

**Захарова Н.Ч.,**  
Начальник управления  
сервисной поддержки  
Бурятского филиала ОАО «Сибирьтелеком»,  
[zaharova@buriyat.sibirtelecom.ru](mailto:zaharova@buriyat.sibirtelecom.ru)

## **РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОПЕРАТОРА ЭЛЕКТРОСВЯЗИ**

*В данной статье приводятся аргументы внедрения системы менеджмента качества в компании оператора электросвязи. Автором предложена классификация процессов компании оператора электросвязи на соответствие требованиям ИСО 9001, подход к разработке системы менеджмента качества в компании оператора электросвязи.*

Активная интеграция России в международное экономическое сообщество требует от компаний свою деятельность по международным стандартам, в связи с этим вопросы совершенствования менеджмента качества на основе международных стандартов серии 9000 (МС ИСО 9000) вызывают в России повышенный интерес. Кроме внешних факторов налицо очевидная внутренняя потребность компаний развивать и совершенствовать свой менеджмент. Необходимость соответствовать современным рыночным условиям и потребность грамотно управлять компанией органично объединены системой менеджмента качества (СМК). Сегодня уже очевидно, что для того, чтобы выдержать конкуренцию с развитыми западными компаниями, удовлетворять требованиям субъектов рынка, нашим компаниям необходимо внедрять и развивать СМК на основе МС ИСО серии 9000.

Смысл либерализации рынка услуг связи заключается в создании условий для развития острой конкуренции среди операторов, в результате которой пользователи должны получить максимально широкий спектр телекоммуникационных услуг высокого качества по максимально низким ценам. Как известно, либерализация рынка ведёт к усилению конкуренции. И если для пользователей она может означать повышение доступности и улучшение качества услуг, то для национальных операторов – это вопрос их выживаемости в новой конкурентной среде, где наряду с ними будут работать новые лица с участием иностранного капитала.

В любом случае решающим фактором в конкурентной борьбе будет выбор потребителей, который во многом зависит от набора предоставляемых услуг, маркетинговой политики компании, качества предоставления услуг и обслуживания клиентов.

Достойное вхождение России в Глобальное информационное общество (ГИО, GIS – Global Information Society) требует коренного изменения политики компаний. Прежде всего необходимо обеспечить комплексное диагностирование конкурентоспособности операторов связи. Анализ опыта японских, германских, американских компаний в этой области, свидетельствует о том, что наличие эффективной системы менеджмента качества – существен-

ное условие конкурентоспособности компании. По Э. Демингу, 99% всех проблем в области качества относятся к аспектам менеджмента, где основные ошибки возникают в результате функциональной разобщенности служб, некомпетентности персонала, недостаточного применения нетарифного (неценового) регулирования, отсутствия обратной связи с пользователями, заказчиками.

Таким образом, мировой опыт и российская практика убедительно доказывают, что основной фактор в конкурентной борьбе в условиях рынка – качество менеджмента. Одним из основных инструментов укрепления рыночных позиций телекоммуникационных компаний является строгий контроль за обеспечением качества предоставляемых услуг на всех стадиях их жизненного цикла и предоставление клиентам гарантий качества.

Таким образом, мировой опыт и российская практика убедительно доказывают, что основной фактор в конкурентной борьбе в условиях рынка – качество менеджмента. Прежде всего, нужно повышать конкурентоспособность компаний, существенное условие которой – наличие эффективной системы менеджмента качества. При разработке и внедрении системы менеджмента качества в компании оператора электросвязи неизбежно возникают определённые трудности, связанные со спецификой отрасли в целом и организацией компании в частности. Современные компании электросвязи – это крупные, территориально-распределённые предприятия, предоставляющие практически весь спектр услуг – от традиционных до новейших. Проблемы разработки и внедрения системы менеджмента качества в компании оператора электросвязи нуждаются в дополнительных исследованиях. Действие системы менеджмента качества должно распространяться на бизнес - процессы предоставления услуг связи, процессы развития производства (проектирование и строительные-монтажные работы при вводе новых телефонных ёмкостей, линий и сооружений связи и другого оборудования связи), производственные процессы эксплуатации, обслуживания, капитального ремонта, процессы системы управления качеством. Причём функции технических узлов по жизненному циклу услуги заключаются в производстве услуги, её установки и верификации, разработке и подготовке производственного процесса, а также технической помощи (послепродажном обслуживании).

В целях поддержания конкурентоспособности услуг современные, ориентированные на постоянное развитие телекоммуникационные компании должны непрерывно улучшать свою деятельность, что требует разработки новых технологий и приёмов ведения бизнеса и внедрения новых, более эффективных методов управления и организации деятельности. Вот почему в числе прочих мероприятий необходимо выбирать и использовать методики моделирования бизнес-процессов и соответствующий инструмент их автоматизации.

Проведённое монографическое исследование и анализ опыта разработки системы менеджмента качества на предприятиях оператора электросвязи показывает, что каждый оператор электросвязи имеет свою интерпретацию положений стандартов ИСО. Автором предлагается следующая классификация процессов компании оператора электросвязи на соответствие требовани-

ям ИСО 9001 (табл. 1).

Описание бизнес-процессов – это принципиальный новый взгляд на привычную организацию деятельности. При создании на предприятии системы менеджмента качества должна быть разработана соответствующая программа, содержащая этапы документирования процессов и их практического внедрения. Соответствующим приказом должен быть определен перечень процессов, назначены руководители процессов, установлены полномочия и обязанности руководителя процесса.

Таблица 1

| № п/п | Наименование процесса   | Стандарт ИСО 9001 |
|-------|---|-------------------|
| 1     | Процессы управления   |                   |
| 1.1.  | Планирование  | 5.4.              |
| 1.2.  | Распределение полномочий и ответственности                      | 5.5.1.            |
| 1.3.  | Информирование сотрудников                                      | 5.5.3.            |
| 1.4.  | Анализ со стороны руководства                                   | 5.6.              |
| 2     | Бизнес-процессы   |                   |
| 2.1.  | Анализ потребностей рынка                                       | 7.2.              |
| 2.2.  | Проектирование услуг связи                                      | 7.3.              |
| 2.3.  | Развитие производства   | 7.5.              |
| 2.4.  | Продвижение услуг на рынке                                      | 7.2.              |
| 2.5.  | Предоставление доступа к местной телефонной сети                | 7.5.              |
| 2.6.  | Предоставление услуг местной, междугородной телефонной связи    | 7.5.              |
| 2.7.  | Предоставление услуг телеграфной связи                          | 7.5.              |
| 2.8.  | Предоставление ресурсов операторам                              | 7.5.              |
| 2.9.  | Предоставление услуг телематических служб                       | 7.5.              |
| 2.10. | Предоставление услуг проводного вещания                         | 7.5.              |
| 2.11. | Предоставление в аренду каналов связи                           | 7.5.              |
| 2.12. | Предоставление услуг интеллектуальных сетей связи               | 7.5.              |
| 2.13. | Предоставление услуг сотовой радиотелефонной связи              | 7.5.              |
| 2.14. | Предоставление услуг передачи данных                            | 7.5.              |
| 2.15. | Работа с VIP-клиентами  | 7.5.              |
| 2.16. | Сервисное обслуживание.<br>Справочно-информационное обеспечение | 7.5.              |
| 2.17. | Расчеты за услуги   | 7.5.              |
| 3     | Вспомогательные процессы  |                   |
| 3.1.  | Управление документацией  | 4.2.3             |
| 3.2.  | Управление записями   | 4.2.4.            |
| 3.3.  | Управление зданиями и гражданскими сооружениями                 | 6.3.              |

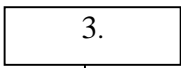

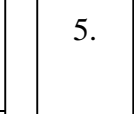
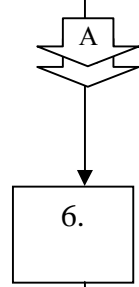

|       |   |        |
|-------|---|--------|
| 3.4.  | Управление энергообеспечением                 | 6.3.   |
| 3.5.  | Управление эксплуатацией и обслуживанием сети | 6.3.   |
| 3.6.  | Управление автотранспортом                    | 6.3.   |
| 3.7.  | Управление информационными ресурсами          | 6.3.   |
| 3.8.  | Управление метрологическим обеспечением       | 7.6.   |
| 3.9.  | Управление персоналом                         | 6.2.   |
| 3.10. | Управление производственной средой            | 6.4.   |
| 3.11. | Обеспечение безопасности                      | 6.3.   |
| 3.12. | Управление работой с поставщиками             | 7.4.   |
| 4     | Процессы измерения, анализа, улучшения        |        |
| 4.1.  | Оценка удовлетворённости потребителя          | 8.2.1. |
| 4.2.  | Внутренние аудиты                             | 8.2.2. |
| 4.3.  | Управление несоответствиями                   | 8.3.1. |
| 4.4.  | Мониторинг процессов                          | 8.2.3. |
| 4.5.  | Корректирующие и предупреждающие мероприятия  | 8.5.   |
| 4.6.  | Анализ данных                                 | 8.4.   |

При подготовке документации СМК необходимо учитывать требования стандарта ИСО и отобразить фактическое протекание бизнес-процессов. Приоритет должен отдаваться наиболее важным направлениям работы, где или имеются проблемы, или вероятность их появления наиболее высока. При описании процессов возникает проблема выработки критериев детализации отдельных элементов блок-схем процессов. Степень детализации процессов и принципы документирования являются уникальными для каждого предприятия. Согласно положениям стандартов ИСО, степень документированности СМК одной организации может отличаться от другой в зависимости от: размера организации и вида деятельности; сложности и взаимодействия процессов; компетенции персонала. При описании процессов должны использоваться единая стандартная форма описания и общие принципы её заполнения, принцип стандартизации и унификации всех документов.

Автором предлагаются следующий алгоритм разработки системы менеджмента качества в компании оператора электросвязи (табл.2):

Таблица 2.

| Схема | Этап   | Результат  |
|-------|--|--|
|       | <b>1. Обучение персонала современным методам управления качеством.</b>                   | <b>Квалифицированный персонал, способный качественно выполнять возложенные на него функции по разработке документации СМК.</b> |
|       | <b>2. Определение модели процессов компании, характерной для операторов электросвязи</b> | <b>Утвержденная модель бизнес-процессов компании.</b>  |

|   |   |  |
|---|---|--|
|    | <p><b>3. Подготовка плана описания процессов компании электросвязи.</b></p>   | <p><b>План описания процессов компании.</b></p>  |
|    | <p><b>4. Разработка «Руководства по качеству». Документирование следующих процедур: управление документацией, управление записями по качеству, управление несоответствующей продукцией, проведение внутренних проверок качества, осуществление корректирующих действий, осуществление предупреждающих действий.</b></p> | <p><b>Описание области применения системы менеджмента качества, описание документированных процедур, разработанных для системы менеджмента качества; описание взаимодействия процессов системы менеджмента качества.</b></p> |
|    | <p><b>5. Графическое описание модели процессов (блок-схемой или применяя методологию IDEF0) с параллельным описанием структуры процесса в виде документированной процедуры.</b></p>   | <p><b>1. Документирование, т.е. описание процессов в виде регламентирующих деятельность документов.</b><br/><b>2. Анализ и оптимизация процесса.</b></p>   |
|  | <p><b>6. Создание таблицы мониторинга и измерений, анализ эффективности процесса.</b></p>   | <p><b>Отслеживание с помощью показателей мониторинга и измерений, критериев оценки эффективности ход выполнения работ, определение уровня совершенства процесса и области для улучшения.</b></p>                             |
|  | <p><b>7. Применение ко всем процессам методологии PDCA.</b></p>   | <p><b>Стандартизация результатов улучшений, обобщение лучшего опыта, интегрирование в общую систему управления.</b></p>  |

Анализ и пересмотр действующих и перспективных процессов в ходе создания СМК и реорганизации всей системы управления позволяют найти оптимальные решения, способствующие уменьшению общего числа операций в процессах, снижению трудоёмкости, упрощению процедурных вопросов и сокращению числа документов СМК.

В условиях современного бизнеса, когда предложение начинает превышать спрос, потребитель имеет возможность выбрать оператора электросвязи, который не только предоставляет большой спектр услуг, но и гаранти-

рует более высокий уровень их качества и сервиса, а также имеет преимущества по срокам оказания услуг, цене, внимательному и вежливому отношению работников к клиентам. На телекоммуникационном рынке конкурентными преимуществами обладают компании, способные предоставить клиенту услуги электросвязи с требуемым качеством и поддерживать качество на протяжении жизненного цикла услуги. Организовать деятельность предприятия, исходя из таких ожиданий потребителей, можно только на основе разработки и внедрения системы менеджмента качества. Создание и внедрение СМК позволяет внести целенаправленную организованность в управление процессами для достижения установленных требований к качеству процессов и их результатов (продуктов процессов). Руководство компании получает возможность выявлять причины отклонений (несоответствий) и разрабатывать мероприятия по их устранению. Такой более качественный уровень управления компанией позволяет своевременно корректировать деятельность всех подразделений, обеспечить переход от управления качеством к качеству управления.

#### **Список использованной литературы:**

1. Государственный стандарт Российской Федерации ГОСТ ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
2. Государственный стандарт Российской Федерации ГОСТ ИСО 9001-2001. Системы менеджмента качества. Требования.
3. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению: Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004.
4. Концепция развития рынка телекоммуникационных услуг Российской Федерации // <http://www.minsvyaz.ru/site.shtml?id=1082>
5. Современные телекоммуникации. Технологии и экономика / Под ред. Довгого С.А. - М.: Эко-Трендз, 2003. – 320 с.