

## 9.6. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КАК ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЛИЗИНГОВОЙ КОМПАНИИ

Попов А.Н., к.э.н., доцент кафедры экономической кибернетики, аудитор, первый зам. генерального директора (по экономике и финансам)

ОАО «Мариэнергосбыт»;

Попова Н.Н., к.э.н., доцент кафедры менеджмента и бизнеса

*Марийский государственный технический университет*

Мировая практика достаточно убедительно показывает, что удовлетворение требований стандартов качества позволяет обеспечить необходимый уровень конкурентоспособности продукции и услуг. Рост уровня конкуренции в лизинговой отрасли не только качественно сказывается на отечественном рынке лизинговых услуг, но и требует внедрения новых подходов к обеспечению конкурентоспособности лизингодателей – поставщиков данных финансовых услуг. Один из возможных путей решения данной проблемы – создание и внедрение в деятельность лизинговой компании системы управления качеством. Для успешной работы нужно знать требования, предъявляемые к системе качества стандартами ISO 9000.

В настоящей работе анализируются общепринятые требования системы менеджмента качества и осуществляется их адаптация к условиям современного российского лизингового бизнеса.

На практике конкуренция лизинговых компаний приводит к соперничеству между компаниями по скорости и качеству обслуживания. Поэтому для повышения эффективности стратегического управления в конкурентной борьбе целесообразно в лизинговом бизнесе внедрение системы управления качеством (как общепринято, так и в качестве одного из инструментов управления в другой системе, например, в BSC). Внедрение систем менеджмента качества (СМК) является общепризнанным действенным методом современного практического менеджмента, ориентированного на постоянное повышение качества продукции и услуг за счет совершенствования всех бизнес-процессов (в т.ч. деловых и технологических) и повышения эффективности использования ресурсов.

В мировой практике менеджмента происходили эволюционные изменения в подходах к обеспечению качества, при этом происходили изменения формулировок отношения компаний и общества к качеству:

- «качество продукции как соответствие стандартам»;
- «качество продукции как соответствие стандартам и стабильности процессов»;
- «качество продукции, процессов, деятельности как соответствие рыночным требованиям»;
- «качество как удовлетворение требований и потребностей потребителей и сотрудников»;
- «качество как удовлетворение требований и потребностей, владельцев, потребителей и сотрудников».

В современных рыночных отношениях международным стандартам ISO 9000 принадлежит особая роль.

Стандарты ИСО 9000 ориентируют нас на первоочередное удовлетворение требований заказчиков. Процесс производства или оказания услуги должен создаваться и управляться таким образом, чтобы обеспечивать необходимый «уровень уверенности» в качестве, т.е. должна работать система управления качеством продукции. Предприятия, внедряющие систему качества, могут включать в нее все этапы жизненного цикла продукции, начиная от

проектирования и заканчивая ее эксплуатацией, либо только часть из них, например, контроль качества конечной продукции. Наиболее полной системой качества является система, рекомендуемая ИСО 9001, которая охватывает все стадии жизненного цикла продукции.

Существуют три основные модели обеспечения качества, требования к которым содержатся в государственных стандартах (соответствующих международным стандартам)

1. ГОСТ Р ИСО 9001-96 Системы качества. Модель обеспечения качества при проектировании, разработке, производстве, монтаже и обслуживании.
2. ГОСТ Р ИСО 9002-96 Системы качества. Модель обеспечения качества при производстве, монтаже и обслуживании.
3. ГОСТ Р ИСО 9003-96 Системы качества. Модель обеспечения качества при окончательном контроле и испытаниях.

Следует отметить, что требования к системе качества, установленные в данных стандартах, являются дополнительными (не альтернативными) по отношению к техническим требованиям на продукцию. Стандарты устанавливают требования, определяющие элементы, необходимые для включения в систему качества. Целью этих стандартов не является навязывание единого образа системам качества. Стандарты являются общими и не зависят от конкретной отрасли промышленности или сектора экономики. На разработку и внедрение системы качества оказывают влияние специфика потребностей организации, ее конкретные задачи, производимая продукция и услуги, а также применяемые процессы и практический опыт.

Подходы СМК, приведенные в семействе стандартов ISO 9000, основаны на принципах, которые:

- дают возможность организации выявить свои сильные и слабые стороны;
- содержат положения по постоянному оцениванию систем управления;
- обеспечивают основу для постоянного улучшения;
- включают способы внешнего признания.

Мировая практика показывает, что удовлетворение требований стандартов ISO позволяет обеспечить необходимый уровень качества и конкурентоспособности продукции и услуг. Решающую роль в работе системы играет персонал компании.

Международная организация по стандартизации – «The International Organization for Standardization» (ISO) – основана в 1947 году. Целью этой крупнейшей неправительственной организации, как зафиксировано в ее уставе, является содействие развитию стандартизации в мировом масштабе для обеспечения товарообмена и взаимопомощи, а также для расширения сотрудничества в области интеллектуальной, научной, технической и экономической деятельности. ISO является всемирной федерацией национальных организаций, насчитывающей около 120 членов. Разрабатываемые с 1987 г. комитетом (ТК-176) стандарты серии 9000 и 10000 приобретают все более важное значение для развития мировой торговли.

В стандартах ISO 9000 изложены наиболее аксиоматические, известные и используемые десятки лет принципы управления. Изначально они могут показаться слишком очевидными, но реализовать требования стандарта на практике, в условиях каждой организации, довольно непросто. Внедрение СМК следует относить к категории инвестиции, чрезвычайно трудоемкой в реализации в силу неготовности менеджмента к восприятию данной инновационной методологии.

Таблица 1

**ПЕРЕЧЕНЬ БАЗОВЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ И РОССИЙСКИХ СТАНДАРТОВ КАЧЕСТВА**

Номер стандарта	Название международного стандарта	Название российского стандарта	Российский документ
ISO 9000:2000	Quality management systems – Fundamentals and vocabulary	Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь	ГОСТ Р ИСО 9000-2001
ISO 9001:2000	Quality management systems – Requirements	Системы менеджмента качества. Требования	ГОСТ Р ИСО 9001-2001
ISO 9004:2000	Quality management systems – Guidelines for performance improvements	Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности	ГОСТ Р ИСО 9004-2001
ISO 19011:2002	Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing	РУ по аудиту систем менеджмента качества и (или) систем экологического менеджмента	ГОСТ Р ИСО 19011-2004
-	-	Порядок сертификации СМК на соответствие ГОСТ Р ИСО 9001-2001	ГОСТ Р 40.003-2005

В России СМК в соответствии с требованиями ISO 9000 стали внедряться в первую очередь в оборонной промышленности и российских филиалах иностранных компаний. Положительный эффект, полученный данными компаниями, подтверждает целесообразность внедрения систем менеджмента качества и в лизинговых компаниях, так как применение СМК дало внедрившим их компаниям возможность существенно повысить эффективность деятельности, обеспечивать потребителей услугами, соответствующими их потребностям и отвечающими требованиям законодательства, и, соответственно, повысить их признание потребителями. Безусловно, в лизинговом бизнесе, пока не реализующем в России всех своих теоретических преимуществ, назрела необходимость внедрения СМК.

Создание эффективных СМК является залогом устойчивого функционирования лизинговых компаний. При этом внедрение СМК не является разрушением существующих систем управления, а представляет собой их модернизацию за счет использования мирового опыта и современных методов управления в соответствии с международными стандартами. В действующих системах управления лизинговых компаний в той или иной степени данные принципы менеджмента качества и требования стандартов ISO 9000 реализуются, но пока отсутствуют объективно необходимые элементы СМК:

- руководитель, ответственный за качество;
- политика и цели по качеству;
- руководство по качеству;
- идентификация процессов;
- мониторинг и оценка результативности процессов, внутренние проверки;
- оценка степени удовлетворенности потребителя.

При внедрении СМК необходимо руководствоваться следующими международными и российскими стандартами (табл. 1).

Стандарты ISO 9000 рекомендуют внедрение менеджмента качества начинать с разработки «Политики организации в области качества», которая должна быть согласованной частью стратегии организации. При этом необходимо учитывать:

- уровень и вид будущих улучшений, необходимых для успешной деятельности организации;
- ожидаемую или желаемую степень удовлетворения потребителей;
- развитие работников организации;
- потребности и ожидания других заинтересованных сторон;
- имеющиеся и необходимые ресурсы для осуществления непрерывного улучшения;
- потенциальный вклад поставщиков и партнеров в развитие организации.

Проектирование внедрения в компании СМК начинается с разработки и утверждения программы внедрения СМК в компании с детализацией отдельных этапов разработки и создания СМК по выбранному варианту ее реализации.

При внедрении СМК могут использоваться метод пошагового внедрения мероприятий с созданием рабочей группы или проектный метод внедрения СМК с образованием и организацией деятельности проектного офиса.

Эксперты в области СМК показывают, что управление качеством в своем совершенствовании преодолевает четыре ступени:

- первая – первичный уровень качества, выраженный неупорядоченной СМК и неупорядоченным (нестабильным) качеством продукции (услуг);
- вторая – базовый уровень качества, выраженный упорядоченной СМК;
- третья – пассивный уровень качества, выраженный системой качества, учитывающей требование клиента и определением соответствующего качества продукции и услуг, при котором для работников уровень качества определен и ясен;
- четвертая – активный (эффективный) уровень качества, выраженный СМК, отслеживающей требования клиента и учитывающей его будущие ожидания.

Считается, что третья и четвертая ступени достигаются тогда, когда учтены и выполнены требования стандартов ISO 9000.

Мнение ведущих сертифицирующих организаций базируется на главном: СМК, внедряемая в деятельность компаний в соответствии с ISO 9000, должна быть инструментом для реализации их политики в области качества и помогать в достижении поставленных целей. При этом организация сама выбирает конкретные шаги и время реализации, в том числе совершенствует свои процессы, но в соответствии с базисными принципами СМК, сформулированными в стандартах ISO 9000.

**Базисные принципы менеджмента качества и условия успешности их практического воплощения применительно к лизинговому бизнесу**

**Принцип «ориентация на лизингополучателя»**

Организации должны понимать текущие и будущие потребности потребителей, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания, исходя из чего, с учетом изменения потребностей и ожиданий потребителей, организации должны постоянно совершенствовать

свою деятельность. Реализация данного принципа – это не простое формальное удовлетворение требований лизингополучателя, зафиксированных в договоре, а также предугадывание невысказанных и будущих желаний потребителя и стремление выполнить их.

Рассматриваемый принцип в стандартах ISO 9000 получил дальнейшее развитие. С целью повышения устойчивости организации и ее бизнеса в долгосрочном плане рекомендуется в числе заинтересованных в результатах деятельности организации рассматривать шесть заинтересованных сторон – стейкхолдеров:

- лизингополучателей;
- акционеров – владельцев бизнеса;
- работников;
- поставщиков;
- инвесторов;
- общество в государством.

**Принцип «лидерство руководителя»**

Обязательными условиями эффективности и результативности внедрения СМК является личное руководство процессами внедрения первым руководителем лизинговой компании и руководителями ее структурных подразделений. Руководство должно интегрировать СМК в общую модель управления организацией. При этом внедрение СМК требует изменения корпоративной культуры, в первую очередь культуры и квалификации управляющего персонала среднего звена, так как именно от этой группы менеджеров зависит, удастся ли вовлечь всех работников в процесс улучшения качества. Главная проблема при внедрении любых инноваций, в том числе и СМК, как правило, – персонал, поэтому задача вовлечения в эти процессы всего персонала является наиважнейшей для руководителя лизинговой компании.

**Принцип «вовлечение персонала»**

Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение в СМК дает возможность организации с выгодой использовать их способности. Важной задачей руководства является организация обстановки, в которой сотрудники всех уровней оказываются заинтересованными участниками решения производственных задач, то есть вовлеченными участниками СМК. Руководство должно стремиться к тому, чтобы цели отдельных сотрудников были максимально приближены к целям организации. В СМК предполагается делегировать больше ответственности на нижние уровни управления. При этом возрастает роль обратной связи, которая становится основной составляющей информационной системы организации. Вовлечь персонал в СМК – это означает привить персоналу «СМК-мышление» и «СМК-действие» по всей вертикали власти. Менеджмент должен обладать способностью встроить качество в сознание «своего» персонала, в том числе и за счет обучения персонала лизинговой компаний менеджменту качества с целью обеспечения понимания его значимости и устранения психологических барьеров, полного овладения процедурами внедрения и поддержании в рабочем состоянии элементов СМК.

**Принцип «процессный подход»**

Процессный подход при построении СМК предполагает непрерывное улучшение всех сфер деятельности лизинговой компаний и непрерывное совершенствование всех процессов, так как выходные данные одного из них являются входными данными другого. Поэтому высшее руководство должно регулярно анализировать все про-

цессы СМК и, при необходимости, оперативно вносить коррективы, перераспределять ресурсы, тем самым создавать условия для динамичного развития компании.

Постоянное улучшение процессов, являющееся основой СМК, в определенный момент становится невозможным и возникает необходимость реинжиниринга деловых процессов. Осуществление оптимизации организационной структуры и внедрение документированной системы управления деловыми процессами является результатом первого этапа реинжиниринга. Нужно стремиться к тому, чтобы самые важные вопросы были документированы, особенно подлежащие проверкам (аудиту) или потенциально спорные. Работа по созданию документированной системы управления деловыми процессами должна осуществляться в следующей последовательности:

- создание команды проекта и ее обучение принципам построения системы;
- обеспечение работ по созданию системы необходимыми ресурсами;
- организация обучения сотрудников подразделений;
- создание команд для разработки первых версий документов;
- разработка календарных планов реализации проекта и критериев его оценки;
- создание системы мониторинга за ходом реализации проекта.

При разработке документированных процедур процессов управления нужно рассматривать любую работу как процесс со своим «входом» и «выходом», при этом определяется последовательность выполняемых работ, порядок и объемы использования ресурсов.

**Принцип «системный подход к менеджменту»**

СМК должна соответствовать миссии организации и стратегическим целям ее развития. Само понятие «системный подход к менеджменту» прослеживается на модели взаимосвязи управления качеством с другими управленческими науками (рис. 1).



**Рис. 1. Взаимосвязь системы менеджмента качества с другими системами менеджмента**

Стандарты серии ISO не содержат конкретных рекомендаций по отношению к другим системам менеджмента, однако они позволяют организации согласовать или интегрировать свою собственную СМК с соответствующими системами менеджмента, и, таким образом, принципы менеджмента качества, на которых он базируется,

могут быть системно распространены на всю организацию. Развитие философии системного подхода к менеджменту качества удобно рассматривать при помощи «звезды качества» (рис. 2), при этом СМК представляет собой совокупность двух систем: системы обеспечения качества и системы управления качеством.



Рис. 2. «Звезда» качества, демонстрирующая области изменений при внедрении СМК

Нормативно-правовой и организационной структурой СМК должны служить совершенно новые для лизинговой компании документы – документированные процедуры управления (ДПУ) компанией, ее подразделениями и отдельными исполнителями. При документировании надо уделять особое внимание именно ДПУ в связи с тем, что в них на всех уровнях управления:

- распределяются ответственность и полномочия;
- устанавливается порядок выполнения деловых процессов в соответствии с требованиями норм элементов системы качества;
- устанавливаются четкие взаимодействия персонала и информационные потоки при выполнении работ и осуществлении любого вида деятельности.

Документированная система качества – это модель, описывающая деятельность компании в соответствии с требованиями ISO 9000. Основное требование к документам по качеству – обеспечить постоянную их актуализацию. Документы по качеству включают:

- документы по управлению качеством, которые формализуют требования к процессам управления качеством (политика в области качества, руководство по качеству, ДПУ);
- документы по обеспечению качества (внутренняя и внешняя НТД);
- документы по подтверждению качества, которые содержат оперативные отчетные данные о качестве (в целях анализа и статистической обработки).

Важной частью в системном менеджменте является управление оперативными отчетными данными о качестве. Именно оперативные отчетные данные служат объективным подтверждением качества компании.

Системный подход к менеджменту в стратегии управления качеством может проявляться в трех эволюционных вариантах и иметь следующие этапы реализации:

- первый – локальный подход, в котором основное внимание уделяется технологии реализации отдельного лизингового договора;
- второй – комплексный подход, который основан на приоритете качества элементов основной деятельности и управления, которые непосредственно влияют на результаты текущей деятельности (например, закупки техники,

процедуры в части обеспечения привлечения новых лизингополучателей, маркетинговая и ценовая политики (расчет платежей) и др.);

- третий – системный подход (первостепенное значение приобретает общее качество управленческой деятельности, а затем – качество технологии текущей деятельности лизингодателя). Добиться значительного повышения эффективности можно только, используя системный подход к менеджменту и объединяя большое количество мероприятий в единую систему с планом-графиком их исполнения.

### Принцип «постоянное улучшение качества»

Для предотвращения потери качества и использования нереализованных возможностей необходимо обеспечить фактическую реализацию наиболее значимого принципа менеджмента – «постоянного улучшения качества» – мероприятий, предпринимаемых в организации с целью повышения эффективности и результативности деятельности и процессов для получения выгоды как для организации, так и для ее потребителей и других заинтересованных сторон». Действия по улучшению качества включают:

- анализ и оценку существующего положения для определения областей для улучшения;
- установление целей улучшения;
- поиск возможных решений по улучшению целей;
- оценивание и выбор решений;
- исполнение выбранных решений;
- измерение, проверку, анализ и оценку результатов выполнения для определения степени достижения цели.

Внедрение принципа «постоянного улучшения» приводит к пониманию необходимости поиска и реализации новых методик и способов совершенствования. Одним из действенных инструментов по повышению качества и улучшению системы управления является определение и использование лучшего опыта других компаний (так называемый бенчмаркинг). Помимо этого, лизинговая организация должна проводить мониторинг информации, касающейся ее восприятия лизингополучателями как одного из способов измерения СМК.

### Принцип «принятие решений, основанных на фактах»

Эффективность решения всегда основывается на логическом и интуитивном анализе данных и информации, отражающих фактическое состояние процессов и их результатов. Наиболее полно это решается методом моделирования процессов с принятием решений, основанных на фактах. Решения будут наиболее эффективными, если они основываются на анализе реальных данных, получаемых по результатам контроля качества и поступающей информации. Источниками таких данных могут быть результаты внутренних и внешних проверок СМК, результаты корректирующих и предупреждающих действий, жалобы и пожелания потребителей и других заинтересованных сторон, а также данные, основанные на анализе идей и предложений, поступающих от сотрудников организации и направленных на совершенствование. Руководители лизинговых компаний и их структурных подразделений должны создавать или инициировать действие контрольных механизмов, а также схем согласования и контроля, которые бы перекрывали область конкретного риска. Возможности и эффективность такой системы контроля могут быть повышены за счет разработки и организации процессов контроля, эффективной структуры документации и т.п.

### Принцип «взаимовыгодные отношения с поставщиками»

Если отношения с поставщиками формируются на взаимовыгодной основе, они способствуют расширению возможностей обеих организаций. Реализация данного принципа требует идентификации основных поставщиков, организации четких и открытых связей и отношений, совместной работы по четкому пониманию потребностей лизингополучателей, инициирования совместных разработок и улучшения продукции и процессов. СМК должна иметь в своем составе соответствующие механизмы по признанию достижений и улучшений поставщика.

У лизинговой организации имеются различные возможности увеличить ценность продукта посредством работы с поставщиками и партнерами:

- оптимизация их количества;
- мониторинг способности поставщика поставлять соответствующую технику;
- вовлечение партнеров в определение потребностей в закупках и совместную разработку стратегии и т.д.

Важной частью взаимоотношений с поставщиком является совместный анализ контракта (в том числе и на различных стадиях), что позволит одинаково понимать трактовку в контрактах требований в области качества, срока и цены представления предмета лизинга.

Говорить о внедрении системы ISO в рамках относительно конкурентной среды лизингового рынка можно лишь в случае внедрения маркетингового подхода в деятельность компании. С позиций научной доктрины управления качеством, *маркетинг* – комплексная система управления производственно-бытовой и научно-технической деятельностью, ориентированная на выпуск качественной продукции, удовлетворяющей нужды потребителей.

Маркетинговая деятельность лизингодателя – это разработка и реализация концепции анализа и учета требований конкретных рынков сбыта продукции, запросов и предложений лизингополучателей в создании необходимых предпосылок для разработки схемы реализации лизинговой сделки в соответствии с выявленными потребностями, разработка комплекса маркетинга.

Использование принципов и методов маркетинга в СМК является одним из условий эффективного применения стандартов, поскольку сама система должна проектироваться на основе учета рыночных требований. Следовательно, маркетинг является первоначальным этапом «петли качества» и одним из видов деятельности по обеспечению высокого качества бизнес-процессов. Одной из основных функций маркетинга является определение требований, предъявляемых к качеству предмета лизинга на основе систематического анализа рыночной ситуации, отзывов, предложений и претензий лизингополучателей. Основными целями маркетинговой деятельности лизингодателя является формирование и стимулирование спроса на услуги, обеспечение обоснованности управленческих решений, научно-технических программ и планов работы организации, в том числе в области качества, а также завоевание прочных рыночных позиций, доли, формирование доверия к лизингодателю у потребителей и контрагентов, увеличение получаемой прибыли.

Для лизингодателя важнейшим моментом маркетинговой деятельности является сегментирование рынка

(по различным признакам) и разработка прикладного комплекса маркетинга под каждый сегмент. Успешная маркетинговая деятельность позволяет формировать у лизингополучателей благоприятное мнение как об отдельной лизинговой компании, так и о лизинговом бизнесе в целом.

Основой маркетинговой деятельности являются комплексные исследования, включающие изучение и анализ лизингового рынка и оценку возможностей лизингодателя (включая ценообразование). На базе их результатов осуществляется прогнозирование рыночной ситуации, разрабатывается рыночная стратегия, направленная на обеспечение эффективности деятельности лизинговой компании и основанная на комплексе соответствующих маркетинговых мер воздействия на рынок.

По сути, СМК позволяет эффективно осуществлять деятельность, исходя из интересов инвестиционного рынка. Указанная система становится одним из элементов достижения стратегических целей компании и в то же время – базой для организации основных бизнес-процессов. При наличии на предприятии системы стратегического управления (BSC) для устранения дублирующих (возможно – взаимоисключающих) функций из СМК исключается стратегическая составляющая – за основу берутся стратегия и цели, заданные в рамках BSC. Логично, что СМК должна строиться на общепризнанных стандартах, в качестве которых мы рассматриваем ISO 9000 (точнее – на ее разновидности, наиболее подходящей для лизинговой компании, – ISO 9001:2000 – «Система менеджмента качества услуг»).

При практическом построении СМК следует учитывать, что стандарты ISO-9000 ориентируют компанию на первоочередное удовлетворение требований покупателей и заказчиков. При этом процесс оказания услуги должен создаваться и управляться таким образом, чтобы обеспечивать необходимый «уровень уверенности» в качестве. Предприятия, оказывающие услуги, могут включать в СК все этапы жизненного цикла своего продукта (включая посредничество), начиная от проектирования сделки и ее результатов и кончая полным завершением расчетов, либо только часть из них, например, при лизинге – контроль качества конечной продукции у лизингополучателя.

В рамках стандартов ISO даются базовые определения, которые для лизинговой компании предлагается представить следующим образом (табл. 2).

При оказании лизинговых услуг следует учитывать, что требования к СМК являются дополнительными (но не альтернативными) по отношению к техническим требованиям на продукцию, предъявляемым к поставщикам. В общем случае стандарты устанавливают требования, определяющие элементы, необходимые для включения в СМК, хотя целью этих стандартов не является навязывание единообразия. На разработку и внедрение СМК оказывают влияние специфика потребностей организации, ее задачи, продукция и услуги, а также применяемые процессы и практический опыт.

При внедрении ISO необходимо учитывать его двойственную направленность:

- ориентацию на потребителя услуг (лизингополучателя);
- взаимодействие с поставщиком техники, качество которой во много определяет способность сторон к взаимовыгодному завершению сделки.

Таблица 2

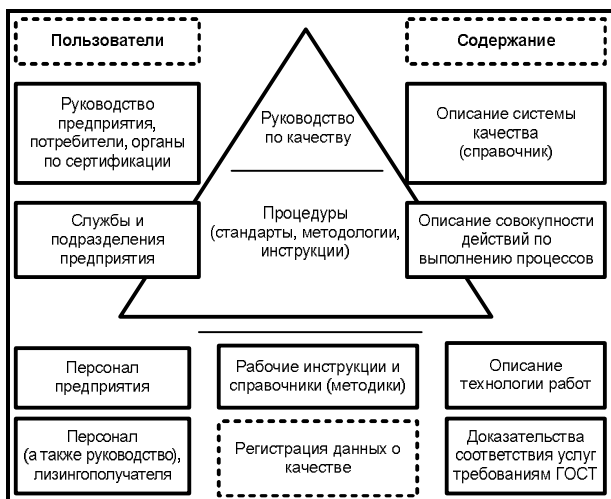
АДАПТАЦИЯ ТЕРМИНОЛОГИИ ISO ДЛЯ ЛИЗИНГОВОГО БИЗНЕСА

Термин	Определение ISO	Адаптированное определение ISO для лизинговой компании
1	2	3
Качество	Совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные потребности	Сравнительная характеристика результативности бизнес-процессов лизингодателя
Система менеджмента качества	Совокупность организационной структуры предприятия (с распределением ответственности за качество), правил и методов обеспечения, управления и повышения качества, процессов разработки и производства, людских, материально-технических, информационных и других ресурсов, обеспечивающая осуществление общего руководства качеством и реализацию важнейших принципов системы качества на всех стадиях жизненного цикла изделий	Совокупность ДПУ предприятия и организационной схемы взаимодействия сторон в рамках отдельной лизинговой сделки (с учетом распределения ответственности за качество), процедуры обеспечения и повышения эффективности управления качеством, людских, материально-технических, информационных и других ресурсов, обеспечивающая осуществление общего руководства качеством лизингового проекта и бизнес-процессов лизинговой компании и реализацию важнейших принципов системы качества на всех стадиях жизненного цикла изделий
Общее руководство качеством	Составная часть общей функции управления научной, производственной и хозяйственной деятельностью предприятия, определяющая и осуществляющая политику в области качества	Реализация функции управления качеством инвестиционной деятельности лизинговой компании
Политика в области качества	Основные направления, цели, задачи и принципы деятельности предприятия в области качества, официально сформулированные его высшим руководством и принятые к обязательному выполнению на предприятии	Стратегические цели, задачи и принципы деятельности лизинговой компании в области качества, официально сформулированные высшим руководством, формализованные и закрепленные в регламентах
Обеспечение качества	Планирование и систематическое проведение мероприятий, необходимых для создания уверенности в выполнении каждой стадии жизненного цикла изделий в соответствии с определенными требованиями к качеству	Планирование и систематическое проведение мероприятий, необходимых для обеспечения качества бизнес-процессов в рамках отдельных лизинговых сделок на каждом этапе их реализации в соответствии с заранее определенными требованиями к качеству
Управление качеством	Деятельность оперативного характера, направленная на выявление и устранение нарушений в процессе разработки и производства, а также вызвавших их причин. Управление качеством включает: контроль, учет, обработку и анализ информации, принятие решений, реализацию решений и оценку их эффективности	Текущее управление качеством в лизинговой компании, включающее мониторинг процесса реализации инвестиционной деятельности в разрезе отдельных лизинговых проектов и функций управления
Повышение качества	Планирование и систематическое проведение мероприятий, направленных на повышение качества изготовления изделий, совершенствования производства и системы качества	Разработка и реализация системы повышения качества бизнес-процессов, включая совершенствование организации реализации лизинговых договоров, разработку обоснования выбора контрагентов для их реализации
Элемент системы качества	Составная часть системы качества, представляющая собой совокупность документально оформленных организационной структуры предприятия, правил и методов, процессов и ресурсов для выполнения определенных функций по обеспечению, управлению и повышению качества изделий (иными словами, элемент системы качества – это специфическое направление деятельности, являющееся составной частью системы качества)	Составная часть системы качества, представляющая собой совокупность документально оформленных организационной структуры, правил и методов, процессов и ресурсов для выполнения определенных функций по обеспечению, управлению и повышению качества бизнес-процессов лизинговой компании, то есть целенаправленная деятельность по разработке стандартов и процедур качества отдельных элементов бизнес-процессов, составляющих деятельность лизинговой компании

Следовательно, основные практические цели при внедрении ISO следующие:

- изменение организационной структуры предприятия;
- поддержание внутренней структуры предприятия и его бизнес-процессов на конкурентоспособном уровне;
- уточнение целей предприятия и путей их достижения;
- представление услуг посредника, соответствующих определенным (сертифицируемым) стандартам качества;

- стабильное качество оказываемых услуг.
- Определить *эффективность* внедрения стандартов ISO довольно сложно – для этого необходимо внедрение МСФО или установление четких KPI с заранее заданными параметрами. На практике ISO должно внедряться на этапе формирования KPI.
- Иерархия документов, необходимых для использования СМК, изображена на рис. 3.



**Рис. 3. Состав документации системы менеджмента качества (по ГОСТ РВ 20.57.412)**

Исходя из отсутствия необходимости формирования обособленной стратегии в области качества (она задается на уровне базовой стратегии компании), основным документом, определяющим направления работы в данной области, является политика в области качества, то есть основные направления, цели, задачи и принципы деятельности в области качества, официально сформулированные руководством и принятые к выполнению. Несомненно, данный документ должен согласовываться с организационными целями компании, ожиданиями и потребностями лизингополучателей и иных контрагентов. Типовую политику в области качества на основе основных принципов (табл. 3) для лизинговой компании можно сформулировать следующим образом.

Таблица 3

**ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ЛИЗИНГОВОЙ КОМПАНИИ**

№	Принцип формирования и раскрытия системы качества	Примечание
1	Цель компании	Определяется на основе стратегии компании
2	Понятие качества	Определяется на основе ISO
3	Способ оценки качества	Определяется на основе маркетинговой стратегии компании и ее технического переложения
4	Участие персонала в системе управления качеством	Взаимодействие с HR
5	Управление рисками	Политика управления рисками компании
6	Система внутреннего контроля (СВК)	Внутренний аудит

Алгоритм внедрения СМК в лизинговой компании представлен в табл. 4.

Таблица 4

**АЛГОРИТМ ВНЕДРЕНИЯ В ЛИЗИНГОВОЙ КОМПАНИИ СМК В СООТВЕТСТВИИ С МЕЖДУНАРОДНЫМИ СТАНДАРТАМИ ИСО СЕРИИ 9000 И РОССИЙСКИМ ГОСТ Р ИСО 9001**

Целевые задачи. Мероприятия	Действия и этапы реализации мероприятий	Достижимый результат	Время реализации
<b>1. Подготовительный этап:</b>			
1.1. Достижение понимания у высшего менеджмента назначения, принципов и основных положений СМК	Ознакомление руководителей: • с международными стандартами ИСО 9000:2000, ИСО 9001:2000, ИСО 9004:2000; • с ГОСТ Р ИСО 9000-2001, ГОСТ Р ИСО 9001-2001, ГОСТ Р ИСО 9004-2001	Формирование знаний у менеджмента о назначении и принципах осуществления модернизации и совершенствования управления в соответствии с мировым опытом повышения качества управления	В процессе подготовительных работ по формированию и принятию решения об открытии проекта по внедрению СМК в компании (2-3 нед.)
1.2. Формирование базы знаний по СМК	Формирование следующих документов: а) нормативных и методических документов СМК; б) организационно-распорядительных документов, информационных и методических документов по СМК	Обеспечение доступа сотрудников компании к документам по СМК; обеспечение понимания сотрудниками методологии внедрения СМК, ее назначения, принципов и инструментария	В процессе подготовительных работ по открытию проекта внедрения СМК (в течение месяца)
<b>2. Организационные мероприятия:</b>			
2.1. Издание соответствующего организационно-распорядительного документа об открытии проекта внедрения СМК в компании	Приказ предусматривает решения и поручения: • о назначении ответственного за разработку, внедрение и поддержание в рабочем состоянии СМК; • о создании рабочей (проектной) группы по внедрению СМК во главе с ответственным за ее внедрение; • о разработке программы внедрения СМК с учетом вариантов (моделей) ее реализации	Демонстрация намерений высшего менеджмента компании по осуществлению внедрения лучших практик менеджмента; фиксация начала реализации принципа СМК «Лидерство руководства» в задаче внедрения СМК	В течение месяца от начала реализации работ подготовительного этапа
2.3. Привлечение внешних консультантов, имеющих опыт внедрения СМК в России или за рубежом	Ознакомление с информацией ПГ СМК по рынку консультантов, осуществляющих услуги по внедрению СМК; в случае необходимости – проведение тендера по выбору консалтинговой организации; заключение договора с консалтинговой организацией	Обеспечение квалифицированной методической и консультационной помощи, оказываемой менеджменту компании при внедрении СМК	В течение 1-2 месяцев от выпуска приказа по открытию проекта внедрения СМК

Целевые задачи. Мероприятия	Действия и этапы реализации мероприятий	Достижимый результат	Время реализации
2.4. Организация деятельности рабочей (проектной) группы по внедрению СМК	Разработка и утверждение Положения о рабочей (проектной) группе по внедрению СМК и регламента ее работы; предварительное обучение рабочей группы основным положениям и процедурам внедрения СМК	Организационно-методическая поддержка рабочей группы и формирование у членов рабочей группы начальных знаний по СМК и процедурам ее внедрения	В течение 1-2 месяцев от выпуска приказа по открытию проекта внедрения СМК
2.5. Планирование внедрения в компании СМК	Формулирование миссии, политики в области качества и определение области применения СМК	Заявление о намерении внедрения в компании СМК.	В течение 2 мес. от выпуска приказа об открытии проекта внедрения СМК
2.6. Финансовое обеспечение внедрения СМК	Подготовка сметы затрат на внедрение СМК, в т. ч.: • затраты на привлечение консалтинговой организации; • дополнительные средства на обучение сотрудников; • дополнительные средства на поощрение наиболее отличившихся в процессе внедрения СМК руководителей, членов рабочей группы по внедрению СМК	Ресурсная поддержка процессов внедрения СМК	В течение 2 месяцев от выпуска приказа об открытии проекта внедрения СМК
2.7. Проектирование внедрения в компании СМК	Разработка программы внедрения СМК в компании с детализацией (декомпозицией) отдельных этапов разработки и создания СМК по выбранному варианту (модели) ее реализации (см. п. 2.1)	Пошаговая регламентация действий по внедрению СМК и обеспечение полного и детализированного понимания менеджментом и сотрудниками процессов ее внедрения; распределение ответственности за отдельные этапы реализации программы	В течение 3 месяцев от выпуска приказа об открытии проекта внедрения СМК
2.8. Утверждение программы внедрения СМК	Представление Программы внедрения СМК на утверждение директору	Закрепление ответственности должностных лиц за исполнение внедряемых мероприятий	В течение недели после разработки программы внедрения СМК
<b>3. Реализация программы внедрения СМК:</b>			
<b>3.1. Этап 1: Обучение и вовлечение персонала:</b>			
3.1.1. Обучение руководящего персонала менеджменту качества	Подготовка программы обучения и обучение основам, методологии и принципам менеджмента качества руководителей высшего, среднего звена управления компании и лидеров первого уровня; составление графиков обучения руководящего персонала	Достижение понимания руководством принципов и философии менеджмента качества, объемов работ, последовательности действий и мероприятий по внедрению СМК	В течение 3 месяцев после выпуска приказа об открытии проекта внедрен. СМК
3.1.2. Обучение сотрудников основам менеджмента качеством	Подготовка программы обучения и дифференцированное обучение сотрудников подразделений центрального аппарата компании с учетом категории и видов выполняемых работ и обязанностей	Начальная фаза вовлечения персонала в процесс создания в компании СМК	В течение 3 месяцев после выпуска приказа об открытии проекта внедрен. СМК
3.1.3. Формирование «критической массы» сторонников процесса совершенствования управления в лизинговой компании	Организация и проведение деловых игр (тренингов), круглых столов и иных мероприятий по обмену опытом и выработке у сотрудников компании навыков внедрения и поддержания в рабочем состоянии систем менеджмента качества	Начальная фаза изменения корпоративной культуры компании в области качества	В течение 3 месяцев после выпуска приказа об открытии проекта внедрен. СМК
3.1.4. Вовлечение персонала в работу по качеству, увеличение его приверженности идее качества	Разработка дополнения к существующей премиальной системе и внедрение в установленном порядке эффективной системы мотивации персонала на основе оценки деловой активности и оценки вклада работников в создание, внедрение и функционирование системы менеджмента качества	Повышение деловой активности и стремления сотрудников компании участвовать в СМК	В течение 3 месяцев после выпуска приказа об открытии проекта внедрен. СМК
<b>3.2. Предварительный аудит – диагностика действующей системы управления:</b>			
3.2.1. Установление ключевых проблем в системе управления компании в процессе самооценки	Актуализация анкет-вопросников и подготовка рекомендаций по осуществлению самооценки действующей системы управления; анкетирование руководителей подразделений; обработка результатов и предварительное формулирование «главных проблем»; определение ключевых показателей деятельности подразделений, на которые персонал может оказывать влияние при имеющихся ресурсных возможностях	Вовлечение всего менеджмента компании в оценку состояния системы управления, ее недостатков и в выявление нереализованных резервных возможностей управления	В течение 3-го месяца после выпуска приказа об открытии проекта внедрен. СМК



Целевые задачи. Мероприятия	Действия и этапы реализации мероприятий	Достижимый результат	Время реализации
3.2.2. Подготовка к диагностике действующей системы управления	Подготовка функциональных карт подразделений; установление объектов и объема предварительного аудита; составление графика предварительного аудита в подразделениях, разработка и согласование программы предварительного аудита; проведение установочного совещания с руководителями подразделений	Фиксация задачи и формирование понимания, что аудит – это процесс выявления отклонений от стандартов ИСО-9000	В течение 3-4-го месяцев после подписания приказа об открытии проекта внедрения СМК
3.2.3. Диагностика действующей системы управления	Экспертиза действующей документации системы управления; проведение предварительного аудита в подразделениях компании в соответствии с графиком; обсуждение результатов предварительного аудита с руководителями подразделений и на заседании рабочей группы; составление отчета предварительного аудита и доведение его до руководства; анализ руководством компании результатов диагностики действующей системы управления	Создание платформы для осуществления актуализации и доведения действующей в компании системы управления до соответствия требованиям стандартов ИСО-9000	В течение 4-го месяца после подписания приказа об открытии проекта внедрения СМК
3.2.4. Разработка плана доведения системы управления до требований стандартов ИСО-9000	Концентрация на «главных проблемах», выявленных в процессе самооценки и диагностики действующей системы управления; Оформление управленческим решением первоначальных корректирующих действий, направленных на решение или смягчение «главных проблем»	Реализация мероприятий, направленных на улучшение процессов и результатов деятельности компании – управление изменениями	В течение 2-х недель после проведения диагностики действующей СУ предприятием
<b>3.3 Внедрение процессного подхода и повышение качества управления процессами:</b>			
3.3.1. Оценка эффективности ОСУ компании	Организация деятельности Рабочей группы по оценке эффективности ОСУ; инвентаризация деловых процессов и функций на основе подготовленных функциональных карт и описаний осуществляемых деловых процессов подразделений в рамках действующей ОСУ; структурирование перечня основных и вспомогательных деловых процессов для структурных подразделений с установлением «владельцев» процессов	Получение исходных данных для моделирования оптимизированной организационной структуры компании	В течение кв. после утверждения плана доведения действующей ОСУ до требований стандартов ИСО
3.3.2. Моделирование оптимизированной улучшенной ОСУ компании	Идентификация процессов, установление места и связей каждого процесса в сети процессов СМК; составление перечня деловых процессов требующих реинжиниринга и подразделений, структуры и штатные расписания которых требуют изменения; разработка концептуальной модели оптимизированной ОСУ и формулирование предложений по повышению эффективности структуры и качества деловых процессов; выбор модели оптимизированной ОСУ, утверждение оптимизированной ОСУ	Подготовка исходных данных для осуществления реинжиниринга деловых процессов компании на основании данных инвентаризации; обеспечение условий для организации управления компании	В течение кв. после утверждения плана доведения действующей ОСУ до требований стандартов ИСО
3.3.3. Формирование внутри компании профессиональной поддержки процессов внедрения и поддержания в рабочем состоянии СМК	Включение в ОСУ и штатное расписание компании подразделения управления качеством, функциональных единиц – уполномоченных по качеству; осуществление дополнительного обучения сотрудников подразделений управления качеством	Повышение эффективности деятельности Рабочей группы по внедрению в компании СМК; создание организационного и ресурсного задела на перспективу для организации поддержания и развития СМК	В течение кв. после утверждения плана доведения действующей ОСУ до требований стандартов ИСО
3.3.4. Повышение качества выполняемых процессов и создание системы взаимодействия при внедрении СМК	Оформление и поэтапная реализация управленческих решений по оптимизации ОСУ и реинжинирингу деловых процессов с учетом сформулированных целей и политики в области качества, оперативных и стратегических приоритетов; создание и организация деятельности отдела по управлению качеством с подчинением ответственному за внедрение СМК; организация поэтапного создания групп качества в подразделениях	Повышение эффективности использования ресурсов	В течение кв. после утверждения плана доведения действующей ОСУ до требований стандартов ИСО
3.3.5. Переход к управлению компанией на основе базисного принципа СМК – «Процессный подход»	Определение параметров контроля и оценки результативности и эффективности процессов с установлением ими контрольных значений и порядка управления ими с учетом расширения внедрения информационных технологий и автоматизации управления деловыми процессами; осуществление контроллинга за качеством процессов и их выходных показателей, влияющих на входные параметры процессов и результаты деятельности компании	Организация управления компанией как сетью описанных процессов при детальном регламентировании ключевых процессов СМК.	По окончании квартала после утверждения плана доведения действующей системы управления до требований стандартов ИСО

Целевые задачи. Мероприятия	Действия и этапы реализации мероприятий	Достижимый результат	Время реализации
<b>3.4 Создание документированной базы СМК лизинговой компании:</b>			
3.4.1. Обеспечение методологической основы управления качеством	Разработка и принятие в качестве стандартов организации документов, входящих в обязательный состав документации системы менеджмента качества: <ul style="list-style-type: none"> <li>• политика и цели в области качества (ГОСТ Р ИСО 9001);</li> <li>• руководство по качеству (ГОСТ Р ИСО 9001);</li> <li>• управление документацией (ГОСТ Р ИСО 9001);</li> <li>• управление записями (ГОСТ Р ИСО 9001);</li> <li>• внутренние аудиты (ГОСТ Р ИСО 9001);</li> <li>• управление несоответствующей продукцией (ГОСТ Р ИСО 9001);</li> <li>• управление корректирующими действиями (ГОСТ Р ИСО 9001);</li> <li>• управление предупреждающими действиями (ГОСТ Р ИСО 9001);</li> <li>• ознакомление персонала с документацией, входящей в обязательный состав документации системы менеджмента качества, определенный ГОСТ Р ИСО 9001, обучение и обеспечение ею каждого сотрудника;</li> <li>• осуществление управленческих воздействий в соответствии с документированными процедурами СМК;</li> <li>• установление внутреннего контроля за соблюдением документированных процедур СМК</li> </ul>	Установление целей в области качества по подразделениям. Формирование принципов, методологии, механизмов и процессов их достижения; описание технологий управления качеством с регламентацией ответственности сотрудников за выполнение требований к качеству проводимых работ и предоставляемых услуг; создание и организация функционирования механизмов повышения надежности и технико-экономической эффективности процессов и технологических систем; ориентация руководителей всей иерархии компании на системный подход к менеджменту	В течение кв. после утверждения плана доведения действующей системы управления до требований стандартов ИСО
3.4.2. Подготовка к актуализации документационной системы компании	Создание и организация деятельности рабочей группы по актуализации документационной системы компании; определение перечня, видов и объемов документации, необходимой для применения в СМК, а также основных требований к различным видам документации; составление реестра нормативных правовых документов; планирование процессов актуализации документации на соответствие ГОСТ Р ИСО 9001 и внешним требованиям	Подготовка условий для осуществления актуализации документационной системы компании	В течение кв. после утверждения плана доведения действующей системы управления до требований стандартов ИСО
3.4.3. Осуществление актуализации документационной системы компании	Анализ и оценка фактического состояния и актуальности действующей в компании документации и выявление ранее нестандартизованных процессов и их внутренняя стандартизация; актуализация документации по результатам ее экспертизы и приведение в соответствие с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001, внутренней и внешней нормативной документации; согласование и внесение изменений в действующую документацию; утверждение и доведение новых стандартов до рабочих мест и работников	Приведение документационной системы компании в соответствие с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001 и внешними требованиями; Достижение эффекта актуализации также в ликвидации избыточной, дублирующей и некорректной документации	В течение 2-ого кв. после утверждения плана доведения действующей системы управления до требований стандартов ИСО
3.4.4. Формализация реального воплощения в практику управления реализации базовых принципов СМК, установленных международными стандартами ИСО серии 9000	Разработка предварительных программ повышения качества при четком понимании и реализации принципов менеджмента качества, которые являются фундаментом создания систем менеджмента качества и формируют организационную базу менеджмента качества и единство правил его построения: <ul style="list-style-type: none"> <li>• принцип ориентации на потребителя;</li> <li>• принцип лидерства руководителя;</li> <li>• принцип вовлечения персонала;</li> <li>• принцип процессного подхода;</li> <li>• принцип системного подхода к менеджменту;</li> <li>• принцип постоянного улучшения;</li> <li>• принцип принятия решений, основанных на фактах;</li> <li>• принцип взаимовыгодных отношений с поставщиками</li> </ul>	Отработка методологии реализации базовых принципов СМК и формирование подходов к разработке мероприятий и методического инструментария, позволяющего ускорить получение эффекта от внедрения СМК	В течение 2-ого кв. после утверждения плана доведения действующей системы управления до требований стандартов ИСО
3.4.5. Формализация процедур и процессов выявления и оценки несоответствий в производственной сфере	Построение документированной системы раннего обнаружения несоответствий, отклонений и негативных тенденций в состоянии и работе основного энергетического оборудования, основанной на использовании практикуемых экспертных систем контроля и оценки состояния эксплуатации энергетического оборудования	Создание системы самоаудита руководителями и специалистами производственных подразделений для последующего принятия превентивных и профилактических мер	В конце 2-го кв. после утверждения плана доведения действующей системы управления до требований стандартов ИСО
<b>3.5. Системный подход к менеджменту и управление улучшением:</b>			
<b>3.5.1. Реализация принципа СМК «Системный подход к менеджменту»:</b>			
3.5.1.1. Идеологическое управление внедрением и совершенствованием СМК	Создание приказом генерального директора компании и организация деятельности Совета по качеству	Определение единой политики и реализация стратегии внедрения СМК во взаимосвязывании всех систем	В течение 1,5-2 месяцев от выпуска приказа об открытии проекта внедрения СМК

Целевые задачи. Мероприятия	Действия и этапы реализации мероприятий	Достижимый результат	Время реализации
3.5.1.2. Осуществление управления компанией как системой взаимосвязанных процессов	Выявление отсутствия корреляции процессов, взаимосвязанность которых очевидна (или стала очевидна в результате проведения реинжиниринга процессов); установление причинно-следственных логических цепочек в системе управления между финансовыми показателями, показателями удовлетворенности потребителей и клиентов, показателей эффективности процессов в компании, показателей удовлетворенности собственных сотрудников компании; определение связи нефинансовых показателей с конечным результатом деятельности структурных подразделений компании и компании в целом с установлением точек (центров) воздействия на повышение эффективности; внесение корректирующих мероприятий в управление компаний	Создание условий, способствующих операционализации стратегии и ее закреплению в компании за счет лучшей ориентации процессов и более эффективного использования ресурсов; подготовка условий к внедрению сбалансированной системы показателей (ССП), которая обеспечивает взаимосвязанность легко измеряемых количественных показателей с качественными системами измерения и оценки и, соответственно, способствует большей взаимосвязанности деловых процессов	В течение квартала после перехода к управлению на основе базисного принципа СМК – «Процессный подход»
3.5.2. Повышение эффективности систем внутреннего аудита и внутреннего контроля:			
3.5.2.1. Проектирование, организация и осуществление контроллинга	Подготовка, согласование и утверждение стандарта по контроллингу; внесение в Положения отдельных подразделений и должностные инструкции сотрудников задач и обязанностей, вытекающих из основных требований стандарта по контроллингу, функций по процедурам внутреннего контроля и внутреннего аудита; определение и установление в соответствии с требованиями стандартов ИСО серии 9000 показателей и критериев измеряемых целей и выходных параметров процессов на всех уровнях управления; издание соответствующего распорядительного документа регламентирующего контроллинг и ответственность должностных лиц	Осуществление процедур выявления негативных тенденций с последующей разработкой корректирующих и предупреждающих мероприятий; создание системы информационно-аналитической и методической поддержки руководства при реализации процессов планирования, контроля, анализа и принятия решений по управлению качеством	В течение квартала после создания документированной базы СМК и внедрения процессного подхода
3.5.2.2. Организация проведения внутреннего аудита СМК	Формирование группы сотрудников для их подготовки в качестве экспертов внутреннего аудита; подготовка специальной программы и обучение экспертов внутреннего аудита особенностям проведения аудита в условиях внедрения и функционирования СМК; планирование внутренних аудитов; проведение первого, совместного с консультантами, внутреннего аудита СМК; предоставление отчета по аудиту руководству с предложениями по корректирующим мероприятиям	Установление соответствия СМК требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 и определение результативности с целью поддержания СМК в рабочем состоянии	В течение кв. после создания документированной базы СМК и внедрения процессного подхода
3.5.2.3. Осуществление менеджментом лизинговой компании «самооценки» в соответствии с рекомендациями ГОСТ Р ИСО 9004	Формирование модели самооценки уровня развития СМК по каждому основному разделу ГОСТ Р ИСО 9004 по принятой бальной системе; свод и анализ полученных результатов самооценки СМК менеджментом компании и подготовка выводов для управленческих корректирующих решений, их формализация и доведение до соответствующих руководителей с целью устранения несоответствий; учреждение внутренних атрибутов признания подразделений и отдельных сотрудников за достижения в развитии СМК и результатов деятельности оформление наглядной информации	Получение оценки состояния (уровня развития) СМК, позволяющей отслеживать динамику и сопоставлять впоследствии результаты, а также осуществлять акты признания достижений отдельных подразделений в области качества; углубление вовлечения менеджмента и сотрудников в СМК	В течение 2-3 кв. после создания документированной базы СМК и внедрения процессного подхода
4. Проведение процедур, подтверждающих соответствие СМК требованиям:			
4.1. Получение внешних оценок результатов внедрения СМК	Подготовка и доведение до заинтересованных сторон, включая собственников, потребителей (клиентов), органы региональной власти, поставщиков и сотрудников компании документированной информации, представляющей объективное доказательство о проделанной работе или достигнутых результатах в отношении степени выполнения требований по качеству в результате внедрения СМК; оценка степени удовлетворенности потребностей, ожиданий и требований заинтересованных сторон; подготовка и реализация корректирующих мероприятий и мероприятий по устранению выявленных отклонений от требований к организации процессов и к результатам деятельности	Получение исходных данных для планирования дальнейшего улучшения и корректирующие действия, устраняющих несоответствия СМК	В течение 3 кв. после создания документированной базы СМК и внедрения процессного подхода

Целевые задачи. Мероприятия	Действия и этапы реализации мероприятий	Достижимый результат	Время реализации
4.2. Самостоятельная оценка менеджментом соответствия СМК компании требованиям стандартов, разработанным в соответствии с ИСО 9000	Осуществление добровольного подтверждения соответствия СМК требованиям стандартов ИСО 9000 на основании собственных доказательств; оформление декларации о соответствии, осуществляемое компанией на основании собственных доказательств по выбранной самостоятельно форме, не прибегая к услуге органа по сертификации; размещение на внутреннем и внешнем сайтах Лизингодателей информации об осуществлении подтверждения соответствия СМК требованиям стандартов ИСО 9000 на основании собственных доказательств	Самостоятельное удостоверение соответствия СМК требованиям стандартов компании, разработанных в соответствии с стандартами ИСО; информирование общественности о подтверждении соответствия СМК требованиям стандарта ИСО 9001 на основании собственных доказательств	В течение 4 кв. после создания документированной базы СМК и внедрения процессного подхода
4.3. Независимая оценка органом сертификации соответствия СМК компании требованиям международного стандарта ИСО 9001	Выбор органа по сертификации, заключение договора на проведение сертификации СМК с целью подтверждения соответствия требованиям международного стандарта ИСО 9001; предварительная оценка СМК компании органом по сертификации; осуществление сертификационного аудита органом по сертификации с целью проверки и оценки СМК компании; документирование результатов сертификационного аудита и вынесение заключения; разработка и реализация мероприятий по дальнейшему совершенствованию СМК с учетом результатов сертификационного аудита (при необходимости); принятие решения о выдаче сертификата соответствия стандарту ИСО 9001	Официальное признание результативности и соответствия внедренной СМК требованиям стандарта ИСО 9001; Повышение имиджа и инвестиционной привлекательности лизинговой компании; Облегчение интеграции в международную экономику и доступа к европейским рынкам (при необходимости)	В течение квартала после проведения «самооценки» СМК компаний
<b>5. Совершенствование СМК и дальнейшее повышение качества в лизинговой:</b>			
5.1. Дальнейшее развитие СМК при сотрудничестве с сертифицирующей организацией	Регулярное проведение самооценки состояния СМК, процедур внутреннего аудита и анализа со стороны руководства; периодические аудиты со стороны органа по сертификации, осуществившего сертификацию, за сертифицированной СМК с периодичностью 6-12 месяцев по согласованным планам; проведение процедур повторной сертификации с периодичностью раз в три-пять лет	Регулярное выявление и устранение несоответствий	В согласованные сроки
5.2. Расширение использования лучших мировых методик по совершенствованию и повышению эффективности управления	Интегрирование СМК, соответствующей стандартам ИСО-9000 с системами экологического менеджмента в соответствии со стандартами ИСО-14000; продвижение действующей модели и концепции управления к методологии управления качеством на основе системы TQM	Переход к методологии управления качеством, при которой в обеспечении и повышении качества процессов и услуг участвуют все сотрудники	В соответствии с принимаемыми руководством сроками

Практическая регламентация работ по качеству начинается на уровне руководства по качеству – документа, подробно излагающего политику в области качества и описывающего СМК организации. В Руководстве приводится краткое описание всех элементов СМК со ссылкой на конкретные документы (стандарты, инструкции и т.п.) и указывается ответственность за каждый элемент этой системы. В Руководстве по качеству должен быть приведен полный перечень стандартов предприятия. С другой стороны, данное руководство – это не рабочий документ, а лишь описание СМК.

В Руководстве по качеству формулируется политика в области качества, дается описание применяемых методов и средств ее реализации, включая в том числе:

- основные принципы системы качества;
- состав и содержание ее важнейших элементов, а также принятых процедур обеспечения и контроля качества;
- основные принципы СМК лизингодателя;
- организационную структуру и распределение ответственности между должностными лицами и подразделениями в СМК;
- требования к процедуре регистрации данных о качестве;
- характеристику документации СМК;
- порядок и организацию проведения проверок системы качества;
- порядок подготовки и обучения персонала.

Основные элементы СМК лизинговой компании, описываемые в Руководстве, должны включать обеспечение качества по следующим направлениям:

- в корпоративном и операционном управлении (включая независимых директоров, кодекс корпоративного управления и т.п.);
- средствами маркетинга;
- при взаимоотношениях с финансовыми, страховыми и прочими организациями;
- при проектировании сделок;
- при формировании пакета документов по сделкам;
- при совершении операций по закупке техники и непосредственно техники;
- для предметов лизинга в процессе из доставки, монтажа, наладки, испытаний;
- при организации контроля за качеством использования техники лизингополучателем (включая качество сервисных услуг);
- в процессе осуществления расчетов по сделкам и в процессе закрытия сделок;
- управление сделками с отклонениями от стандартов качества (включая корректирующие воздействия);
- подготовка и обучение персонала;
- учёт и анализ затрат на обеспечение качества лизинговой деятельности.

Указанные разделы расшифровываются в документах низших уровней, а также предоставляются поставщикам техники в целях координации деятельности.

Результирующим этапом внедрения СМК является ее сертификация, которую на практике следует проводить для решения следующих задач:

- оценки предприятия на способность и готовность обеспечить стабильное по качеству долгосрочное оказание лизинговых услуг;
- оценки лизингодателя на его способность и готовность обеспечить своевременную разработку проектов в соответствии с требованиями потенциальных лизингополучателей;
- выявления несоответствий процесса оказания услуг и (или) СМК установленным требованиям и принятия мер по устранению этих несоответствий.

С ростом конкуренции в лизинговом бизнесе основной целью внедрения ISO становится прохождение добровольной сертификации (получение официального подтверждения аккредитованным или уполномоченным органом формирования и эффективного функционирования на предприятии СМК, обеспечивающей необходимые и достаточные условия для стабильного выполнения требований к осуществимым процессам). Однако при существующем на сегодня уровне конкуренции в лизинговом предпринимательстве речь должна идти не о сертификации (как самоцели фирмы), а о внедрении ISO в качестве инструмента повышения реальных преимуществ при ведении бизнеса. Отметим, что в соответствии с Письмом ФНС РФ от 27.06.06 № 02-1-08/135 расходы на сертификацию качества уменьшают налогооблагаемую прибыль в случае, если соответствуют нормам закона «О техническом регулировании» (что дополнительно стимулирует внедрение данной системы). Работы по сертификации ISO на уровне лизинговой компании включают.

1. Разработку плана сертификации, определение целей, задач и результатов сертификации. На данном этапе создаются планы организационно-технических мероприятий, направленных на подготовку к проведению сертификации.
2. Подготовку к сертификации, получение консультативной и методической помощи. Для оценки готовности к сертификации на предприятии создают рабочую комиссию, которая проверяет выполнение намеченных мероприятий, определяет готовность к сертификации, составляет ведомость соответствия требованиям нормативной документации и акт о готовности к проведению сертификации.
3. Заключение договоров с органами, проводящими работы по сертификации.
4. Проведение проверки СМК по утвержденному плану. Данный этап предполагает следующие мероприятия:
  - предварительная оценка СМК по материалам заявителя;
  - проведение сертификации СМК на предприятии, оформление результатов сертификации и выдача сертификата соответствия СМК;
  - инспекционный контроль СК органом по сертификации.

При внедрении ISO в рамках BSC (или иной системы стратегического управления лизинговой компанией) выделяются следующие преимущества:

- при внедрении двух систем стратегического управления в процесс включаются абсолютно все аспекты деятельности компании (при отсечении дублирующих процедур возможно ожидать синергетического эффекта);
- данная система сама по себе является одним из факторов антирискового управления, позволяя отсекал перспективные направления деятельности (в которых в перспективе не удастся наладить соответствующее качество и по возможности исключить нерентабельных и высокорисковых клиентов, работа с которыми не укладывается в названные стандарты);
- возможность снижения рисков кредиторов лизинговой компании и за счет этого привлечения дешевого финансирования, что входит в стратегические цели;
- возможность убеждения поставщиков в надежности компании и, следовательно, перспективности совместного

бизнеса, что в итоге должно привести к получению существенных скидок на технику (данные скидки в совокупности со скидками поставщиков за объем поставок рассматриваются нами как одно из важных условий по повышению сравнительной эффективности лизинга).

Серьезной опасностью при внедрении СМК для России является ориентация на недобросовестные или некомпетентные консультационные и сертифицирующие организации (при такой установке дискредитируются основы и принципы самой СМК).

Отметим, что внедрение формализованных методов стратегического управления в лизинговом бизнесе мы считаем перспективой ближайших 2-3 лет, так как еще в 2005 г. в условиях возрастающей конкуренции многие лизинговые компании впервые сформулировали для себя стратегию хотя бы на среднесрочную перспективу.

Подводя итог, отметим, что СМК призвана сделать лизинговый бизнес более прозрачным и предсказуемым (как в плане принятия управленческих решений, так и в плане возможных последствий коммерческой и финансово-хозяйственной деятельности). Такое состояние позитивно сказывается не только на экономии ресурсов (в частности, финансовых), но и на формировании позитивного имиджа лизинговой компании в глазах кредиторов (как фактических, так и потенциальных), что в итоге дает возможность привлечения больших объемов капитала (основного ресурса лизингодателя) под более низкие проценты – увеличивает его, исключая неэффективные процедуры (например, зачастую при кредитовании лизинговой компании банк требует убедительных доказательств ликвидности предмета лизинга, являющегося обеспечением, что достаточно сложно подтвердить для высоко-технологичного или уникального оборудования).

## Литература

1. Алгоритм внедрения систем менеджмента качества в ДЗО ОАО "РАО «ЕЭС России».
2. Всеобщее управление качеством. Стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях. TQM. / Ваймерскирх А., Джордж С. – Виктория-плюс, 2002.
3. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 319 с.
4. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО 9000:2000. / Н. Хилл, Б. Сельф, Г. Роше – Издательский Дом «Технологии», 2004.
5. ИСО 9001.2000. Просто и доступно о стандартах ИСО серии 9000. / Грачев А.Н., Терехова Т.В. – Приоритет, 2002.
6. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. / Лапидус В.А. – Новости, 2002.
7. Качество и конкурентоспособность. / Э. Минько, М. Кричевский – СПб: Питер, 2004. – 272 с.
8. Квалиметрия. Управление качеством. Сертификация. / Фомин В.Н. – Ось-89, 2002.

*Попова Наталья Николаевна;  
Попов Алексей Николаевич*

## РЕЦЕНЗИЯ

Статья к.э.н., доцента кафедры экономической кибернетики МарГУ Попова А.Н. и к.э.н., доцента кафедры менеджмента и бизнеса МарГУ Поповой Н.Н. освещает проблему внедрения в деятельность российской лизинговой компании системы менеджмента качества в рамках стандартов ISO 9000.

В условиях ужесточения конкуренции на лизинговом рынке планомерное повышение качества лизинговых услуг позволит лизинговым компаниям укрепить свои рыночные позиции и повысить конкурентоспособность своих услуг, что определяет актуальность темы исследования.

В качестве преимуществ работы следует отметить наличие комплекса обоснованных рекомендаций по поэтапному внедрению в деятельность лизингодателя адаптированной к лизинговому бизнесу системы менеджмента качества.

Подтверждаю, что в материале не содержится информация с ограниченным доступом.

Считаю возможным опубликование в журнале «Аудит и финансовый анализ» статьи Попова А.Н. и Поповой Н.Н.

*Царегородцев Е.И., заведующий кафедрой экономической кибернетики Марийского государственного университета*

## **9.7. SYSTEM OF THE QUALITY MANAGEMENT AS THE UNIT OF STRATEGIC HANDLE IN THE LEASING COMPANY**

A.N. Popov, Candidate of Science (economic), the Senior Lecturer, the Auditor, the First Substituent of the General Director (on economy and the finance) Open Society «Marienergosbyt»;

N.N. Popova, Candidate of Science (economic), the Senior Lecturer of Faculty of Management and Business

*Mari State University*

The world practice convincingly enough shows, that sufficing of demands of the quality standards allows to supply a necessary level of competitiveness of products and services. Growth of a level of a concurrence in a leasing industry not only qualitatively affects a domestic market of leasing services, but also requires implantation of new approaches to security of competitiveness of leasing-givers – supply contractors of the given financing facility. One of possible paths of solution of the given problem – creation and implantation in activity of a leasing company of a control system by quality. For successful operation it is necessary to know the demands presented to system of quality by ISO standards 9000.

In the present operation the standard demands of system of a quality management are parsed and their adapting to conditions of modern Russian leasing business is performed.