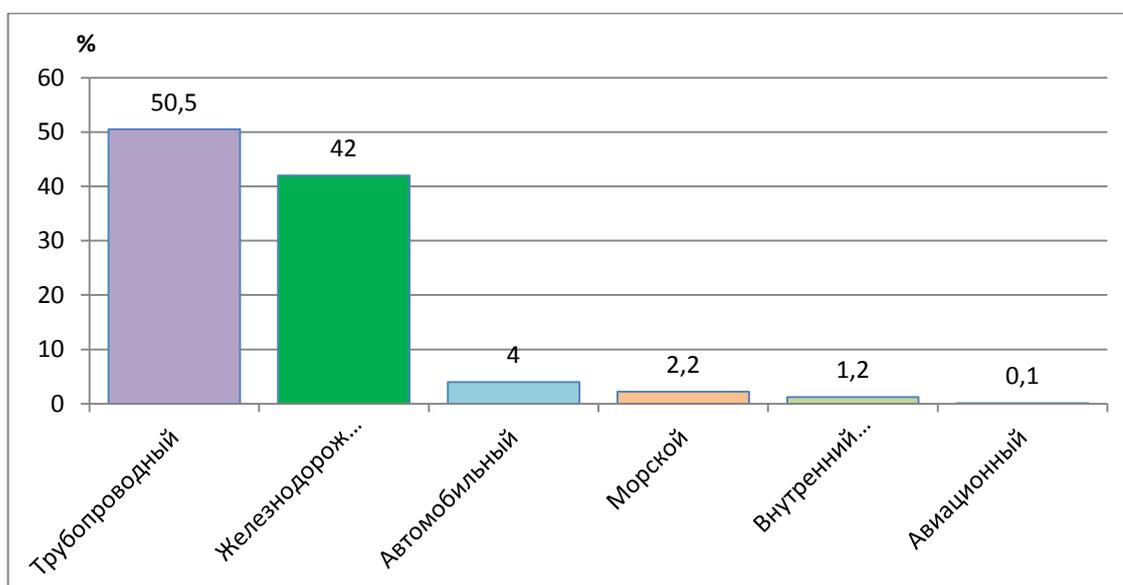


Рисунок 1 – Доля видов транспорта в общегрузовом обороте России в 2011г, %

Это обстоятельство требует разработки и реализации активной стратегии в области повышения качества оказываемых услуг и эффективности перевозок для формирования неценовых конкурентных преимуществ. При этом ОАО «РЖД» в качестве стратегического принято направление на ведение высокоэффективного, клиентоориентированного, социально ответственного бизнеса с использованием лучшей практики российских и зарубежных компаний.

Основными недостатками действующей системы ОАО «РЖД» являются:

- несовершенство механизма принятия управленческих решений;
- отсутствие четкого разделения границ полномочий и ответственности;
- фрагментарность деятельности по управлению качеством;
- отсутствие единых методических подходов к диагностике состояния качества;
- использование устаревших и несоответствующих требованиям технических средств;
- несовершенство существующей в ОАО «РЖД» системы маркетинга;
- отсутствие системы управления внешними и внутренними рисками;

- неэффективное управление информационными потоками и использованием информации;
- несовершенство и непрозрачность существующей системы мотивации работников.

Для решения указанной совокупности проблем требуется системный подход к оптимизации инструментов управления и функциональных направлений деятельности в ОАО «РЖД». В связи с этим в ОАО «РЖД» была принята «Функциональная стратегия управления качеством», которая основывается на восьми концепциях.

#### 1. Международные стандарты в области управления качеством ISO серии 9000.

Внедрение корпоративной интегрированной системы управления качеством в ОАО «РЖД» будет осуществляться на основе реализации базовых принципов управления качеством, определенных международными стандартами ISO серии 9000, что обеспечит непосредственную взаимосвязь стратегии управления качеством с предметной основой указанных стандартов.

#### 2. Международный стандарт железнодорожной промышленности IRIS (International Railway Industry Standard).

Международный стандарт железнодорожной промышленности разработан в целях внедрения всеобщей системы оценки поставщиков для железнодорожной промышленности. Политика ОАО «РЖД» в области взаимодействия с поставщиками и обеспечения качества поставок будет строиться на основе использования стандарта IRIS. Компания будет последовательно применять требования указанного стандарта для оценки степени соответствия поставщиков ОАО «РЖД» и качества поставляемой ими продукции установленным международным требованиям в области качества продукции для железнодорожного транспорта.

#### 3. Всеобщее управление качеством (Total Quality Management)

Ключевая характеристика концепции – комплексный подход к качеству и использование инструментария управления качеством во всех функциональных направлениях деятельности. Концепция всеобщего управления качеством предусматривает ответственность за качество и участие всех структурных подразделений организации на каждом уровне, и внедрение методов производства и управления, направленных на «встраивание» качества в продукцию.

#### 4. «Бережливое производство» (Lean Production)

Концепция направлена на максимальную экономию ресурсов в процессе производства, в первую очередь, временных. Базовым принципом указанной концепции является выявление и устранение процессов, которые не приносят добавленной ценности или уменьшают ее. Инструментарий концепции бережливого производства целесообразно использовать для определения и исключения непроизводительных затрат ресурсов при оптимизации внутренних процессов ОАО «РЖД».

#### 5. Канбан (Kanban)

Базовым принципом указанной системы является обеспечение своевременной поставки продукции заказчику с учетом наличия спроса на данную продукцию в каждый конкретный момент времени производственного цикла. Применение инструментария Канбан целесообразно при организации производства, управлении запасами и организации материально-технического снабжения на ремонтных и промышленных структурных подразделениях ОАО «РЖД».

#### 6. Кайдзен (Kaizen)

Концепция основана на принципе постоянного совершенствования внутренних процессов организации с минимальными затратами ресурсов и вовлечением всех работников во внедрение улучшений. Для обеспечения максимальной вовлеченности работников всех уровней управления в процесс постановки системы управления качеством в ОАО «РЖД» будет сформирована иерархическая структура менеджеров качества. Кроме того, в рамках использования указанной концепции целесообразно

создание системы учета, оценки и внедрения предложений работников ОАО «РЖД» в области улучшения условий труда, экономии ресурсов, совершенствования оборудования и процессов, повышения качества работ и услуг.

#### 7. «Шесть сигм» (Six sigma)

Основа концепции «шесть сигм» – минимизация количества несоответствий на один миллион возможностей. Высший уровень качества достигается на уровне «шести сигм» - 3,4 дефекта на 1 млн. возможностей. В соответствии с данной концепцией при внедрении системы управления качеством в ОАО «РЖД» на постоянной основе будет осуществляться количественное измерение и мониторинг контрольных показателей качества на каждом этапе выполнения технологического процесса, что позволит своевременно выявлять и минимизировать количество несоответствий. Применение указанного подхода обеспечит сквозной контроль качества по всей цепочке оказания услуги.

#### 8. Концепция системы лидерства

Концепция системы лидерства предполагает формирование и долгосрочное развитие лидерского ядра менеджеров, способных наиболее эффективно и ответственно реализовывать новые проекты и осуществлять прорывные преобразования в организации. Масштабы и уровень сложности задачи по внедрению системы управления качеством в ОАО «РЖД» требуют создания условий для увеличения доли работников ОАО «РЖД», обладающих лидерскими качествами, способных работать наиболее динамично, творчески, умеющих создавать и организовывать работу команд для реализации конкретных проектов. Основы формирования и развития системы лидерства в ОАО «РЖД» будут заложены в ходе реализации проекта каскадного обучения работников в области управления качеством и лидерства.

При разработке корпоративной интегрированной системы менеджмента качества (КИ СМК) на основе стандартов ISO серии 9000, в ОАО «РЖД» были выделены 11 принципов управления качеством:

1. Лидерство руководителя;
2. Ориентация на потребителя;
3. Деятельность, ориентированная на стратегию;
4. Процессный подход;
5. Непрерывное совершенствование деятельности компании;
6. Системный подход к управлению;
7. Вовлеченность работников;
8. Принятие решений на основе достоверной информации;
9. Взаимовыгодное сотрудничество с поставщиками;
10. Ориентация на баланс всех заинтересованных сторон;
11. Бережливое производство.

Реализация в масштабе ОАО «РЖД» функциональной стратегии управления качеством позволит получить долгосрочные и значительные внутренние и внешние преимущества в управлении, экономике, финансах, в работе на рынке.

Одним из важнейших инструментов реализации настоящей функциональной стратегии должна стать КИ СМК, которая будет являться основой организации и совершенствования всех технологических и бизнес-процессов в ОАО «РЖД».

Целями разработки и внедрения корпоративной интегрированной системы управления качеством являются:

1. Достижение системного улучшения обеспечения безопасности движения на основе контроля качества выполнения всех технологических операций в процессе перевозки, а также в процессе ремонта и подготовки подвижного состава. От авральных мер по устранению последствий происшествий ОАО «РЖД» будет последовательно переходить к построению системы предупреждения рисков.

2. Снижение издержек ОАО «РЖД» за счет оптимизации бизнес- и технологических процессов на основе их совершенствования, выявления резервов и снижения непроизводительных или неэффективных расходов ресурсов. В условиях государственного тарифного регулирования и ограниченности финансовых ресурсов снижение издержек и рост эффективности деятельности ОАО «РЖД» являются базовыми условиями долгосрочного устойчивого развития ОАО «РЖД».

3. Существенное повышение качества предоставляемых услуг для освоения новых рынков, а также укрепления конкурентных позиций и усиления присутствия на существующих рынках. Для этого ОАО «РЖД» должно быть готово предоставлять ассортимент услуг, удовлетворяющих потребности каждого рыночного сегмента, поддерживая при этом конкурентоспособный уровень соотношения «цена – качество».

4. Комплексное развитие кадрового потенциала, в том числе на основе эффективного решения вопросов мотивации персонала за счет формирования в рамках системы управления качеством прозрачных и объективных критериев оценки качества работы каждого сотрудника ОАО «РЖД».

Результатом достижения поставленных целей станет ликвидация существующих проблем и «узких мест», препятствующих укреплению позиций ОАО «РЖД» на ключевых рынках, росту рентабельности активов и развитию кадрового потенциала, что обеспечит возможность формирования организации нового типа – динамично развивающейся, клиентоориентированной и высокоэффективной.