

## ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СМК НА ПРЕДПРИЯТИИ

**В.В. Макаров, д-р экон. наук, профессор**

**Р.С. Мошников, аспирант**

**А.О. Сергиенко, аспирант**

**В.И. Городова, студент**

**Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций имени профессора**

**М.А. Бонч-Бруевича**

**(Россия, г. Санкт-Петербург)**

*DOI:10.24412/2411-0450-2025-8-111-115*

**Аннотация.** Устойчивость любой компании, её прочное положение на рынке, напрямую зависят от степени конкурентоспособности, которая определяется множеством факторов, среди них приоритетными являются качество предоставляемых услуг и качество обслуживания потребителей. Представлены основные концепции управления качеством товаров и услуг. Рассмотрены внешние и внутренние факторы, влияющие на достижение целей в области качества. Анализируется практика внедрения СМК на телекоммуникационном предприятии. Приведены результаты мониторинга удовлетворенности клиентов до и после внедрения СМК. В рамках улучшения деятельности АО «Телеком Холдинг» рекомендуется использование ABC-анализа, а также разработка и внедрение системы 5S.

**Ключевые слова:** концепции управления качеством, конкурентные преимущества, международные стандарты, СМК, удовлетворённость клиентов, система 5S.

В соответствии с серией международных стандартов ISO 9000: 1994, которые включают модели или руководящие указания по системам обеспечения качества, под качеством понимается совокупность свойств объекта, определяющих его способность удовлетворять заданные или ожидаемые потребности [1]. Несмотря на то, что в настоящее время актуальна более поздняя версия международного стандарта ISO 9000: 2015 [2], многие авторы полагают, что вышеуказанное определение точнее отражает современное понимание данного понятия.

При этом понятие качества применимо не только к товарам и услугам, но и к самим процессам их создания и предоставления. Любой продукт или услуга должны соответствовать определенным требованиям потребителей. Качество отражает степень соответствия услуг и продукции этим требованиям. Качество обслуживания является важным критерием для современного потребителя при совершении выбора и, как следствие, определяет конкурентоспособность и успех компании на рынке.

На сегодняшний день устойчивость любой компании, её прочное положение на рынке, напрямую зависят от степени конкурентоспо-

собности. Конкурентоспособность, в свою очередь, определяется множеством факторов, среди которых приоритетными являются ценовая политика, качество предоставляемых услуг и качество обслуживания. Причем, именно качество все чаще выходит на первый план.

Современный подход к управлению качеством подразумевает, что результативность деятельности в этой области не может быть достигнута постфактум, после завершения производственного процесса. Управление качеством должно быть встроено в сам процесс создания продукта. С этой точки зрения интересна практика информационной интеграции CALS-технологий в системах менеджмента качества как средства повышения конкурентоспособности [3]. Необходимо также учитывать деятельность по обеспечению качества, которая должна предшествовать производству (разработка, проектирование и пр.) [4].

Качество подвержено влиянию множества случайных, локальных и субъективных факторов. Для минимизации их воздействия необходима комплексная (интегральная) система оценки и управления качеством [5]. Важно не просто предпринимать отдельные, эпизодические усилия, а реализовывать не-

прерывный набор мер, воздействующих на процесс создания продукта с целью поддержания заданного уровня качества.

Принято выделять две ключевые системы: управляющую и управляемую. Управляемая система включает в себя различные уровни управления организацией, будь то фирма или другая структура. Управляющая система отвечает за создание и поддержание эффективного менеджмента качества. В современной литературе и практике широко применяются следующие концепции управления качеством товаров и услуг:

- тотальное управление качеством (Total Quality Management);
- статистический контроль качества (Statistical Quality Control);
- система гарантии качества (Quality Assurance System);
- гарантия продукции (Product Assurance);
- тотальный производственный менеджмент (Total Manufacturing Management);
- лучшие производственные практики (Good Manufacturing Practices);
- менеджмент системы качества (Quality System Management);
- и другие.

Существуют и другие подходы к управлению качеством, помимо тех, что были представлены. Однако, выбранные концепции важны для понимания качества как объекта управления. Они отражают суть различных методов, применяемых в методологии TQM для решения разнообразных проблем, связанных с качеством. TQM играет ключевую роль в управлении современными предприятиями [6, с. 86].

Система управления качеством начинается с высшего руководства, которое должно придерживаться стратегии постоянного улучшения. Организационная структура компании может включать специализированные подразделения, координирующие деятельность по управлению качеством. Распределение функций управления качеством между этими подразделениями зависит от масштаба и характера деятельности компании.

Качество как объект менеджмента включает в себя все основные элементы управления: планирование, анализ и контроль. Особое внимание следует уделить обеспечению каче-

ства функционирования систем управления. Консультанты в области управления качеством отмечают, что службы управления качеством и надежностью часто концентрируются на выявлении и исправлении ошибок. Это привело к формированию системы управления, ориентированной на отклонения, которая реагирует на ошибки и недооценивает важность профилактических мер и роли подразделений, не связанных непосредственно с производством. Был сделан вывод о том, что обеспечение качества зависит от систем управления, регулирующих производственную деятельность компаний.

В условиях рыночной экономики компании формулируют политику в области качества, которая касается всех сотрудников, а не только качества продукции или услуг. Эта политика четко определяет стандарты качества работы для конкретной компании и аспекты системы обеспечения качества. Продукция, соответствующая заданным требованиям качества, должна быть поставлена потребителю в установленные сроки, в необходимом объеме и по приемлемой цене.

В современном управлении качеством наличие сертифицированной системы менеджмента качества играет важную роль, являясь гарантией стабильности и высокого уровня качества. Сертификат на систему качества позволяет компании сохранять конкурентные преимущества на рынке.

Проект по внедрению системы менеджмента качества в АО «Телеком Холдинг» включает несколько основных этапов:

Первый этап – принятие решения о необходимости внедрения СМК.

Второй этап – анализ текущей ситуации в компании.

Третий этап – разработка необходимой документации, создание модели системы менеджмента качества.

Четвертый этап – обучение персонала.

Пятый этап – проведение внутреннего аудита, оценка и доработка системы.

Шестой этап – сертификация.

На рисунке 1 представлен ориентировочный перечень как внешних, так и внутренних факторов, которые могут влиять на достижение запланированных целей в сфере СМК.



Рис. 1. Внешние и внутренние факторы, влияющие на достижение целей в области качества

Для анализа внешних и внутренних обстоятельств применялись методы управления качеством и осуществлялся поиск данных в разнообразных источниках, включая веб-сайты, статьи, публикации, корпоративные отчеты, аудиторские заключения и итоги самооценки.

Необходимо установить круг заинтересованных лиц, выявить их потребности и пред-

ложить методику для оценки этих потребностей. Собранные сведения следует включить в руководство по качеству. В ходе выполнения этого корректирующего мероприятия были идентифицированы заинтересованные стороны и зафиксированы их требования. Результаты этой работы представлены в таблице 1.

Таблица 1. Заинтересованные стороны

Заинтересованная сторона	Требования заинтересованных сторон
Заказчик	качество; стоимость работ; уровень и скорость обслуживания; прозрачность.
Сотрудники	уровень заработной платы, бонусов, премий и социальный пакет; возможность дополнительного дохода.
Правительственные учреждения	осуществление деятельности в соответствии с законодательством; своевременная выплата налогов.
Владелец процесса	получение своевременной консультации по вопросам, касающимся исполнения требований документации СМК; повышение результативности процесса.
Партнеры	взаимовыгодные предложения и варианты для будущего развития.
Конкуренты	честная конкуренция.

В рамках улучшения деятельности АО «Телеком Холдинг» рекомендуется внедрение ABC-анализа. Этот метод даст возможность определить степень значимости различных факторов внешней и внутренней среды для компании. Анализ поможет оценить относительную значимость каких-либо отдельных факторов среды.

Предлагается разработка и внедрение системы 5S. Для успешной реализации этой меры необходимо создать процедуру, регламен-

тирующую применение инструмента 5S. Этот инструмент способствует повышению качества обслуживания, благодаря созданию условий для более организованной, эффективной работы. На рисунке 2 представлена последовательность действий для внедрения 5S [7]. Внедрение 5S приведет к существенному изменению отношения сотрудников к оборудованию, организации рабочего пространства на предприятии.

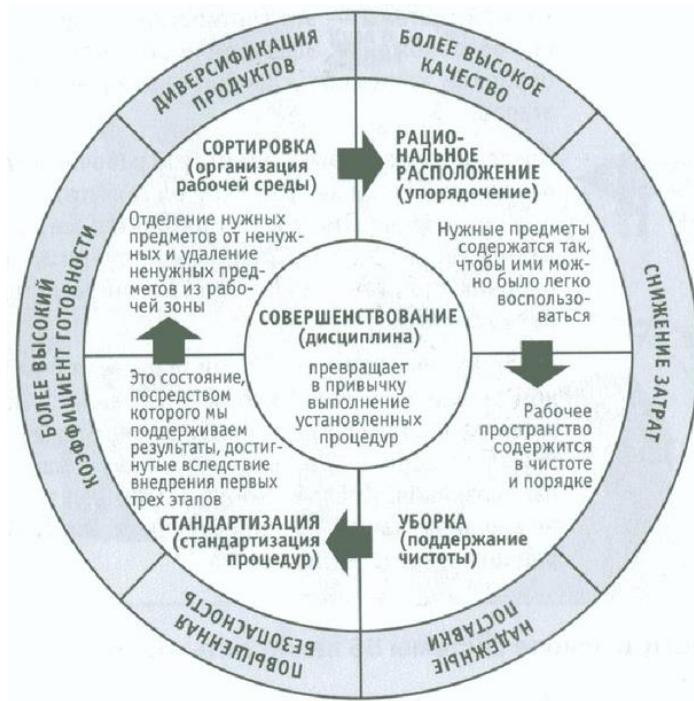


Рис. 2. Порядок проведения 5S

В процессе создания и внедрения СМК, а также на этапе, когда она уже внедрена и сертифицирована, для компании важным является вопрос об оценке эффективности системы. Для чего необходима эта система и что она даст компании. Эффективная СМК благоприятно воздействует на компанию, помогая ей увеличивать свою конкурентоспособность, оптимизировать бизнес-процессы, тем самым сокращая свои издержки, а также соответствовать требованиям и ожиданиям клиентов.

Основными показателями для оценки СМК являются: данные самооценки организации, оценки потребителей и государственных организаций, плановые и фактические показатели, затраты, связанные с внедрением. Одним

из показателей для оценки системы менеджмента качества является анализ удовлетворенности клиентов.

Анализ удовлетворенности качеством обслуживания до и после внедрения СМК способствует оценки ее эффективности, а если удовлетворенность повышается, то, в конечном итоге, будут повышаться и финансовые показатели.

Результаты мониторинга удовлетворенности клиентов до и после внедрения СМК приведены в таблице 2. Шкала оценивания от 1 до 5. (Данные были получены на основании анкетирования потребителей и использования метода «тайный покупатель»).

Таблица 2. Удовлетворенность клиентов до и после внедрения СМК

Показатели	Оценка	
	до внедрения	после внедрения
Качество обслуживания	1	4
Скорость обслуживания	2	5
Компетентность обслуживающего персонала в решении вопросов	1	4
Вежливость	3	5
Качество услуг поддержки клиентов	1	5
Соотношение цена/качество	2	4

На основании приведённых оценок от внедрения СМК можно ожидать, что степень удовлетворенности потребителей благоприятно скажется на всех показателях деятельности организации: повышении уровня лояльности

существующих клиентов, привлечении и удержании новых пользователей, росте конкурентного преимущества, увеличении доходов организации.

### Библиографический список

1. ИСО 8402-94. Международный стандарт Управление качеством и обеспечение качества – Словарь: дата введения 1994-04-1 / Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии.
2. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь / Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. – Москва: Стандартинформ, 2018.
3. Малыцева У.В., Макаров В.В. Информационные технологии в практике управления качеством// Инновации. – 2011. – № 12 (158). – С. 116-119.
4. Евсеенко С.М. Опыт разработки, реализации и оценки качества программы инновационного развития высокотехнологичного предприятия // Инновации. – 2019. – № 6. – С. 9-19.
5. Макаров В.В., Галков И.М. Интегральная оценка качества продаж услуг мобильной связи // Вестник Российской академии естественных наук (Санкт-Петербург). – 2013. – № 2. – С. 83-84.
6. Дэвид, Майстер Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги / Майстер Дэвид. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 872 с.
7. Селиверстов А.С. Система 5S как метод повышения эффективности деятельности предприятия / А.С. Селиверстов, В.В. Постнов, В.В. Лукина // Молодой ученый. – 2020. – № 42 (332). – С. 132-134.

### PRACTICE OF IMPLEMENTING AND EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF THE QMS AT AN ENTERPRISE

**V.V. Makarov**, *Doctor of Economic Sciences, Professor*

**R.S. Moshnikov**, *Postgraduate Student*

**A.O. Sergienko**, *Postgraduate Student*

**V.I. Gorodova**, *Student*

**The Bonch-Bruevich Saint Petersburg State University of Telecommunications  
(Russia, Saint Petersburg)**

**Abstract.** The stability of any company and its strong position in the market directly depend on the degree of competitiveness, which is determined by a variety of factors, including the quality of services provided and the quality of customer service. The article presents the main concepts of quality management for goods and services. It also discusses the external and internal factors that influence the achievement of quality goals. The article analyzes the practice of implementing a quality management system at a telecommunications company. The article presents the results of monitoring customer satisfaction before and after the implementation of the quality management system. To improve the activities of JSC Telecom Holding, it is recommended to use ABC analysis, as well as to develop and implement a 5S system.

**Keywords:** quality management concepts, competitive advantages, international standards, QMS, customer satisfaction, 5S system.