

## Современные проблемы при внедрении систем менеджмента качества на российских предприятиях

© О. Б. Ешижамсоева, Л. И. Татарникова

*Иркутский национальный исследовательский технический университет, Российская Федерация*

**Аннотация.** Наиболее успешная реализация систем менеджмента качества (СМК) сочетает в себе простоту и индивидуальность. СМК должна быть специально разработана в соответствии с целями организации, отраслевыми требованиями и критериям соответствия, чтобы оказывать существенное влияние на корпоративную культуру и деятельность организации в целом. Одновременно каждая адаптация СМК в организации должна обеспечивать четкую ценность без излишней сложности. Верный подход к внедрению СМК – это сочетание универсальности и стандартизации. Организациям необходима достаточная стандартизация для получения последовательных результатов и достаточная универсальность для постоянного совершенствования, чтобы создать культуру, ориентированную на качество. В данной статье рассмотрены важность и преимущества внедрения, проанализированы основные проблемы, возникающие при внедрении СМК. Предложены возможные решения проблем при внедрении СМК на российских предприятиях.

**Ключевые слова:** качество, система менеджмента качества, внедрение СМК, конкурентоспособность, постоянное улучшение

## Modern Problems in the Implementation of Quality Management Systems at Russian Enterprises

© Oyuna B. Eshizhamsoyeva, Lyudmila I. Tatarnikova

*Irkutsk National Research Technical University, Irkutsk, Russian Federation*

**Abstract.** The most successful implementation of quality management systems (QMS) combines simplicity and individuality. The QMS should be specially designed in accordance with the goals of the organization, industry requirements and compliance criteria in order to have a significant impact on culture. At the same time, each adaptation of the QMS in the organization should provide a clear value without unnecessary complexity. The right approach to QMS implementation is a combination of universality and standardization. Organizations need sufficient standardization to achieve consistent results and sufficient versatility for continuous improvement to create a quality-oriented culture. The article discusses the importance and advantages of implementation, the main problems and possible solutions to problems in the implementation of quality management systems.

**Keywords:** quality, quality management system, QMS implementation, competitiveness, continuous improvement

В России часто можно встретить обязательное требование о наличии сертификата на продукцию, но она не отождествляется с качественной системой управления предприятием. Такой документ, безусловно, будет востребован участниками тендеров, государственных закупок и конкурсов качества, но для поддержания высокого качества продукции, создания устойчивого производственного процесса необходимо построение системы, направленной на обеспечение качественного выполнения всех основных этапов от разработки до производства продукции [1]. Системный подход к управлению качеством предполагает формирование целевой подсистемы управления предприятием, подразумевающей упорядоченную совокупность вза-

имосвязанных и взаимодействующих элементов объекта производства, предназначенных для достижения поставленной цели – создания условий для обеспечения требуемого уровня качества объекта производства при минимальных затратах.

Таким образом, у многих предприятий возникает вопрос о необходимости и целесообразности внедрения системы менеджмента качества (СМК).

В процесс внедрения системы менеджмента качества входит целый комплекс работ. Все это может затронуть различные аспекты деятельности предприятия. Кроме того, процесс внедрения также может затронуть и подсистемы системы менеджмента качества – подсистему логистики, производ-

ственную подсистему, подсистему стратегического управления компанией, подсистему управления персоналом и многие другие. Из этого можно сделать вывод, что необходимость внедрения системы менеджмента качества – это достаточно трудоемкая и длительная задача. В большинстве случаев разработка и внедрение системы менеджмента качества производится в несколько этапов:

1. Анализ ситуации, которая на данный момент сложилась на предприятии, а также обучение персонала;

2. Разработка необходимой документации и изменение графика и условий работы сотрудников;

3. Необходимость проведения внутреннего аудита системы менеджмента качества [2].

Как показывает отечественный опыт и зарубежная практика, многочисленные преимущества являются результатом разработки и внедрения надежной системы управления качеством. В таблице выделены основные преимущества внедрения СМК на предприятии.

Однако при внедрении СМК возникает множество проблем, которые могут не позволить организации добиться желаемого эффекта. Авторами были выявлены и проанализированы основные современные проблемы при внедрении системы менеджмента качества на российских предприятиях.

Основными проблемами при внедрении систем менеджмента являются:

**Таблица.** Основные преимущества внедрения СМК на предприятии

Внутренние	Внешние
Улучшение менеджмента предприятия, то есть пересмотр и актуализация внутренних документов, возможность определения и систематического анализа проблемных мест, внесение абсолютной ясности в зоны ответственности сотрудников	Управление качеством продукции и процессов позволяет организации последовательно удовлетворять потребности и пожелания своих клиентов.
Документирование и четкая регламентация бизнес-процессов компании	Обеспечение соблюдения всех государственных норм и требований при каждом внедрении нового продукта позволяет продавать продукты по всему миру [3].
Эффективный подбор кадров и воспитание у персонала предприятий более осознанного отношения к обеспечению качества, что дает повышение уровня трудовой дисциплины, возрастание ответственности персонала за выполняемую работу	Снижение затратных переделок и/или отходов осуществляется за счет внедрения и мониторинга процессов управления
Обучение методам управления качеством	Увеличение доли предприятия на рынке
Снижение предпринимательских рисков	Повышение темпов внедрения усовершенствований (например, продукции, технологий производства и пр.);
Уменьшение количества рекламаций и брака	Обеспечение качества и безопасности продукции
Руководство может принимать решения на основе данных, а не предположений	Обеспечение для потребителей доказательства относительно того, что организация может сделать для них
Упорядочивание деятельности внутри организации посредством описания взаимодействия между отдельными исполнителями и подразделениями	Получение признаний со стороны заказчиков через процедуру сертификации
Осуществление постоянного мониторинга процессов посредством различных механизмов: самооценки, процесса постоянного улучшения, внутреннего аудита, что позволит выявлять несоответствия и оперативно устранять их	Получение маркетинговых преимуществ
Существенное улучшение и оптимизация деятельности и повышение производительности [4].	Приоритет перед конкурентами при участии в тендерах и конкурсах
Рост объема продаж, соответственно увеличение прибыли	Повышение доверия со стороны инвестиционных и страховых компаний
	Усиление акцента на цели деятельности и достижении ожиданий потребителей
	Достижение и стабильное поддержание высокого качества продукции и услуг для удовлетворения потребностей и требований потребителей. Новые возможности или сохранение уже завоеванных сегментов рынка

4. *Степень осознания важности внедрения СМК высшим руководством.* Большинство руководителей, не имеющих специализированного образования в сфере менеджмента и управления, воспринимают как формализованный комплекс, а не как стратегический план дальнейшего развития компании [5]. Следовательно, после утверждения внедрения комплексов документов СМК будущая работа, которая должна быть направлена на рост уровня качества процессов компании, не осуществляется, а контроль за осуществлением запланированных мероприятий отсутствует. В связи с этим работники воспринимают эту систему несерьезно.

5. *Формальное внедрение СМК.* Большинство работ в пределах формирования системы менеджмента качества осуществляются только формально и не находят применения на практике, поскольку ключевым критерием при формировании и внедрении системы менеджмента качества в организации считается не рост результативности деятельности, а номинальное соответствие мировым стандартам и получение нужных сертификатов. В итоге тратятся существенные денежные средства, а настоящего эффекта от данной работы нет. Эти расходы не носят инвестиционный характер и не приносят существенных выгод в будущем. Таким образом, формальный подход к разработке и внедрению СМК приводит к ее практической неработоспособности и полному отсутствию положительного эффекта от внедрения [5].

6. *Негативное отношение персонала предприятия к службе управления качеством.* Обычно необходимость дополнительного обучения воспринимается работниками отрицательно, поскольку требует от них дополнительного времени и усилий, которые впоследствии не оплачиваются. Низкая мотивация ведет к отсутствию заинтересованности в обучении и, следовательно, к низкой его эффективности. Персонал предприятия негативно настроен в отношении менеджеров по качеству, что обуславливается неприязнью прохождения внутренних аудитов, непониманием функций службы управления качеством [6]. Связана данная проблема как с проблемами организации работ по управлению качеством, так и с ожиданием мгновенного

результата от внедрения СМК.

7. *Разработка СМК службой качества без участия других подразделений.* Руководство принимает решение о необходимости разработки СМК, отвечающей требованиям стандарта ISO 9001:2015, создает службу по качеству и поручает ей разработать документацию СМК без участия других подразделений и руководителей. При этом преследуется благая цель – не отвлекать персонал от основной работы. Вследствие чего документация будет разработана, но реальное положение дел будет сильно отличаться от того, что написано. Один из частных случаев развития такой ситуации – покупка готового пакета документированных процедур у какой-либо консалтинговой фирмы. После получения подобных нормативных «документов» у подразделений возникнет огромное желание положить их в самый дальний ящик стола и никогда к ним не возвращаться [7].

8. *Неправильная организация процесса обучения персонала реализации требований стандарта ISO 9001:2015.* Мало выделить деньги на обучение, нужно еще их умело потратить. Некоторые организации планируют проведение обучения на предприятии в конце месяца, а в это время сложно обеспечить посещаемость или после работы, когда обучаемые уже устали и не способны воспринимать информацию. Реализации требований стандарта ISO 9001:2015 нужно обучаться (обязательно не только руководителям, но и рядовому персоналу), причем правильная организация обучения – залог успеха [8].

9. *Привлечение консалтинговых компаний и консультантов.* Консультанты зачастую самостоятельно осуществляют разработку и корректировку документации СМК, в связи с чем персонал предприятия не приобретает необходимых навыков, не осознает ошибок и при необходимости самостоятельной разработки документа будет вынужден обращаться за помощью в сторонние организации либо документ СМК не будет отвечать установленным требованиям. Диагностический аудит имеет значительно меньше информативности, чем внутренний аудит. Так, для проведения качественной разработки документации, предложения грамотных ре-

комендаций необходимо подробно ознакомиться с особенностями деятельности предприятия, что невозможно сделать при первоначальном диагностическом аудите даже опытному специалисту. Специалисты-консультанты не участвуют в организации работ службы качества (отдела управления качеством), что немаловажно при внедрении СМК. Также многие компании дополнительно предлагают выдачу сертификата соответствия, что в корне нарушает требование к беспристрастности органа по сертификации.

10. *Не уделяется должного внимания подбору внутренних аудиторов.* Иногда к проведению аудита привлекаются специалисты, не имеющие необходимого опыта и при этом излишне амбициозные. Например, деятельность руководителя с 20-летним стажем проверял тот, кто только вчера принят в организацию: конфликт в таком случае неизбежен. Подобные ситуации отрицательно сказываются на результативности и эффективности процесса проведения внутреннего аудита. В стандарте ISO 9001:2015 содержатся следующие требования по этому вопросу: «Отбирать аудиторов и проводить аудиты так, чтобы обеспечивалась объективность и беспристрастность процесса аудита».

11. *Определение позиции системы менеджмента бережливого производства (СМБП) в системе управления предприятием.* Внедрение СМБП отдельно от СМК является причиной неполноценности последней. Это усугубляется тем, что некоторые подразделения большинства промышленных предприятий занимаются совершенствованием управления качеством продукции, включая вопросы внешней сертификации, а другие – вопросами улучшения производственно-технологических систем посредством внедрения инструментов бережливого производства. Локально внедренные системы СМК и СМБП, функционирующие параллельно, менее эффективны, так как не позволяют использовать все инструменты и методы комплексно для повышения качества продукции и конкурентоспособности предприятия, удовлетворенности всех заинтересованных сторон, снижения непроизводительных затрат [9].

Далее предлагаются возможные решения вышеперечисленных проблем:

1. Первым и главным условием успешного внедрения СМК является осознание высшим руководством того факта, что только при постоянном участии, личной заинтересованности можно построить эффективную систему качества. Следует на первоначальном этапе внедрения СМК обучить в первую очередь высшее руководство, и затем специалистов всего предприятия также ознакомить с преимуществами внедрения СМК для предприятия. Успех организации в достижении контроля качества зависит от действий, способностей и отношения высшего руководства. Руководителям предприятий необходимо доносить до всех сотрудников философию всеобщего менеджмента качества, объясняя причины, почему она должна быть реализована, как она может помочь достичь целей и какую пользу она принесет в долгосрочной перспективе. Адекватная коммуникация и обсуждение преимуществ и недостатков концепции всеобщего управления качеством поможет руководителям, сотрудникам и клиентам преодолеть страхи перемен и сопротивление изменениям. Руководству необходимо также обеспечить общую установку, стимулирующую работу по повышению качества. Кроме того, ответственность и подотчетность являются ключевыми элементами успеха [10]. Целью внедрения СМК должно являться не только порядок на производстве и обеспечение качественного изготовления продукции, но и процесс постоянного совершенствования, который и является основным источником выгоды от работы СМК в компании.

2. Корректно сформулированная система обучения, система мотивации, а также повышение уровня информированности всех работников. В стандарте ISO 9001:2015 определено, что «высшее руководство должно обеспечить определение, доведение до работников и понимание в организации обязанностей, ответственности и полномочий для выполнения соответствующих функций» и что «персонал, который выполняет работу, которая влияет на соответствие продукции требованиям, должен быть компетентным на базе полученного образования, подготовки, навыков и опыта». Формирование культуры, при которой лидирующей целью будет качество. Работники должны без штрафов и

наказаний понимать, что их цель – выпуск высококачественной продукции. Отдел контроля качеством должен заниматься просвещением персонала, объяснять для чего именно необходим менеджмент качества и что от каждого зависит эффективность работы предприятия. Сформировать веру сотрудников в эффективность системы менеджмента качества способны только реальные факты, поэтому здесь важны даже маленькие победы: каждое позитивное изменение должно подаваться в ключе деятельности в области управления качеством. Если руководитель будет публично отмечать все факты повышения эффективности и качества работы, связывая их с выстраиваемой системой, вероятность общего позитивного отношения к системе менеджмента качества со стороны персонала значительно возрастет [13].

3. Требуемые документированные процедуры целесообразно разрабатывать тем подразделениям, которые в наибольшей степени будут ими пользоваться. Руководство по качеству также лучше создавать привлекая специалистов из всех областей деятельности организации. Необходимо составить матрицу ответственности за реализацию требований стандарта, после чего поручить ответственным лицам разработать соответствующие разделы Руководства и затем всё свести в единый документ. Специалисты службы качества обязательно должны участвовать в разработке документов общесистемного характера, а также в проверке разрабатываемой другими подразделениями документации на соответствие требованиям стандарта ISO 9001: 2015.

4. Наиболее эффективными способами организации обучения являются следующие:

- обучение всего высшего руководства, всех руководителей среднего звена и части рядового персонала на семинарах, проводимых представителями консалтинговых организаций на территории предприятия. Далее обученные специалисты передают полученные знания остальным сотрудникам предприятия;

- обучение той же части персонала на семинарах, проводимых представителями консалтинговых организаций на своей территории (возможен выезд обучаемых в другой

город). Далее обученные специалисты также передают полученные знания всему персоналу предприятия;

- комбинация из первых двух способов: обучение одной части высшего руководства и руководителей среднего звена на выездных семинарах (с отрывом от производства), другой – на семинарах на территории предприятия (с последующим распространением полученных знаний среди всего персонала организации). Это наиболее предпочтительный способ, так как он в реальности более эффективный.

5. Рекомендуется собственных сотрудников направлять на повышение квалификации в области СМК на периодической основе. Квалифицированные специалисты в области систем менеджмента качества могут оказать предприятию весьма значительную помощь в разработке и внедрении данной системы. Их привлечение сократит время внедрения системы, а также позволит сократить количество ошибок и недочетов, которые могут возникнуть. Можно так же найти новые кадры за рубежом, которые имеют богатый опыт в менеджменте качества или создать лучшие условия менеджерам из других компаний.

6. Система отбора и подготовки внутренних аудиторов должна состоять как минимум из следующего:

- подбор специалиста с соответствующим базовым образованием (высшее по профилю предпочтительней), опытом работы (желательно не менее двух-трех лет) и соответствующими личными качествами (этичность, дипломатичность, наблюдательность, решительность и т. д.);

- теоретическое обучение пониманию требований стандартов ISO (предпочтительней обучение в сторонних организациях, но можно и силами своих обученных специалистов), правилам проведения аудита и оформлению соответствующих записей, а также требованиям нормативной документации, применяемой в организации;

- практическое обучение под руководством опытных аудиторов (если возможно): прежде чем допустить аудитора к самостоятельной работе, он может поработать на трех-четырех внутренних аудитах в качестве стажера. Подготовленный таким образом

внутренний аудитор способен результативно и эффективно самостоятельно проводить аудит.

7. Для ускоренного внедрения системы управленческой деятельности на всех иерархических уровнях промышленного предприятия, основанной на процессном, системном, ситуационном подходах, необходимо провести анализ достигнутых результатов функционирующей СМК и, если имеется СМБП, также определить периодичность аттестации руководителей всех уровней предприятия [9].

Результатом реализации данных мероприятий, помимо выявленных в таблице преимуществ, будут данные, собранные с помощью статистического контроля процессов (SPC) и других методов, которые позволят руководству принимать решения на основе фактов. Ценные ресурсы используются там, где они будут оказывать наибольшее влияние на повышение эффективности процесса и уменьшение проблем с качеством. А участие сотрудников в процессе улучшения продукта поможет создать культуру постоянного улучшения в организации [11]. Благодаря внедрению Кайдзен, 5S и других качественных инструментов постоянного совершенствования, сотрудники постепенно начнут

мысленно владеть процессом. Партнеры, инвестирующие в процессы, которые они выполняют, лучше всего определяют возможности для улучшений, которые приведут к повышению качества, эффективности и безопасности.

Разработка и внедрение системы управления качеством позволит организациям всех типов быть более эффективными и ответственными. У некоторых есть ложное впечатление, что система качества включает в себя только действия, выполняемые персоналом в отделе качества. Система управления качеством затрагивает множество процессов и отделов внутри организации: от продаж, проектирования, разработки, производства и доставки продукта или услуги до клиента. СМК способствует межфункциональному взаимодействию и взаимодействию во всей организационной структуре, что может привести к более унифицированной и сильной организации.

Предложенные мероприятия по внедрению СМК позволят российским предприятиям более результативно и эффективно внедрить СМК, повысить конкурентоспособность организации и значительно повысить внутреннюю культуру «качества» внутри организации.

#### Список источников

1. Григорян Е. С. Системный подход к управлению качеством // *Успехи современной науки*. 2016, № 10. Том 4.
2. Сажин П. Б., Козлова И. В. Система менеджмента качества: преимущества внедрения и проблемы функционирования // *Проблемы современной экономики*. 2009. № 1 (29).
3. Попова О. В. Деятельность консультантов в проектах по разработке, внедрению и сертификации систем менеджмента качества // *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. 2015. № 4. С. 164–169.
4. Кузьмина С. А. Преимущества и перспективы системы менеджмента качества [Электронный ресурс]. URL: <https://www.itctraining.ru/biblioteka/menedzhment/menedzhment-kachestva> (08.01.2022).
5. Матин В. И. Проблемы внедрения систем менеджмента качества в РФ // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2019. № 3А. Том 9. С. 493–498. DOI: 10.34670/AR.2019.89.3.054.
6. Бочарова С. В., Попова Л. Ф., Яшина М. Н. Анализ проблем в управлении качеством на современных промышленных предприятиях // *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*. 2018. № 4 (73).
7. Костюк К. С. Проблемы при внедрении системы менеджмента качества (СМК) на предприятии и способы их решения // *Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания*. 2010. № 3.
8. Крамаренко А. А. ISO 9001:2015: ожидаемые трудности перехода и пути реализации требований // *ЗНиСО*. 2015. № 6 (267).
9. Казаков В. Г., Решетникова Ю. В. Современные подходы к управлению промышленным предприятием: практика против «теории»? // *Методы менеджмента качества*. 2020. С. 34–38.
10. Скородумова А. А., Варламова Д. В. Роль лидерства в концепции всеобщего управления качеством // *Альманах научных работ молодых учёных пятидесятой научной и учебно-методической конференции университета ИТМО*. 2021. Т. 5. Часть 2.
11. Сокерина М. П., Чарушина Е. Б., Шестакова Н. В. Оценка результативности процесса менеджмента качества // *Омский научный вестник*. 2009. № 3. С. 9–11.
12. Юсупов М. Р. История становления системы менеджмента качества в России // *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Пищевые и биотехнологии*. 2014. № 1. С. 16–223.
13. Белоусов Е. Ф., Макришин В. Т. Управление качеством продукции // *Труды Международного симпозиума «Надежность и качество»*. 2009. С. 57–64.

**Информация об авторах / Information about the Authors**

**Оюна Баяржабовна Ешижамсоева,**  
студентка группы УКбп-18.1,  
Институт высоких технологий,  
Иркутский национальный исследовательский  
технический университет,  
664074, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83,  
Российская Федерация,  
oyuna1103@gmail.com

**Oyuna B. Eshizhamsoeva,**  
Student,  
Institute of High Technologies,  
Irkutsk National Research Technical University,  
83 Lermontov St., Irkutsk, 664074,  
Russian Federation,  
oyuna1103@gmail.com

**Людмила Ильинична Татарникова,**  
кандидат физико-математических наук, доцент,  
Кафедра автоматизации и управления,  
Институт высоких технологий,  
Иркутский национальный исследовательский  
технический университет,  
664074, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83,  
Российская Федерация,  
tatarnikova\_li@mail.ru

**Lyudmila I. Tatarnikova,**  
Cand. Sci. (Physics and Mathematics),  
Associate Professor of Automation and Control  
Department,  
Institute of High Technologies,  
Irkutsk National Research Technical University,  
83 Lermontov St., Irkutsk, 664074,  
Russian Federation,  
tatarnikova\_li@mail.ru