

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Финансовые технологии»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, должность

\_\_\_\_\_ И.О. Фамилия

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., проф.

\_\_\_\_\_ И.А. Баев

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Разработка рекомендаций по совершенствованию системы менеджмента качества  
компании ООО «1С-Рарус Челябинск»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.01.2020.(301-62).ВКР

Руководитель работы, проф., д.э.н.

\_\_\_\_\_ И.А. Соловьева

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Автор

студент группы ВШЭУ – 437

\_\_\_\_\_ А.М. Грачёва

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель

\_\_\_\_\_ Е.Ю. Куркина

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## АННОТАЦИЯ

Ирачёва А.М. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы менеджмента качества компании ООО «1С-Рарус Челябинск». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 437, с.89, ил.30, табл.31, библиограф. список – наим.25, прил.6.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью поддержания и постоянного улучшения системы менеджмента качества, включая необходимые процессы и их взаимодействия для компании ООО «1С-Рарус Челябинск».

В работе рассмотрены теоретические основы системы менеджмента качества, проведены финансовый анализ компании и мониторинг двух бизнес-процессов в части оценки качества предоставляемых программных продуктов и услуг с последующим выявлением проблемных элементов. В завершение предложены соответствующие рекомендации совместно с расчетом экономического эффекта от их исполнения.

## ABSTRACT

Grachyova A.M. Development of recommendations for improving the quality management system of 1C-Rarus Chelyabinsk LLC. - Chelyabinsk: SUSU, EU - 437, p.89, Ill.30, Tables 31, bibliograph. List – Name 25, adj 6.

The final qualification work was carried out in order to maintain and constantly improve the quality management system, including the necessary processes and their interactions for 1C-Rarus Chelyabinsk LLC.

The work considers the theoretical foundations of a quality management system, conducts a financial analysis of the company and monitoring of two business processes in order to assess the quality of the software products and services provided, followed by the identification of problematic elements. In conclusion, the corresponding recommendations are proposed together with the calculation of the economic effect of their implementation.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	8
1 МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА И ЕГО РОЛЬ В РАБОТЕ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1 История возникновения системы менеджмента качества .....	10
1.2 Современные стандарты менеджмента качества.....	16
1.3 Характеристика ООО «1С-Рарус Челябинск» .....	27
Вывод по разделу один.....	44
2 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ООО «1С-РАРУС ЧЕЛЯБИНСК»	
2.1 Характеристика системы менеджмента качества на предприятии.....	47
2.2 Анализ бизнес-процессов системы менеджмента качества: оценка жалоб и уровня удовлетворенности клиента .....	53
2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы менеджмента качества предприятия .....	70
Вывод по разделу два .....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	78
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	80
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А Форма 1 – Бухгалтерский баланс компании.....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Форма 2 – Отчет о финансовых результатах .....	84
ПРИЛОЖЕНИЕ В Анкета корпоративного клиента .....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Анкета клиента малого бизнеса.....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Анкета потерянного корпоративного клиента по проектам ....	87
ПРИЛОЖЕНИЕ Е Регламент отработки жалоб.....	88

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы. Для поддержания постоянной удовлетворенности клиентов, компании должны постоянно совершенствовать свою продукцию, услуги, а также внутренние процессы. Система менеджмента качества, как один из инструментов управления, способствующих такому улучшению, дает уверенность высшему руководству компании и ее потребителям о соответствии предоставляемых услуг и продуктов основным требованиям.

Руководством в области качества служит стандарт ISO 9001:2015. Сертифицированная система менеджмента качества необходима для успешного притяжения участия в тендерах, поставки продукции большим потребителям, а также при получении льготного кредитования в случае, когда организация стремится увеличить свой доход путем повышения удовлетворенности клиентов.

Новая версия ISO 9001:2015 содержит ряд существенных изменений, которые переводят стандарт на новый уровень, и соответственно сертифицированные по нему компании. Основная цель изменений заключается в необходимости сосредоточиться на управлении процессами, что должно позволить успешно применять стандарт к более широкому кругу предприятий и организаций без разработки каких-либо дополнительных, специфических требований. Поэтому проблема сертификации систем менеджмента качества является актуальной на сегодняшний день.

В качестве объекта исследования выступает компания ООО «1С-Парус Челябинск».

Предметом исследования является система менеджмента качества на основе международного стандарта ISO 9001:2015 в IT-компании.

Цель работы – разработать рекомендации по совершенствованию системы менеджмента качества компании на соответствие ISO 9001:2015.

В первом разделе работы изложены основные теоретические основы системы менеджмента качества. История возникновения международной организации по стандартизации ISO, а также российских стандартов – ГОСТ Р.

Во втором разделе проанализирована система качества компании в соответствии с требованиями стандарта. В результате анализа двух основных бизнес-процессов системы качества: оценка уровня удовлетворенности клиентов и жалобы, было выявлено ряд проблем. На их основе предложены соответствующие рекомендации по их устранению и повышению финансовых показателей компании.

Задачи:

1. Изучить историю возникновения системы менеджмента качества;
2. Изучить международные и российские стандарты системы менеджмента качества;
3. Проанализировать финансовое состояние компании «1С-Рарус Челябинск»;
4. Проанализировать систему менеджмента качества в компании ООО «1С-Рарус Челябинск» на соответствие требованиям международного стандарта ISO 9001:2015;
5. Проанализировать два бизнес-процесса системы качества: оценка удовлетворенности и жалобы клиентов;
6. Разработать мероприятия по совершенствованию системы менеджмента качества в компании.

# 1 МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА И ЕГО РОЛЬ В РАБОТЕ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 История возникновения системы менеджмента качества

Перед нашей страной в настоящее время стоит стратегическая задача модернизации экономики на основе перехода на инновационный путь социально-экономического развития. Кроме этого остро стоят цели решения или смягчения проблем, ставших хроническими для социально-экономического развития России: технологическое отставание в основных отраслях производства, недостаточное развитие человеческого капитала, чрезмерная дифференциация субъектов Федерации по уровню социально-экономического развития, наличие очагов этнополитической и межконфессиональной напряженности и др.

Для обеспечения системного подхода в достижении целей и решения проблем социально-экономического развития страны одним из перспективных направлений реализации модернизационного сценария является стимулирование и поддержка процессов формирования новой модели государственного управления стандартизацией.

В условиях современной рыночной экономики для повышения конкурентоспособности организации большое внимание уделяют тщательному контролю качества. Эта необходимость в настоящее время является общепринятым стандартизованным положением. Поэтому качество оказываемых услуг и произведенных, проданных продуктов является обязанностью всех сотрудников организации и входит в управление организацией.

Система менеджмента качества – это совокупность методик, ресурсов, организационной структуры и процессов, необходимых для контроля качества. Организации, стремящиеся к устойчивому успеху, удовлетворению потребностей клиента, внедряют у себя СМК в часть системы менеджмента.

Качество – степень соответствия требованиям, к которым относятся:

1. Требования клиента (как формальные, так и ожидаемые)

2. Внутренние правила и стандарты компании (регламенты, приказы, электронные письма, устные указания руководителей, и т.п.)

3. Требования прочих заинтересованных сторон (государство, поставщики, акционеры, сертификационные общества, аудиторские компании, и т.п.) [1].

Система менеджмента качества призвана обеспечить качество предоставляемых услуг и направлять это на потребности и ожидания клиентов. Поэтому главная задача СМК не контроль каждой услуги, а создание отлаженной системы, которая не допустит совершения ошибок, приводящих к плохому качеству продуктов и оказываемых услуг.

Система менеджмента качества берет свои истоки с XVIII - XIX вв. В период индустриальной революции, когда был развит однотипный вид деятельности. Например: ремесленник – управлял и контролировал не только разработку и проектирование своей продукции, но и ее производство, продажу и, соответственно, качество [2].

В это время на Руси был издан Указ царя Ивана Грозного об установлении норм размеров пушечных ядер, который устанавливал стандарты калибров (кружал) для измерения ядер.

Еще одним примером служит стандарт при постройке церквей и храмов – использование определенных типов кирпичей. Из истории известно, что церковь Вознесения в Коломенском была построена из 9 типов кирпичей. А собор Покрова Божией Матери на Рву – 18 типов.

В период царствования Петра I появилась стандартизированная база в области качества. Стали строить по единому образцу. Это значительно сокращало время работы и повышало уровень качества сделанных работ. Например, флот для Азовского похода 22 галеры одинаково построены и точно в срок.

В дальнейшем в Указе Петра I от 15 января 1792 г. № 2486 были созданы требования к качеству оружия, самой системе контроля качества, надзору государства за качеством и установлению мер наказания за выпуск дефектной продукции.



Для постоянного повышения и улучшения качества требовались не только нормативно – правовые документы. Также учитывалось образование и квалификация рабочих и мастеров. Этому уделялось огромное внимание на уральских заводах в XVIII в.

Когда остро встал вопрос нехватки квалифицированных специалистов на Урале были созданы школы. Для того чтобы люди приходили обучаться были созданы так называемые стипендии – полтора пуда муки в месяц, один рублю в год, освобождение от военной службы.

Выпускники получали навыки лаборантов, установщиков, штейгеров, мастеров что оказывало положительное воздействие на качество выпускаемой продукции. В итоге качество железа на уральских заводах признано лучшим как в России, так и в Европе.

Между тем, по мере того как развивалась наука, техника и технология, предприятия становились еще крупнее, владелец больше не мог присутствовать постоянно и везде, поэтому решения стали принимать и выполнять другие назначенные лица.

Следовательно, требования качества возрастало, так как теперь не только предприятие ощущало последствия ошибок, но и широкий круг потребителей. Например, ошибка в производстве лекарств могла стать причиной многих смертельных исходов при лечении; неисправность электрического контакта могла парализовать целую промышленность; а неисправность газового оборудования могла вызвать взрыв. Это вызвало необходимость пересмотреть подход к управлению, вызвав потребность в новой системе – системе менеджмента качества.

По мере того, как на крупных предприятиях расширялся штат сотрудников, создавались различные производственные подразделения, в изготовлении продукции стали принимать участие многочисленные отделы, качество изготавливаемой продукции начинало теряться по причине сложности контроля

всех подразделений, участвующих в производстве, что отрицательно отражалось на удовлетворении нужд потребителей.

В XIX веке оставалась задача – повысить качество в сферах экономики, сельского хозяйства, военном деле. В 1842 году была введена единая система мер и весов по всей России. Бали созданы образцы русских национальных мер – фунт и сажень. В 1860 году установили единый размер железнодорожной колеи. В дальнейшем были учреждены специальные призы и награды за качество на ярмарках и выставках [3].

Таким образом, государство стало принимать участие в деятельности организаций. Отечественные товары в больших объемах экспортировались за границу. К примеру, Каслинский чугунный павильон завоевал высшую награду на Всемирной выставке в Париже в 1900 году и стал одним из выдающихся примеров международного признания российского мастерства. Если на изделиях изображали государственный герб, то это означало высшую форму признания качества.

В период бурного экономического подъема страны в 1905 году была создана система Тейлора. Она устанавливала требования к качеству изделий (деталей) в виде полей допусков или определенных шаблонов, настроенных на верхнюю и нижнюю границы допусков, – проходные и непроходные калибры. Для обеспечения успешного функционирования системы Тейлора были введены первые профессионалы в области качества – инспектора.

Для того чтобы система работала был разработан план мероприятий:

1. Мотивация для персонала – материальные взыскания за дефекты и брак.
2. Профессиональная подготовка и обучение сотрудников вопросам менеджмента качества.
3. Выстраивание правильных отношений с потребителем на основе предпочтений и требований клиента.

После революции 1917 г. быстро стала внедряться и развиваться стандартизация качества. В 1918 году был утвержден декрет Совета Народных

Комиссаров «О внедрении Международной метрической системы мер и весов». Это значимое событие по созданию российской стандартизации.

В 1925 году был основан Комитет по стандартизации при Совете Труда и Обороне по итогам решения III съезда Советов.

Комитет осуществлял статистическое управление качеством. Усложнились задачи, появилась новая специальность – инженер по качеству. Основная задача которого – анализировать качество и дефекты производимых и выпускаемых изделий, строить контрольные карты.

Основное внимание уделялось предотвращению ошибок, а не решению проблем. Потому что на выработку, принятие решений уходит гораздо больше времени и ресурсов, чем на предотвращение ситуации.

В 1926 году утверждается первый общесоюзный стандарт ОСТ 1 «Пшеница. Селекционные сорта зерна. Номенклатура». Впервые СССР участвует в международной деятельности организаций, занимающихся стандартизацией (ISO).

К 1932 году в народном хозяйстве СССР насчитывалось около 5000 действующих стандартов, а в 1933-1937 гг. было утверждено еще около 4600.

В 1940 году стандартизация была передана в ведение единого органа – Всесоюзного Комитета по стандартизации при СНК СССР (ВКС). Наименование стандартов ОСТ заменяется на ГОСТ – Государственный общесоюзный стандарт. Именно в этих стандартах указывали требования к качеству продукции.

В период 50-х – 60-х годов прошлого века Арманд В. Фейгенбаум ввел выражение «Всеобщий Контроль Качества» (Total Quality Control).

Всеобщий контроль качества это эффективная система интеграции всех усилий, направленных на развитие, поддержание и улучшение качества работы всех частей организации, которая создает условия маркетингу, проектированию и разработке, производству и сервису самым экономичным способом, чтобы полностью обеспечить удовлетворение потребностей покупателей.

Фейгенбаум остается главным пропагандистом такого метода работы и координации действий между работниками организации, которые обеспечивают удовлетворение нужд потребителей. Японский опыт, связанный с управлением качества, во многом обязан оригинальности его мышления.

В 1982 году была введена двухуровневая аттестация продукции, включающая две категории качества: первая и высшая. Товары высшей категории отмечались государственным Знаком качества. В период с 1986 по 1990 гг. в СССР существовала государственная приемка продукции.

Мотивация и идеи в области качества шли в основном с запада. Однако при развитии рыночных отношений было принято много законов о стандартизации, системе сертификации различных сфер. Также была разработана система сертификации ГОСТ Р по обязательной сертификации Госстандартом России, которая стандартизировала и сертифицировала процессы в Российской Федерации [4].

Уже с 1993 года Госстандарт каждый год выделяет список продукции, подлежащий обязательной сертификации.

С возникновением нужды внедрения российской экономики в международную систему пересматриваются подходы к деятельности российских компаний с технологической и организационной сторон.

В связи с этим в 2002 году была введена процедура принятия изготовителем декларации о соответствии продукции. Данная декларация была распространена в странах ЕС.

Основным решением задачи была разработка и введение в отечественную практику в 2000-х годах современных стандартов сертификации в соответствии с международными нормами ISO 9000.

По результатам внедрения стандартов было сертифицировано 32 компании в области машиностроения, 23 в сфере услуг, 18 в электротехнике и еще 18 в металлургии и других отраслях.

Россия уже 8 год является членом Всемирной торговой организации. Что существенно снизило ставку импортного тарифа с 9% до 4.8%. Однако обещанного роста доли экспорта отечественных товаров не возникло [5].

Большая часть отечественных компаний, ориентированных на экспорт, работает без сертификатов, подтверждающих качество товаров. В данной ситуации компании теряют часть прибыли в размере 30 – 40 %.

Наличие сертификата не только помогает зарекомендовать себя на рынке, но и снизить риски страховщика при заключении сделки. Что способствует высокой конкурентоспособности продукции, а также экономии на страховых платежах.

В настоящее время государство нацелено на внедрение международных стандартов ISO 9000 на территории всей России.

В контексте задач модернизации, поставленных руководством страны, стандартизацию следует рассматривать как ключевой фактор поддержки ряда важнейших направлений промышленной политики. Таких, в частности, как внедрение инноваций, развитие конкуренции, обеспечение государственных поставок, устранение торговых барьеров и расширение торговли, защита интересов потребителей и окружающей среды и т.д. Стандартизация приобретает особое значение в связи с необходимостью обеспечения конкурентоспособности российской экономики и активизацией выхода страны на внешние рынки. Она становится ключевым звеном политики в области международных торговых отношений, важнейшим инструментом повышения качества промышленной продукции и, прежде всего, российского машиностроения. Однако международная стандартизация, как инструмент повышения качества и конкурентоспособности отечественной продукции, используется недостаточно.

## 1.2 Современные стандарты менеджмента качества

Начальным этапом в управлении качеством является выявление потребностей клиентов, а также их требований, вкусов и ожиданий. После следует определить

какие виды деятельности стоит взять в работу для удовлетворения интереса клиента.

Следующий шаг – процесс планирования качества, в течение которого определяется порядок этапов по взаимодействию с клиентом и надлежащий контроль над ними.

В результате будут созданы документы (инструкции, стандарты), устанавливающие требования, спецификации, руководящие принципы или характеристики, в соответствии с которыми могут использоваться материалы, продукты, процессы и услуги. Различают несколько типов стандартов:

1. Первый – тип А – Здесь содержатся главные требования к менеджменту. Стандарты этого типа позволяют компаниям, организациям и предприятиям показывать, что они способны разработать и внедрить у себя СМК. Примечательно, что сертификацию проводят только по данному типу документов.

2. Второй – тип В – Здесь даются пояснения и указания, которые помогают компаниям воплощать в жизнь требования стандартов первого типа. Эти стандарты помогают развивать компанию еще дальше, ставя более высокие требования.

3. Третий – тип С – Здесь разъясняется суть отдельных методов, даются дополнительные пояснения по некоторым специальным вопросам.

Создание стандартов СМК происходит на протяжении двух десятилетий. Этот процесс вызван необходимостью унификацией всех требований к менеджменту деятельности компании. В мире существует огромное количество сертификатов соответствия, а также есть узконаправленные системы сертификации.

23 февраля 1946 года была создана международная организация стандартизации ISO. Она была учреждена в Комитете ООН по координации стандартов на основе достигнутого соглашения между 25 индустриально развитыми странами в Лондоне. В этом же году Генассамблеей ООН утверждается Устав ИСО, определяющий её статус, структуру и функции основных органов ИСО, а также методику работы.

Международная организация по стандартизации имеет краткое название – ISO, что не случайно: при выборе наименования учитывалась необходимость того, чтобы аббревиатура звучала одинаково на языках всех стран-основателей. Поэтому было решено использовать греческое слово ίσος (исос) – равный. В настоящее время в ISO входят представители 164 стран. РФ стала членом ISO в качестве правопреемника СССР, а 23 сентября 2005 года Россия вошла в руководящий Совет ISO.

Международные стандарты ISO – это устав требований и мер оценки бизнеса и технологий, который выступает эталонной основой стандартизации. Наиболее популярным сводом стандартов считается универсальная система ISO 9001, которая впервые была применена в 1987 году. Принципиальное отличие новых стандартов от предыдущих разработок – обобщенный подход к оценке качества управления производством и бизнесом. То есть международные стандарты ISO 9000 стали применяться не к определенной группе товаров, а к целым технологическим комплексам и управленческим процессам.

Цель ИСО – расширение международного сотрудничества в таких областях как научно-техническая, интеллектуальная деятельность, взаимодействие в области экономики, всяческое содействие развитию стандартизации во всем мире для того, чтобы упростить международный товарный обмен, взаимную помощь.

Членство в ИСО рассматривается в двух видах: комитеты-члены и члены-корреспонденты (рис. 1.1)

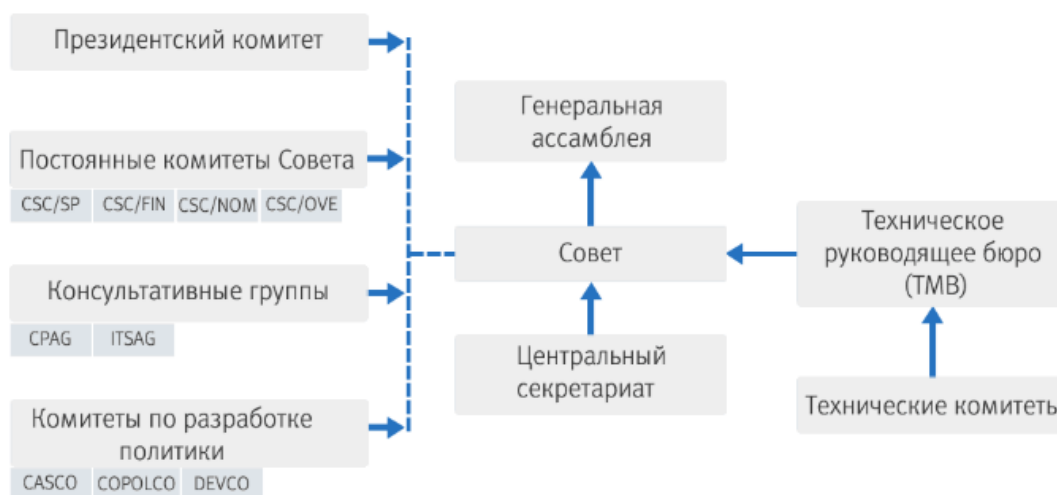


Рисунок 1.1 – Организационная структура управления ИСО.

Комитеты-члены представлены национальными органами стандартизации, которые за своё членство в ИСО вносят в его бюджет ежегодные взносы. При составлении шкалы взносов учитывают удельный вес государства в международной торговле и долю промышленного производства.

Членом-корреспондентом может стать национальный орган стандартизации той страны, где отсутствует комитет-член. Причем представители членов-корреспондентов могут направляться на заседания профильных комитетов лишь в роли наблюдателей. Членам-корреспондентам полагаются все издаваемые международные стандарты в полной комплектации и другие информационные издания. Это возможно за счет того, что комитеты-члены уплачивают небольшие взносы за членство в ИСО.

Высшим органом ИСО является Генассамблея. Также руководящие органы ИСО представлены Советом, Центральным секретариатом, Исполнительным бюро, техническим бюро Совета и техническими комитетами.

Должностные лица ИСО – генеральный секретарь, казначей, вице-президент и президент.

В генеральную ассамблею входят представители всех комитетов-членов. Она собирается один раз в 3 года и занимается наиболее важными вопросами ИСО. Президент избирается на трёхлетний срок на сессии генассамблеи. Кроме того, на



ней обсуждаются важные проблемы и направления мировой стандартизации при участии известных промышленников.

Президент возглавляет Совет ИСО, который направляет всю деятельность ИСО, то есть решает такие вопросы как публикация международных стандартов управления качеством, назначение руководителей технических комитетов, вопросы структуры органов Совета и пр. В совет входят 18 комитетов-членов. Заседания Совета проходят один раз в год или чаще при необходимости.

В условиях современной глобализации ISO (International Organisation for Standardisation) внедрены с целью унификации национальных систем допусков и посадок. И сегодня большая часть стран применяет системы ISO.

В мире действует около 2000 различных стандартов, выпущенных ISO, которые применяются как в узкоспециализированных областях, так и в межнациональном масштабе. В частности система ISO 9000 в настоящее время используется в качестве базовой платформы стандартизации менеджмента многими странами, в том числе и Россией.

Стандарты ИСО 9004, а также порядка десяти стандартов, являющихся сегодня настоящими пособиями, разрабатывались для того, чтобы каждое предприятие имело эффективную систему качества. Международные стандарты ИСО 9001, ИСО 9002, ИСО 9003 можно назвать наиболее важными из стандартов, так как они являются нормативными и созданы для того, чтобы потребители или третья сторона могли оценить систему качества предприятия. В нашей стране они взяты за основу российских стандартов и называются, в свою очередь, ГОСТ Р ИСО 9001-96, ГОСТ Р ИСО 9002-96 и ГОСТ Р ИСО 9003-96 [6].

Комплекс международных стандартов управления качеством ISO 9000-9004 под названием «Управление качеством продукции» был принят международной организацией по стандартизации (ISO) в марте 1987 года. В нём обозначены главные принципы систем качества, актуальные и по сей день. В частности, говорится о системе качества. Цель создания и внедрения системы качества в компании – обеспечить проведение определённой политики и достигнуть

поставленных целей. В связи с этим первостепенная задача топ-менеджмента компании – грамотная формулировка и обеспечение документального оформления политики в области международного качества. Далее – обеспечение понимания данной политики на всех уровнях, её проведения и внедрения [7].

В 1994 году принят стандарт ISO 9000-1:1994, ознаменовавший новую версию международных стандартов ИСО. По структуре версия стандартов 1994 года аналогична версии 1987 года. Отличие в количестве документов: введены дополнительные части в стандарты ISO 9000 и ISO 9004. Данную версию принимали в период с 1991 года по 1997 год. Основной особенностью версии 1994 года является то, что объектами рассмотрения здесь помимо продукции стали программы и услуги.

И вот в декабре 2000 года выходит новая версия стандартов, опубликованных международной организацией по стандартизации. Это серия стандартов 9000 версии 2000 г. В неё включены:

1. ISO 9000 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
2. ISO 9001 Системы менеджмента качества. Требования.
3. ISO 9004 Системы менеджмента качества. Руководящие указания по улучшению деятельности.

Версию 2000 года отличает изменение распространения требований к системе международного качества: сейчас они прописываются только в ISO 9001. Кроме того, в переводном варианте версии 2000 года слово «управление» заменяет слово «менеджмент». Термин «менеджмент» в данном случае означает скоординированную деятельность по управлению организацией и руководством ею.

Международные стандарты управления качеством ИСО 9000-й серии позволили с помощью единой нормативной базы сертифицировать системы качества многих стран. Согласно аналитическим данным, в настоящее время по ИСО 9001 – ИСО 9003 прошли сертификацию более двухсот тысяч предприятий

и организаций многих стран. Факторы, влияющие на внедрение системы качества в компании:

1. Желание повысить конкурентоспособность
2. Возможность улучшить качество своей продукции и проводимых работ.
3. Требования клиента (потребителя).
4. Сокращение аудиторских проверок, заказываемых клиентами.
5. Желание получать госзаказы.
6. Возможность сокращения издержек.
7. Необходимость в льготном страховании и кредитовании.

Также значимым преимуществом стандартов ISO является взаимосвязь между законодательными актами и положениями разных стран с общепринятыми международными законами и принципами, что значительно облегчает работу. Простой пример – благодаря продвижению международных стандартов ISO в России была грамотно модернизирована устаревшая система советских ГОСТов.

Теперь о часто употребляемых терминах «сертификация» и «международный сертификат» (например, по СМК). В отличие от стандартизации не существует международной организации по аккредитации органов сертификации. Следовательно, не существует международных органов сертификации, которые могли бы выдавать международные сертификаты. В каждой стране есть национальные организации по аккредитации органов сертификации [8].

Признание сертификатов, выданных органом сертификации одной страны, в другой стране возможно либо на основе межправительственных соглашений, либо аккредитации зарубежного органа сертификации, либо на основе двусторонних и многосторонних соглашений между национальными организациями по аккредитации о взаимном признании как систем аккредитации, так и органов сертификации, аккредитированных в этих системах.

Правовой базой сертификации в Германии служат законы в области охраны здоровья и жизни населения, защиты окружающей среды, безопасности труда, экономии ресурсов и защиты интересов потребителей. С 1990 г. в стране

действует закон об ответственности за изготовление недоброкачественной продукции, который гармонизован с законодательством стран - членов ЕС и служит законодательной базой для сертификации в рамках единого рынка. Закон охватывает весьма широкий круг товаров от игрушек до некоторых видов оборудования. По данным Германского информационного центра ГАТТ/ВТО, Общенациональная система сертификации в стране включает несколько систем сертификации. Потребности германской экономики на 80–90 % удовлетворяют следующие системы, образующие общенациональную:

1. А – система сертификации соответствия регламентам;
2. А1 – система сертификации соответствия стандартам DIN;
3. А2 – система сертификации VDE;
4. А3 – система сертификации DVGW;
5. В – система сертификации Германского института гарантии качества и маркировки RAL;
6. С – система сертификации на знак GS промышленной технологии;
7. D – система надзора за соответствием строительных конструкций федеральным нормам;
8. Е – система сертификации средств измерений и эталонов;
9. F – система сертификации соответствия разделу 24 Германского промышленного законодательства [9].

В России действует система сертификации ГОСТ Р. Всего в системе существует 7 схем декларирования и 14 схем сертификации. На сегодняшний день процедура проведения всех схем подтверждения соответствия регламентируется двумя нормативными документами:

1. ГОСТ Р 54008-2010 «Оценка соответствия. Схемы декларирования соответствия»;
2. ГОСТ Р 54603-2009 «Оценка соответствия. Схемы сертификации продукции Российской Федерации».

Декларация о соответствии продукции ГОСТ Р – это официальный документ, которым заявитель подтверждает соответствие качества и безопасности продукции требованиям Государственных стандартов. Выданная на основании протокола испытаний продукции декларация соответствия ГОСТ обладает той же юридической силой, что и сертификат соответствия [10].

Оформляется документ на серии и партии продукции, а также на отдельные товары, поставляемые по контракту. Любому производителю и поставщику важно знать нужна ли декларация соответствия ГОСТ или сертификат на каждый конкретный вид товара.

И поэтому существуют специальные перечни продукции, которую необходимо проверять по ГОСТ. Но их актуальность постоянно меняется. Ведь с появлением облегчающих таможенный контроль сертификатов и деклараций соответствия ТР ТС списки товаров для сертификации и декларации по ГОСТ постепенно уменьшаются.

Декларация соответствия хоть и выдается, и регистрируется такими же аккредитованными центрами и лабораториями по сертификации, что и оформляют сертификаты, но её бланк не защищен от вероятности подделок. Декларация ГОСТ – это обычный белый лист с подписями и печатями. Сертификат ГОСТ Р изготавливается на защищённом бланке и вызывает больше доверия.

Законодательством установлено, что возможно оформление и обязательных, и добровольных сертификатов ГОСТ, в то время как добровольных деклараций ГОСТ не бывает. Поэтому всё чаще производители и поставщики продукции вместе с обязательной Декларацией соответствия оформляют и Добровольный сертификат ГОСТ Р.

Сертификат ТР ТС устанавливает соответствие товара регламентом безопасности, установленным Таможенным союзом. Документ является необходимым для некоторых групп продукции, без него невозможна их

реализация. Существует несколько схем сертификации по ТР ТС, которые используются для различных групп продукции.

Схемы 1С и 2С применимы тогда, когда заявителем является производитель товара. Они применимы в том для зарубежных производителей при наличии у них представителя на территории стран участников ТС.

Эти схемы предусматривают следующие этапы:

1. Направление заявления в уполномоченную организацию с приложением документации на производимые товары;
2. Взятие образцов продукции для исследования;
3. Оценка производственного процесса и уровня его соответствия действующим нормам;
4. Получение документа [11].

При необходимости изменения состава производимых товаров или внесения корректировок в сам процесс их изготовления, производитель обязан письменно известить об этом организацию по сертификации, которая в свою очередь принимает решение о целесообразности повторного анализа. По результату лабораторных испытаний заявитель получает документ установленного образца на товары серийного производства. Различие между схемами 1С и 2С заключается в том, что в первом варианте производится оценка состояния производства, а во втором - анализ системы управления предприятием.

Схема 3С. Если заявителем является поставщик или продавец продукции, применяется схема сертификации 3С. В этом варианте по итогам испытаний заказчик получает документ подтверждения качества для партии продукции. Лабораторный анализ продукции проводится только для документов со сроком действия более одного года.

Схема 4С. Предполагает поведение испытаний для отдельных единиц продукции. При такой схеме сертификат выдается для каждой единицы продукции отдельно.

Схема 9С. Для небольших партий продукции, товаров иностранного изготовления, продукции сложного состава, оборудования для организаций, действующих на территории ТС используется схема 9С. По итогам анализа образцов заявитель получает документ установленного образца. Выбор той или иной схемы обусловлен особенностями сертифицируемой продукции, а также отношением к ней заявителя [12].

Одно из главных отличий схем ГОСТ Р от схем ТР ТС состоит в том, что во втором случае схемы, которые можно использовать, прямо указаны в конкретном техническом регламенте на конкретную продукцию. В случае же с национальным стандартом процедура выбора схемы описана в двух вышеупомянутых документах.

Собственно, заявитель не выбирает схему сертификации или декларирования, а сопоставляет условия из вышеупомянутых ГОСТов со своей продукцией и понимает, какую схему ему надо использовать для неё.

Следует сказать, что национальные организации по аккредитации устанавливают компетентность органов сертификации только в той области, которая регулируется национальными стандартами (в Украине – ДСТУ, в России – ГОСТ Р, в Германии – DIN и т.д.). Для того чтобы международный стандарт стал национальным (ДСТУИСО, ГОСТРИСО и т.д.), требуется решение соответствующих организаций по стандартизации. В странах ЕС стандарты ISO по решению европейской организации стандартизации (CEN) вначале приобретают статус европейского стандарта (EN ISO), а затем статус национального стандарта в каждой из стран ЕС (например, DIN EN ISO 9001:2008 - в Германии) [13].

### 1.3 Характеристика ООО «1С-Рарус Челябинск»

Компания «1С-Рарус» работает на рынке 26 лет. Офисы компании открыты в 5 странах. Направления деятельности определяются центральным офисом, который находится в г. Москве.

Клиентами компании за 20 лет работы стали более 100 000 предприятий и организаций, специалистами компании разработано более 70 типовых отраслевых решений для 17 отраслей экономики.

«1С-Рарус» успешно проводит работы комплексной автоматизации энергетических, нефтегазовых компаний, розничной и оптовой торговли, автосалонов и дилерских центров, финансовых и инвестиционных, медицинских, строительных и производственных компаний, а также машиностроительной отрасли.

Для корпоративных клиентов компания оказывает консультационные услуги по автоматизации управленческих и учетных задач, консалтинг в сфере бухгалтерского и налогового учета. Проводит проектные работы, а также оказывает услугу – ведение бюджетного планирования.

Одним из видов деятельности является внедрение и сопровождение программных продуктов фирмы «1С». Компания занимается проектированием, монтажом и сопровождением компьютерных сетей. Осуществляет поставки компьютерного и периферийного оборудования. Устанавливает противокражные системы, видеонаблюдение и IP-телефонию.

Также «1С-Рарус» имеет статус учебного центра, осуществляющего сертифицированные курсы для пользователей и программистов, а также предполагает индивидуальное обучение.

В 2019 году Челябинский филиал запустил программу внутреннего обучения. Идея состоит в том, чтобы ежемесячно проводить мастер-классы внутри компании для своих специалистов. Данные мероприятия набирают обороты и



вот, после проведения уже более 15 мастер-классов, начали масштабироваться за пределы филиала.

Цели данных классов: систематизировать теоретические знания, расширить компетенции консультантов в непрофильных для них областях, а также посмотреть, как теория реализуется на практике.

Все курсы разработаны специалистами на базе полученных знаний на проектах, на проверенных методиках «1С» и теоретических знаниях. Специалисты, проводившие классы, – это ведущие консультанты и руководители функциональных подразделений.

Курсы проводятся не только для филиала Челябинска, также было проведено обучения в офисах Москвы и Санкт-Петербурга.

История компании начинается с 1994 года – открытие предприятие «Рарус», специализирующегося на курсах обучения пользователей и установках лицензионного программного обеспечения. В этом же году предприятие получило статус 1С: Франчайзи фирмы «1С». Впоследствии появляются первые клиенты, вводится почасовая ставка, заключается первый договор на проектные работы с издательством и типографией «Гудок».

В 1997 году проходит первая реструктуризация компании. Было принято ввести 2-х уровневую систему управления. Также разрабатываются новые технологии по взаимодействию программ «1С» с кассовыми аппаратами. Что способствует развитию направления по автоматизации розничных и оптово-розничных предприятий. Далее успешно реализуются несколько проектов: Издательство ООО «Бизнес - Реклама КУРЬЕР», ЗАО УК «Тройка Диалог», Российское объединение инкассаторов «РосИнкасс», Банк МКБ, Исполнительный комитет СНГ.

В следующем году открывается филиал компании в Нижнем Новгороде - «1С-Рарус-НН», расширяется штат сотрудников до 120 человек. Клиентская база Внедренческого центра «1С-Рарус» достигла 6 000 предприятий и организаций. Департамент сетевых решений компании «1С-Рарус» представил ноу-хау в

области работы системы программ «1С: Предприятие» с операционной системой Novell.

В 2000-х годах компания покупает компанию «Альфа-сеть», расширение направления по автоматизации бизнеса. В начале 2001 года выходит система программ «1С-Рарус: Управление предприятием». Создается Департаментом разработки компании «1С-Рарус» ноу-хау в области производства прикладного программного обеспечения — Технологической платформы.

Выходятся типовые отраслевые решения: «1С-Рарус: Ресторан + Бар + Кафе», «1С-Рарус: Общепит 5.0». И главное – компания получает международный сертификат качества ISO 9001:2000 на соответствие системы качества компании международным стандартам.

В 2002 году введена новая партнерская программа. Организованы учебные курсы для партнеров, с передачей технологий разработки и продвижения отраслевых решений партнерам фирмы «1С» в регионы. В 2003 году учебный центр компании «1С-Рарус» получил статус «Центра Сертифицированного Обучения фирмы «1С» (ЦСО), который подтверждает высокий уровень преподавателей центра и методики курсов.

Компания «1С-Рарус» успешно прошла периодический аудит системы качества на соответствие международным стандартам ISO 9001:2000, аудит проводило ведущее сертификационное общество «DNV».

Компания «1С-Рарус» продолжает развитие отраслевой специализации по автоматизации бизнеса. Взят курс на разработку готовых типовых решений на платформе «1С:Предприятие 8.0». В 2005 году вышли новые отраслевые программные продукты, в том числе 2 совместных с фирмой «1С» типовых решения.

На 1 декабря 2008 года в компании «1С-Рарус» работает 995 сотрудников в 11 городах в 3-х странах: Россия: Москва, Домодедово (МО), Нижний Новгород, Санкт-Петербург, Сочи, Казань, Рязань, Тула. Украина: Киев, Севастополь. Болгария: София.

По состоянию на 31.12.2012 «1С-Рарус» занимает первое место среди всех партнеров «1С» в рейтингах:

1. Купить 1С:Предприятие»;
2. Центр компетенций по торговле;
3. 1С:Консалтинг;
4. Центр компетенций по строительству;
5. Центр компетенций по производству;
6. «Купить 1С:Бухгалтерию»;
7. Центр компетенций по медицине.

В 2012 году Система качества группы компаний «1С-Рарус» стала унифицированной. Подтверждено единство подхода к системе менеджмента качества в представительствах компании в Москве, Санкт-Петербурге и Нижнем Новгороде. Система Менеджмента Качества соответствует международному стандарту ISO 9001:2008.

ГК «1С-Рарус» прошла ежегодную зонтичную сертификацию на соответствие Системы Менеджмента Качества международному стандарту ISO 9001:2008 в DNV в 4 городах: Москва, Санкт-Петербург, Самара и Казань.

Учебный центр «1С-Рарус» получил сертификат Авторизованного учебного центра «1С-Битрикс».

ГК «1С-Рарус» прошла ежегодный сертификационный аудит DNV на соответствие Системы Менеджмента Качества международному стандарту ISO 9001:2008 в Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Самаре и центре удаленной поддержки пользователей в Рязани [14].

По данным аналитического портала TAdviser «1С-Рарус» входит в тройку лидеров рейтинга системных интеграторов на рынке CRM в России (по показателям выручки).

В 2016 году открыт новый филиал в Челябинске на базе ВЦ «СофтСервис» — ведущего партнера «1С» в Уральском федеральном округе. Компания входит в пятерку лучших центров компетенции по ERP-решениям и в первую десятку

рейтинга «1С:КОРП», лидируя среди предприятий своего региона. Филиал имеет статусы «Центр сопровождения программ и информационных продуктов «1С», «1С:Центр компетенции по документообороту» и планирует сохранить свою специализацию, занимаясь комплексной автоматизацией производственных компаний и консалтинговой поддержкой проектов.

Офисы ГК «1С-Рарус» в Москве, Рязани, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Самаре, Казани и Новосибирске прошли ресертификационный аудит на соответствие требованиям нового стандарта ISO 9001:2015.

В 2019 году проект по внедрению «1С:ERP Управление предприятием» и «1С:Птицеводство 2. Модуль для 1С:ERP» в ОАО «Птицефабрика Рефтинская» стал победителем в третьем международном конкурсе «1С:Проект года». Команда «1С-Рарус Челябинск» выполнила проект, учитывая особенности учета сельскохозяйственной деятельности. Реализован сложный раздельный учет затрат для управления себестоимостью продукции, а налоговый учет в системе ведется по двум ставкам налога на прибыль [15].

Организационно правовая форма компании Общество с ограниченной ответственностью «1С-Рарус Челябинск» (ООО «1С-Рарус Челябинск»).

Миссия компании заключается в помощи клиентам решить возникшие вопросы, используя все имеющиеся ресурсы компании.

Организационная структура описывает общую структуру и определяет функционал подразделений компании. Общая организационная структура компании представлена на рис.1.2.

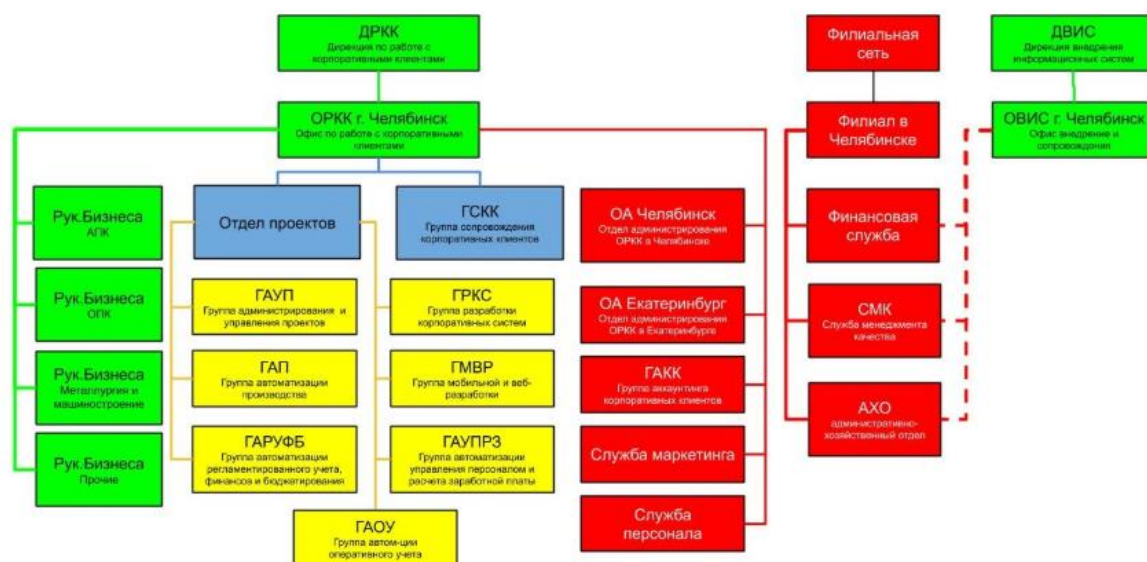


Рисунок 1.2 – Организационная структура компании

На рисунке 2 зеленым цветом выделены прибылеобразующие подразделения. Желтым и синим – ключевые производственные подразделения, оказывающие услуги для клиентов. Красным цветом выделены сервисные подразделения компании, оказывающие услуги для прибылеобразующих и производственных подразделений.

В компании присутствует два подразделения: ОРКК (отдел по работе с корпоративными клиентами) и ОВИС (отдел внедрения и сопровождения).

Работа по сопровождению корпоративных клиентов делится на 3 направления: плановое обслуживание, работа по обращениям, развитие функционала.

Плановое обслуживание включает в себя составление графика работ, мониторинг изменений, обновление информационных баз.

Работа по обращениям – это доступ к статистике по обращениям, которая отражает статус их выполнения. А также позволяет оценить выполненные работы.

Функционал ОРКК:

1. Продажа программных продуктов фирмы 1С и ее партнеров и лицензий клиентам корпоративного рынка.
2. Поддержание долгосрочных отношений с клиентами корпоративного рынка.

3. Продажа проектов по автоматизации бизнеса для клиентов корпоративного рынка.

4. Реализация проектов по автоматизации бизнеса корпоративных клиентов.

5. Сопровождение клиентов корпоративного рынка, у которых завершен проект или информационная база находится в эксплуатации.

6. Управление доходами и расходами подразделения для обеспечения целевой прибыли.

ОВИС оказывает услуг клиентам среднего и малого бизнеса.

Функционал ОВИС:

1. Продажа программных продуктов фирмы 1С и ее партнеров и лицензий к ним.

2. Оказание услуг регулярного сопровождения программных продуктов фирмы 1С клиентам рынка среднего и малого бизнеса (далее СМБ).

3. Внедрение программных продуктов фирмы 1С для решения бизнес-задач клиентов СМБ.

4. Оказание разовых услуг по сопровождению программных продуктов фирмы 1С клиентам СМБ.

5. Оказание услуг по обучению пользователей работе с программными продуктами фирмы 1С.

6. Управление доходами и расходами подразделения для обеспечения целевой прибыли.

Функционал производственных подразделений:

1. Накопление тиражируемых решений в области отраслевой методологии и функциональной области.

2. Развитие компетенций для реализации проектов и оказании услуг адаптации и сопровождения программных продуктов на рынке корпоративных клиентов.

3. Реализация основной проектной деятельности по-своему и/или смежному функциональному направлению, а также оказание услуг по адаптации и сопровождению программного обеспечения.

4. Повышение качества выполнения работ по адаптации и сопровождению программного обеспечения

Функционал отдела маркетинга:

1. Привлечение новых клиентов в компанию, согласно потребностям прибылеобразующих подразделений (например, проведение исследований и организация маркетинговых мероприятий, публикация ВР и отзывов на сайте фирмы 1С).

2. Поддержание положительного имиджа компании на рынке (публикации в СМИ и Интернет включая пресс-релизы на сайте фирмы 1С, поддержание рейтингов компании, работа над получением новых рейтингов).

Функционал бухгалтерии:

1. Оказание сервиса прибылеобразующим подразделениям по работе с фискальными рисками.

2. Ведение бухгалтерского и управленческого учета.

3. Бюджетирование и формирование финансовой отчетности.

4. Управление бюджетом общехозяйственных затрат.

Функционал отдела персонала:

1. Обеспечение потребностей подразделений в персонале (поиск кандидатов и закрытие вакансий, адаптация новых сотрудников).

2. Поддержание положительного имиджа компании на рынке труда.

3. Поддержание атмосферы взаимного уважения и доверия, формирование корпоративной культуры в компании.

4. Кадровое делопроизводство.

Функционал АУП (административно-управленческого персонала):

1. Оказание сервиса подразделениям по хозяйственным вопросам;

1.1. прием входящих звонков, отправка документации, регистрация договоров, закуп канц. товаров, обеспечение сотрудников (вода, чай, кофе, сахар, одноразовая посуда);

1.2. доставка ТМЦ и сотрудников автотранспортом компании;

### 1.3. уборка офисных помещений

Таким образом, в компании присутствует линейно-функциональная структура. Генеральный руководитель и руководители функциональных подразделений разделяют свое воздействие на исполнителей по функциям. Общий руководитель осуществляет линейное воздействие на всех участников структуры, а функциональные руководители оказывают технологическое содействие исполнителям выполняемых работ.

При данной структуре назначение функциональных служб заключается в подготовке для линейных руководителей данных, чтобы те в свою очередь могли принять компетентное управленческое решение или производство [17].

Проведем анализ текущего финансового состояния ООО «1С-Рарус Челябинск», используя данные бухгалтерской отчетности (форма 1) и Отчет о прибылях и убытках (форма 2). Основная цель финансового анализа – получение максимального количества наиболее информативных параметров, дающих объективную картину финансового состояния организации. Анализ раскрывает и изучает причины (факторы) изменения показателей, входящих в систему.

Агрегированный баланс ООО «1С-Рарус Челябинск» за 2018, 2017, 2016 года представлен в таблице 1.1. Отчет о прибылях и убытках за 3 прошедших года представлен в таблице 1.2.

Таблица 1.1 – Агрегированный аналитический баланс ООО «1С-Рарус Челябинск», тыс.руб.

Показатель	2017 г.	2018 г.	Абсолютное изменение, тыс.руб.	Удельный вес		Темп прироста
				2017 г.	2018 г.	
АКТИВ						
1. Внеоборотные активы						
Основные средства	30	199	169	0,20%	0,94%	6,63
Итого по разделу 1	30	199	169	0,20%	0,94%	6,63
2. Оборотные активы						



Окончание таблицы 1.1.

Показатель	2017 г	2018 г	Абсолютное изменение	Удельный вес		Темп прироста
				2017 г	2018 г	
Запасы	115	289	174	0,76%	1,37%	2,51
в том числе:						
Дебиторская задолженность	13 315	15 443	2 128	88,31%	73,31%	1,16
Денежные средства	1 619	5 135	3 516	10,74%	24,38%	3,17
Итого по разделу 2	15 049	20 867	5 818	99,81%	99,06%	1,39
БАЛАНС	15 079	21 066	5 987	100,01%	100,00%	1,40
ПАССИВ						
3. Капитал и резервы						
Итого по разделу 3	798	7 384	6 586	5,29%	35,05%	9,25
4. Долгосрочные обязательства						
Итого по разделу 4	0	0	0	0%	0%	-
5. Краткосрочные обязательства						
Кредиторская задолженность	14 279	13 682	-597	94,71%	64,95%	0,96
Итого по разделу 5	14 279,00	13 682,00	-597	94,71%	64,95%	0,96
БАЛАНС	15 077	21 066	5 989	100,00%	100,00%	1,40

Таблица 1.2 – Отчет о прибылях и убытках ООО «1С-Рарус Челябинск» за 2019 год, тыс. руб

Показатель наименование	2017 г.	2018 г.
Выручка	75 522	82 632
Себестоимость продаж	56 869	70 697
Валовая прибыль	18 653	11 935
Прибыль от продаж	18 653	11 935
Прочие доходы	81	49
Прочие расходы	4 314	3 783
Прибыль до налогообложения	14 420	8 201
Текущий налог на прибыль	2035	1165
Чистая прибыль	12 385	7 036

Деятельности информационных услуг позволяет компании не вкладывать денежные средства во внеоборотные активы, так как стоимость компьютерной техники и аксессуаров может быть отнесена к расходам текущего периода (рис.1.3).

За анализируемый период валюта баланса возросла на 5989 тыс.руб. Увеличение показателя – положительная тенденция, т.к. в данном случае наблюдается рост производственных возможностей предприятия (рисунок 1.3).

Определим направления увеличения валюты баланса. Предприятие практически не имеет внеоборотных активов (удельный вес составляет около 1%), поэтому прирост актива обусловлен приростом оборотных активов, в частности дебиторской задолженностью на 2128 тыс.руб. и денежными средствами на 3516 тыс.руб. На рост пассива баланса наибольшее влияние оказало увеличение 3 раздела баланса на 6586 тыс.руб. (рисунок 1.4).

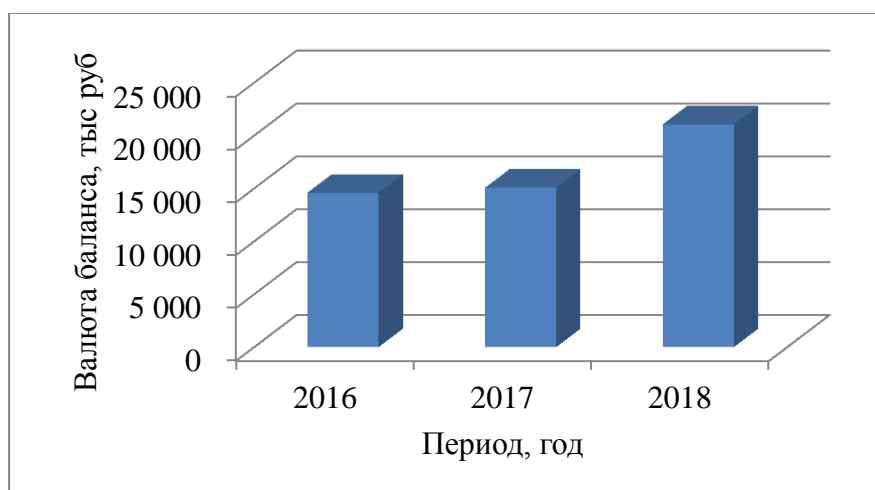


Рисунок 1.3 – Валюта баланса ООО «1С-Рарус Челябинск»

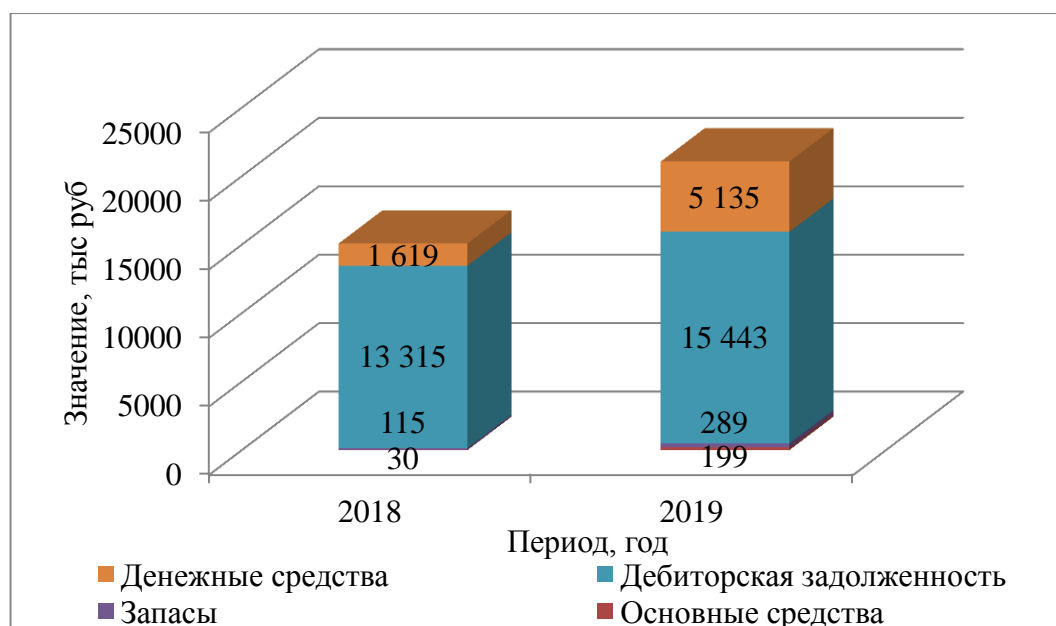


Рисунок 1.4 – Структура оборотных активов ООО «1С-Рарус Челябинск»

Соотношение между собственными и заемными средствами предприятия на начало периода составляло – 0,06 (798/14279=0,06), а на конец периода – 0,5 (7384/13682).

Увеличение доли заемного капитала повышает риск банкротства компании, но обеспечивает большее значение доходности на собственный капитал.

Далее проведем анализ ликвидности баланса. Ликвидность баланса – степень покрытия обязательств предприятия активами, срок превращения которых соответствует сроку погашения обязательств (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Анализ ликвидности

Актив	Сумма, тыс. руб.			Пассив	Сумма, тыс. руб.		
	2016 год	2017 год	2018 год		2016 год	2017 год	2018 год
А1 всего	32	1619	5135	П1 всего	6084	14279	13682
ден средства	32	1619	5135	КЗ	6084	14279	13682
кр фин вложения	0	0	0				
А2 всего	14287	13315	15443	П2 всего	0	0	0
Прочие ОА	0	0	0	Кр. Кредиты и займы	0	0	0
Кратк Дебит Задолж	14287	13315	15443				
А3 всего	156	115	289	П3 всего			
Ндс	0	0	0	Долгоср. Кредиты и займы	0	0	0
Запасы	156	115	289				
А4 всего	127	30	199	П4 всего	8518	798	7384
ВОА	127	30	199	Итог 3 раздела	8518	798	7384
Баланс	14602	15079	21066	Баланс	14602	15079	21066

Таблица 1.4 – Анализ ликвидности

Условия абс. Ликвидности баланса	2016 год	2017 год	2018 год
A1>=П1	A1<П1	A1<П1	A1<П1
A2>=П2	A2>П2	A2>П2	A2>П2
A3>=П3	A3>П3	A3>П3	A3>П3
A4<=П4	A4<П4	A4<П4	A4<П4

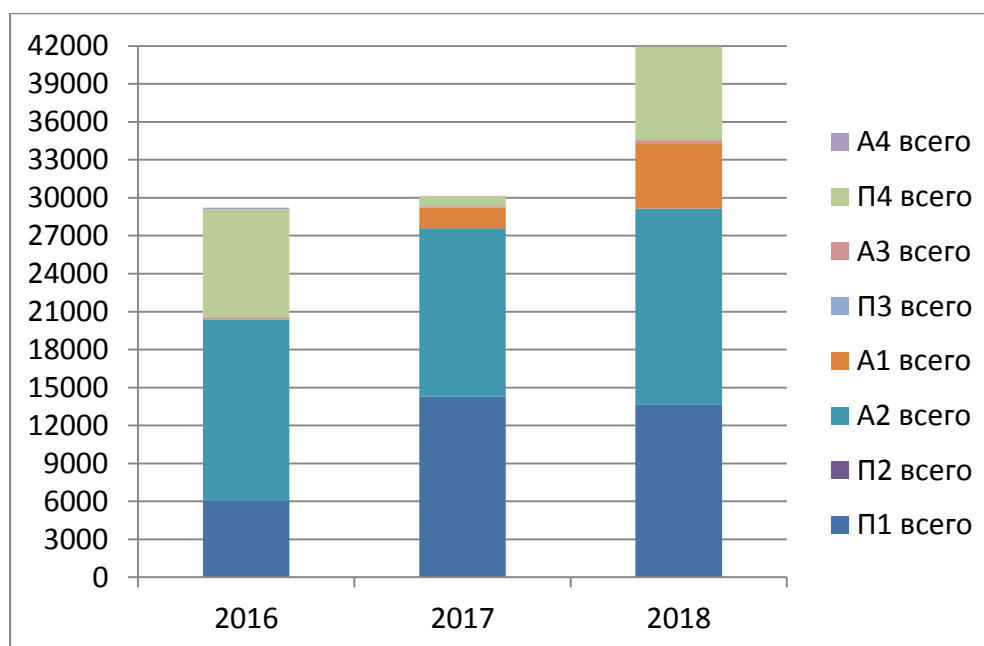


Рисунок 1.5 – Анализ ликвидности

Исходя из сравнения показателей (таблица 1.4, рисунок 1.5) ООО «1С-Рарус Челябинск» является допустимо ликвидной компанией ( $A1 < П1$ ,  $A2 > П2$ ,  $A3 > П3$ ,  $A4 < П4$ ).

Кроме того, для оценки ликвидности баланса используем значения коэффициентов ликвидности. В таблице 1.5 показаны результаты расчетов.

Таблица 1.5 – Расчет коэффициентов ликвидности

Показатель	Нормативное значение	Абсолютная величина, тыс руб		
		2016 год	2017 год	2018 год
Коэф. абс. ликвидности, Кал	>0,2	0,01	0,11	0,38
Коэф. быстрой ликвидности, Кбл	<1,5	2,35	1,05	1,5
Коэф. тек. ликвидности, Ктл	> 2	2,38	1,05	1,53

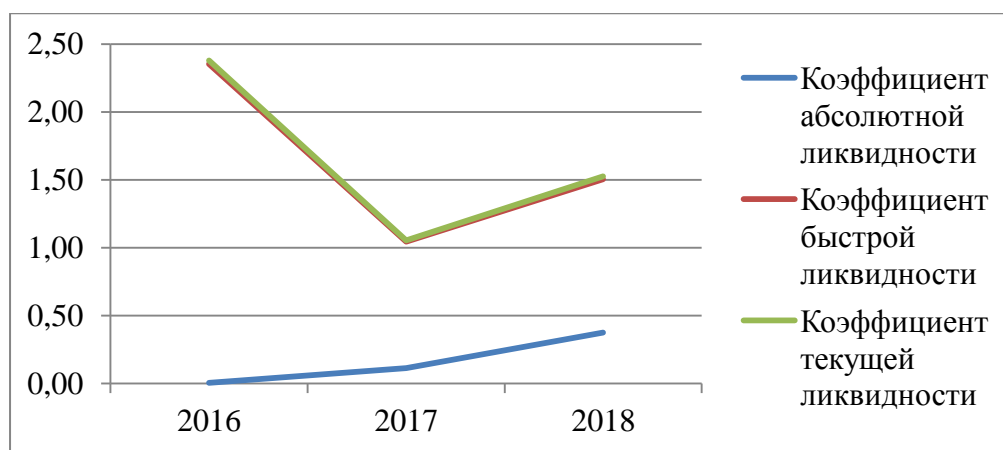


Рисунок 1.6 – Коэффициенты ликвидности

Следует отметить, что показатели ликвидности предприятия соответствуют нормативным значениям только в 2018 году за исключением коэффициента текущей ликвидности, что подтверждает данные анализа ликвидности (таблица 1.4)

Финансовая устойчивость – это определение состояния счетов предприятия, гарантирующее его платежеспособность. Экономический смысл показателей финансовой устойчивости – оценить степень зависимости предприятия от заемного капитала. В таблице 1.6 показаны результаты расчета относительных показателей финансовой устойчивости ООО «1С-Рарус Челябинск».

Таблица 1.6 – Относительные показатели финансовой устойчивости

№	Показатель	Нормативное значение	2017 год	2018 год
1	Коэффициент финансовой независимости (автономии)	> 0,5	0,052928301	0,350517421
2	Коэффициент финансовой устойчивости	> 1	0,055886267	0,539687181
3	Коэффициент зависимости от внешних обязательств	< 1	0,955886012	0,850517851
4	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ОА	0,4...0,6	0,051166192	0,344323573
5	Коэффициент маневренности собственного капитала	-	0,964912281	0,973049837

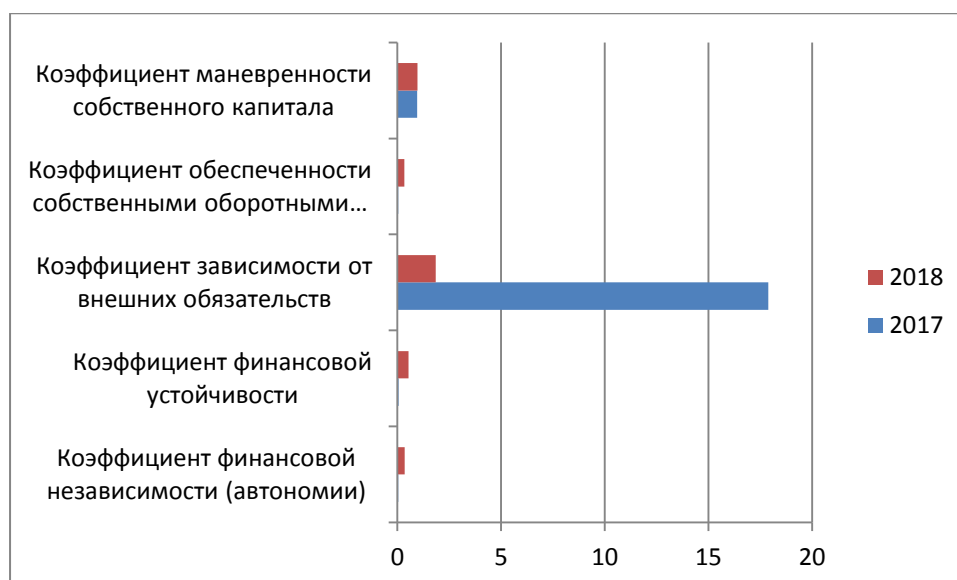


Рисунок 1. 7 – Финансовая устойчивость

Коэффициент финансовой независимости (автономии) показывает долю активов организации, которые покрываются за счет собственного капитала. Значение показателя ниже нормативного. Следовательно, большая доля активов покрывается за счет заемных средств.

Коэффициенты финансовой устойчивости и зависимости от внешних обязательств – обратные величины. Рост коэффициента финансовой устойчивости свидетельствует об уменьшении зависимости предприятия от внешних источников финансирования, т.е. об усилении финансовой устойчивости. Данные демонстрируют увеличение показателя в 2018 году, что оказывает благоприятное воздействие на финансовую устойчивость компании.

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами ниже нормативных значения, что свидетельствует о недостатке у организации собственных средств для финансирования текущей деятельности.

Коэффициент маневренности показывает, какая часть собственного капитала находится в мобильной форме, позволяющей относительно свободно маневрировать капиталом, значение показателя близко к единице, т.к. предприятие имеет 1% внеоборотных активов. Следовательно, весь собственный капитал предприятия находится в мобильной форме, предприятие может

свободно маневрировать капиталом в зависимости от сложившейся на рынке ситуации.

Таким образом, можно отметить, что значения коэффициентов финансовой независимости, финансовой устойчивости, маневренности собственного капитала и на начало и на конец периода увеличиваются.

Следующим шагом анализа финансового состояния ООО «1С-Рарус Челябинск» станет анализ показателей рентабельности. Показатели рентабельности характеризуют отношение прибыли, полученной предприятием, к затратам на ее получение. Рентабельность является одним из основных показателей эффективности работы предприятия. Результаты расчета приведены в таблице 1.7. В анализируемом периоде рентабельность продаж снизилась на 11%.

Таблица 1.7 – Показатели рентабельности ООО «1С-Рарус Челябинск»

№	Показатель	Формула	Значение	
			01.01.17	01.01.18
1	Коэффициент рентабельности продаж	Прибыль от продаж/Выручка	25%	14%
2	Коэффициент рентабельности всего капитала предприятия	Прибыль чистая/ВБ	82,14%	33,40%
3	Коэффициент рентабельности собственного капитала	Прибыль чистая/СК	1552,01%	95,29%

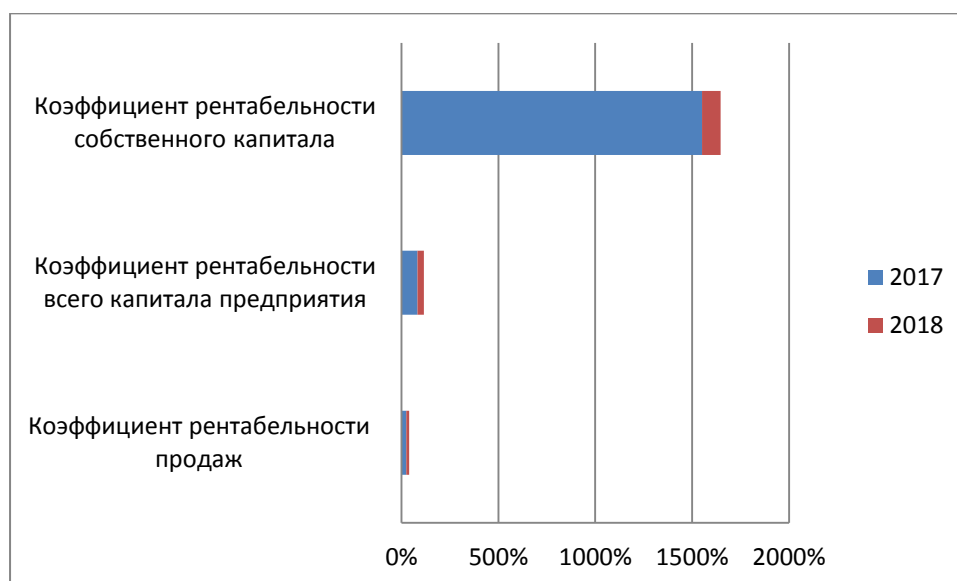


Рисунок 1.8 – Показатели рентабельности «1С-Рарус Челябинск»

Деловую активность принято характеризовать результативностью финансово-хозяйственной деятельности. Показатели деловой активности ООО «1С-Рарус Челябинск» представлены в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Показатели деловой активности

№	Показатель	Формула	Значение
1	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	Выручка/ср.ОА в отч.периоде	4,21
2	Период оборота	365/коэф.	86,79
3	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	Выручка/ср.ДЗ в отч.периоде	5,25
4	Средний срок оборота дебиторской задолженности	365/коэф.	69,49
5	Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	Выручка/ср.КЗ в отч.периоде	5,4
6	Средний срок оборота кредиторской задолженности	365/коэф.	67,57

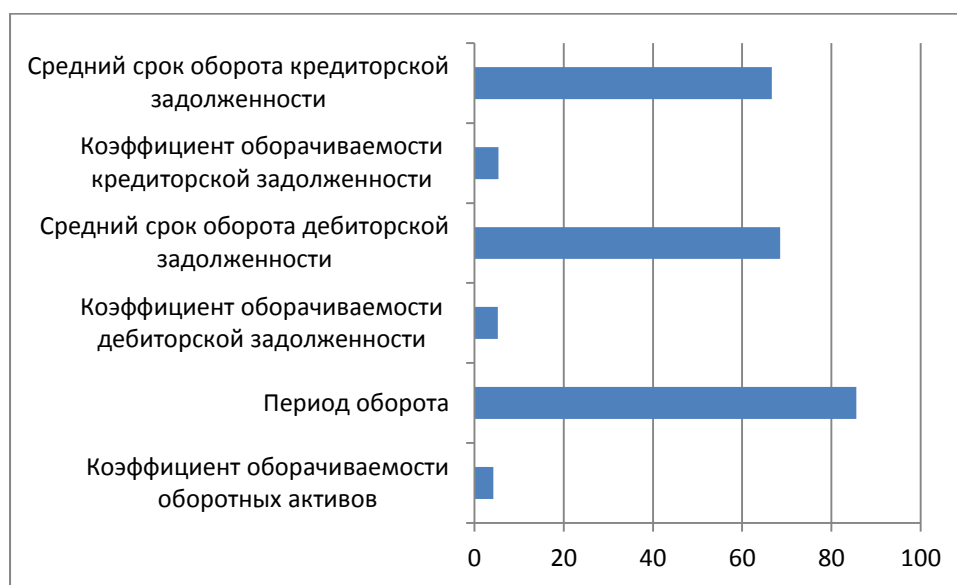


Рисунок 1.9 – Показатели деловой активности

Период оборота дебиторской задолженности чуть меньше периода оборота кредиторской задолженности. Предприятие использует кредиторскую задолженность как источник финансирования.

Итак, источником для финансового анализа деятельности предприятия является бухгалтерская отчетность, в частности Бухгалтерский баланс (форма 1) и Отчет о финансовых результатах (форма 2).



За анализируемый период валюта баланса возросла на 5987 тыс.руб. Предприятие имеет 1% внеоборотных активов, прирост актива на 99% обусловлен приростом оборотных активов. На рост пассива баланса наибольшее влияние оказало увеличение 3 раздела баланса 9собственный капитал).

Следует отметить, что предприятие является допустимо ликвидным, но способно погасить за счет текущих обязательств текущие активы. Также компания зависит от своих потребителей, имея высокую дебиторскую задолженность. Следовательно, необходимо уменьшать срок оплаты клиентам, чтобы не обанкротиться.

Анализ показателей рентабельности выявил снижение в анализируемом периоде рентабельности продаж на 11%, это в большей степени обусловлено ростом издержек предприятия. Значительное снижение коэффициентов рентабельности собственного капитала и всего капитала в целом за 2018 год связано с ростом 3 раздела баланса.

Проведенный финансовый анализ выявил факт недоиспользования экономического потенциала предприятия. Снижение показателя дебиторской задолженности поможет увеличить долю денежных средств, которые в дальнейшем могут быть использованы для реализации перспективного инвестиционного проекта по продаже программных продуктов «1С», что позволит предприятию расширить сферу деятельности, занять новый рынок, нарастить объемы продаж, существенно улучшить финансовые показатели деятельности.

#### Вывод по разделу один

Сегодня каждый человек находится в поиске качественных товаров и услуг, так как потребительский рынок находится в стадии перенасыщения всевозможных товаров и услуг. Но для того, чтобы удовлетворить потребность клиента следует соответствовать не только спросу, но и качеству производимых и

продаваемых товаров и оказываемых услуг. Тем самым высокое качество обеспечивает компании стабильную прибыль.

Каждое эффективно развивающееся предприятие старается повысить свою конкурентоспособность на рынке, но не всегда следит за высоким качеством производимой и продаваемой продукции и оказываемых услуг. Чаще всего продукция не соответствует требованиям и ожиданиям потребителя, что подрывает рейтинг компании.

Эффективным решением в данной области является введение системы качества, которая оказывает большое влияние на качество продукции и услуг. На практике многими компаниями уже доказано, что наличие такой системы помогает достигнуть желаемых целей и получить соответствующий результат повышения эффективности деятельности предприятия и конкурентоспособности.

Конкурировать сегодня становится все сложнее из-за быстрой доступности изучить и опробовать продукт, имеющий высокий спрос, и достигнуть такого же уровня. Неважно кто первым выпустит продукт на рынок, важно предложить потребителю ожидаемое и соответствующее соотношение цены и качества. Существует и другие преимущества для бизнеса при внедрении системы качества в компании:

1. Снижение себестоимости продукции и рост прибыли
2. Повышение управляемости и прозрачности компании для менеджмента
3. Повышение удовлетворенности клиентов
4. Возможность выхода на зарубежные рынки и сотрудничества с крупнейшими российскими фирмами
5. Непрерывное улучшение деятельности компании

Помимо ресурсов для внедрения данной системы необходимо выбрать соответствующий вашему бизнесу стандарт. В мире действует около 2000 различных стандартов, выпущенных ISO, которые применяются как в узкоспециализированных областях, так и в межнациональном масштабе. В частности система ISO 9000 в настоящее время используется в качестве базовой

платформы стандартизации менеджмента многими странами, в том числе и Россией. В России также действует система сертификации ГОСТ Р, в которой существует 7 схем декларирования и 14 схем сертификации. На сегодняшний день процедура проведения всех схем подтверждения соответствия регламентируется двумя нормативными документами – ГОСТ Р.

Компания «1С-Рарус» уже 17 лет подтверждает соответствие системы менеджмента качества требованиям международного стандарта ISO 9001. Аудит-2018 подтвердил, что ключевые процессы группы компаний «1С-Рарус» организованы по высоким стандартам СМК.

Область действия сертификата, выданного сертификационным обществом DNV GL, распространяется на офисы «1С-Рарус» в Москве (включая центр удаленной поддержки пользователей в Рязани), Санкт-Петербурге, Казани, Нижнем Новгороде, Новосибирске, Самаре, Челябинске. Офис в Ростове-на-Дону.

Аудит подтвердил, что ключевые процессы группы компаний «1С-Рарус» организованы по высоким стандартам СМК. Работа с клиентами организована таким образом, чтобы заказчики получали высокое качество обслуживания вне зависимости от географического расположения офиса «1С-Рарус».

## 2 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ООО «1С-ПАРУС ЧЕЛЯБИНСК»

### 2.1 Характеристика системы менеджмента качества на предприятии

Компания «1С-Парус Челябинск» подтверждает соответствие системы менеджмента качества требованиям международного стандарта ISO 9001:2015. Каждый год компания проходит периодические аудиты на соответствие требованиям стандарта, чтобы подтвердить актуальность сертификата. Проверку проводит одно из ведущих сертификационных обществ Det Norske Veritas (DNV).

DNV – независимое классификационное и сертификационное общество, основано в 1864 году, входит в пятерку мировых сертификационных обществ. Имеет 300 офисов в 100 странах мира, всего 5500 сотрудников. Несколько направлений деятельности, одно из которых – аккредитованная сертификация систем качества по стандарту ISO 9001. Наибольшее количество IT компаний сертифицировано DNV [18].

Согласно требованиям стандарта ISO 9001:2015 система качества охватывает все подразделения компании (рис.1.2) и распространяется на деятельность в области предоставления комплексных услуг по автоматизации управления и учета на основе программных продуктов фирмы «1С» и «1С-Парус» включая:

1. Помощь в выборе программного продукта, его продажу;
2. Консультационные услуги;
3. Проектирование, разработку, ввод в эксплуатацию и сопровождение информационных систем и серверной инфраструктуры (включая удаленную поддержку), услуги центра технического обслуживания контрольно-кассовых машин;
4. Обучение пользователей в учебном центре.

В компании выделены основные процессы системы менеджмента качества: управление системой менеджмента качества, внутренние сервисы, управление персоналом, привлечение клиентов, услуги на рынке среднего и малого бизнеса и услуги на рынке корпоративных решений.

Поддерживающими процессами выступают внутренние сервисы, управление персоналом и привлечение клиентов, главная функция которых состоит в преобразовании ресурсов, полученных на входе в ресурсы, имеющие ценность только для внутреннего потребителя.



Рисунок 2.1 – Взаимодействие процессов СМК

Как видно из рисунка 2.1 в компании происходит постоянное улучшение качества оказываемых услуг за счет требований клиентов и заинтересованных сторон, а также менеджмента руководства. Внедрение программных продуктов проходит все стадии жизненного цикла и постоянно улучшает качество за счет корректирующих действий в результате найденных несоответствий, которые выявляет служба качества. Если программные продукты и результат от оказываемых услуг не удовлетворяет потребителей, то она проходит измерение, анализ, мониторинг и улучшение для соответствия требований клиентов. В компании разработана политика качества. Она подразумевает ряд принципов,

соблюдение которых позволит повысить качество оказываемых услуг и зарекомендовать компанию на рынке.

СМК – это система постоянного улучшения и повышения уровня качества продукции компании. Постоянное улучшение реализуется за счет циклического выполнения последовательности шагов: Планирование – Деятельность – Оценка результатов – Улучшение (рис.2.2).

Планирование: на данном этапе определяется стратегическое направление и цели компании, формируются требования к процессам, операциям, ресурсам, к результатам деятельности. Кто и что должен выполнить? Кто и какие результаты должен получить? Когда? Каким образом? Какие ресурсы нужны? При планировании учитываются требования клиентов, компании и заинтересованных сторон. Кроме того, планируются способы дальнейшей оценки результатов: как мы поймем, что процессы идут согласно плану и компания достигает необходимых результатов? [19]

Деятельность: сотрудники выполняют свои обязанности, действуя в соответствии с планами и ориентируясь на требуемый результат. Каждый сотрудник производит в итоге результаты (продукцию), которые будут далее переданы другому сотруднику или клиенту. Готовый результат необходимо проверить, чтобы убедиться, что все требования были выполнены, при необходимости внести исправления. Такая проверка является обязанностью каждого сотрудника.

Оценка результатов: на данном этапе реализуется контроль качества, полученные результаты проверяются и сверяются с запланированными показателями. Достигает ли компания запланированных целей? Идут ли процессы так, как было запланировано? Удовлетворены ли наши клиенты? Результативна ли СМК в целом? Контроль осуществляется как на уровне руководителей подразделений, так и на уровне высшего руководства.

Улучшение: если на этапе проверки выявлены несоответствия (например, клиент не удовлетворен результатом или компания не достигает нужных

показателей), то проводится анализ на возможность реализации улучшения. Какова причина отклонения/неудовлетворенности? Что можно сделать для того, чтобы в следующий раз избежать подобных отклонений? Обычно улучшением является изменение процесса/операции/требований, которое закрепляется в стандартах компании. Далее – переход на новый цикл, на этап планирования, с учетом внедренных улучшений.



Рисунок 2.2 – Принцип работы СМК

В деятельность системы качества вовлечены все сотрудники компании: высшее руководство, владельцы процессов, а также сам менеджер по качеству. Ответственность закреплена за каждым.

Согласно организационной структуре компании к высшему руководству относят руководителей бизнеса в следующих областях: АПК и Ритейл, ОПК, металлургия и машиностроение, директора ОРКК и ОВИС. Владельцы процессов – это руководители отдела проектов и группы сопровождения корпоративных клиентов. Основные обязанности, ответственность и полномочия участников СМК указаны в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Основные обязанности, ответственность и полномочия участников СМК

Участник СМК	Обязанности, ответственность и полномочия
Высшее руководство компании	Несёт ответственность за результативность СМК, ее систематический анализ, достижение намеченных результатов в области СМК в целом.
	Обеспечивает доступность ресурсов, необходимых для СМК.
	Распределяет обязанности, ответственность и полномочия между участниками СМК, а также пересматривает их при изменениях в СМК.
	Вовлекает сотрудников в процесс достижения результативности СМК.
	Поддерживает ориентацию на клиента на уровне всей компании, с учетом интересов прочих заинтересованных сторон.
	Продвигает принципы процессного подхода и мышления на основе рисков.
	Анализирует цели изменений в СМК и их потенциальные последствия, обеспечивает наличие ресурсов для внедрения изменений.
	Обеспечивает интеграцию требований СМК в бизнес-процессы компании. Обеспечивает соответствие политики и целей в области качества стратегическим направлениям развития и миссии компании.
Менеджер по качеству	Обеспечивает соответствие системы менеджмента качества требованиям стандарта ISO 9001.
	Оказывает сервис по разработке нормативных документов для владельцев процессов.
	Имеет полномочия по поддержанию связи с внешними сторонами по вопросам, касающимся СМК.
	Контролирует надлежащее выполнение работ по процессам на любом этапе. Проводит внутренние аудиты. Иницирует актуализацию документов СМК.
	Несёт ответственность за сохранение целостности СМК при планировании и внедрении изменений.
	Информирует руководство о показателях СМК, о возможностях для улучшений и необходимости в изменениях или инновациях.
Владелец процесса	Отвечает за разработку, внедрение и поддержание в рабочем состоянии процессов, для которых является владельцем.
	Обеспечивает однозначное понимание всеми участниками процесса их ответственности и полномочий.
	Несёт ответственность за выполнение процесса и достижение планируемых результатов процесса.
	Поддерживает ориентацию на клиента в рамках своих процессов, с учетом интересов прочих заинтересованных сторон.
	Имеет полномочия по распределению ресурсов в рамках своего процесса.
	Проводит фиксацию и разбор несоответствий, выявленных в ходе реализации и анализа процесса, согласно требованиям СМК. Реализует улучшения своих процессов.
	Анализирует цели изменений в рамках процесса и их потенциальные последствия, обеспечивает наличие ресурсов для внедрения изменений.
	Регулярно актуализирует нормативные документы СМК (регламенты) в рамках своих процессов.



Окончание таблицы 2.1.

Участник СМК	Обязанности, ответственность и полномочия
Сотрудник компании	Несёт ответственность за выполнение требований: 1) Клиентов 2) СМК 3) Внешних заинтересованных сторон (см. соответствующий раздел) При невозможности выполнить требование СМК сотрудник старается поступать согласно одному из правил: 1) получить от своего руководителя разрешение на отклонение от требования; 2) обратиться к менеджеру по качеству; 3) выполнить требование регламента позже. Имеет право вносить идеи по улучшению и оптимизации процессов.

Высшее руководство компании обеспечивает результативность СМК при помощи вовлечения сотрудников в процесс, мониторинг и контроль поставленных целей, предоставляя все необходимые ресурсы для этого. А также вовлечение во внутренние аудиты компании. Данный процесс направлен на улучшение качества оказываемых услуг посредством слаженной внутренней работы [20].

Менеджер по качеству должен выполнять работу в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001, и своевременно информировать руководство о показателях системы качества.

Владельцем процесса в компании выступает руководитель проекта или функционального подразделения. Он отвечает в целом за все этапы достижения поставленной задачи: разработка, внедрение и поддержание. Сотрудник компании выполняет требования системы качества и руководителя.

Эффективно работающая система менеджмента качества содержит несколько уровней документации. Разработку новых нормативных документов или изменение действующих производит либо Владелец процесса, либо менеджер по качеству. Процедура управления документацией в системе качества распространяется:

1. Основные внутренние документы: политика в области качества и цели в области качества, руководство по качеству, планы качества, документированные процедуры, записи по качеству, организационно-распорядительная документация;

2. Вспомогательные внутренние документы: рабочие инструкции, технологические и нормативные документы;

3. Документы внешнего происхождения: государственные и отраслевые стандарты, руководящие документы, нормативная и технологическая документация внешнего происхождения.

Компания «1С-Рарус Челябинск» выполняет все требования стандарта ISO 9001:2015. Система менеджмента качества внедрена в деятельность компании, ответственность закреплена за каждый сотрудником. Процессы регламентированы, находятся в постоянном мониторинге и направлены на улучшение деятельности компании в целом.

## 2.2 Анализ бизнес-процессов системы менеджмента качества: оценка жалоб и уровня удовлетворенности клиента

Клиенты компании «1С-Рарус Челябинск» распределяются между двумя отделами: отдел по работе с корпоративными клиентами, отдел по внедрению и сопровождению. Такое деление вызвано разным масштабом проекта. В свою очередь отдел по работе с корпоративными клиентами делится на проекты и сопровождение (рисунок 2.3).

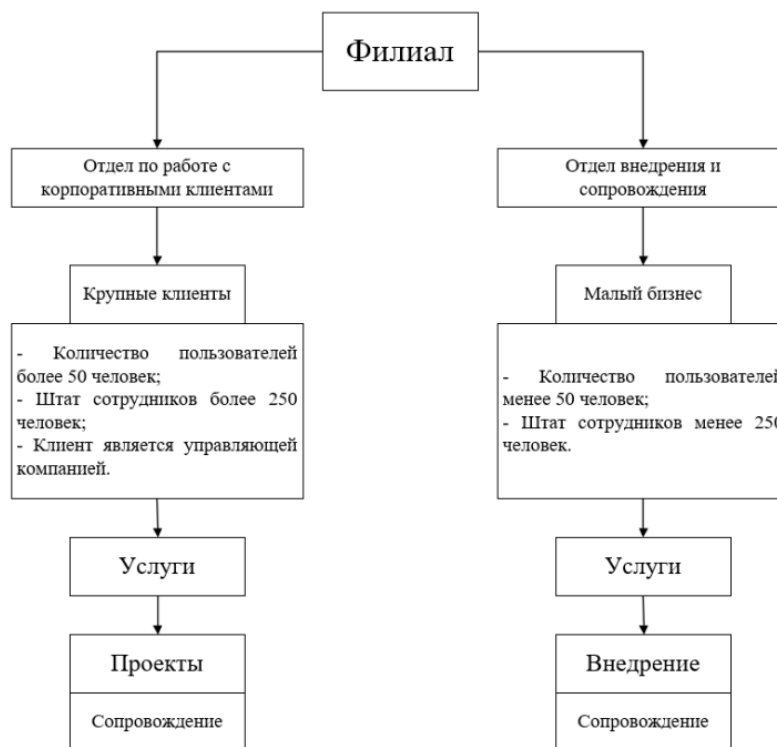


Рисунок 2.3 – Организационная структура филиала «1С-Рарус Челябинск»

Для отдела по работе с корпоративными клиентами характерны клиенты, у которых:

1. Количество пользователей превышает 50 человек;
2. Штат сотрудников более 250 человек;
3. Клиент является управляющей компанией.

В обратном случае клиент передается в дирекцию по внедрению и сопровождению.

Работа в проектах подразумевает автоматизацию бизнеса по разным видам учета в программах 1С:ERP и 1С:Управление холдингом. После внедрения программы проект передается на сопровождение.

В компании «1С-Рарус Челябинск» менеджер по качеству является ответственным за такие бизнес-процессы, как оценка удовлетворенности клиентов и жалобы.

Оценка удовлетворенности клиентов – это систематическая и регулярная комплексная процедура, направленная на решение основной задачи компании по

обеспечению и повышению качества предоставляемых услуг и программных продуктов посредством системы взаимодействия с клиентами [21].

Целью оценки удовлетворенности является получение информации о восприятии клиентами качества оказываемых им услуг.

Оценка удовлетворенности клиентов проводится с помощью опроса по телефону. При необходимости могут применяться прочие виды проведения опросов: личная встреча, электронной почтой. В компании установлено максимальное количество звонков одному клиенту, в случае недозвона с первого раза, которое является критерием завершения опроса по данному клиенту. Рекомендуемое количество звонков не менее 3-х.

У каждого офиса есть своя анкета для проведения опроса клиентов (приложение В, Г). Такая необходимость возникла из-за многообразия оказываемых услуг. Вопросы в анкете двух офисов оцениваются по двум системам оценки:

1. По пятибалльной шкале;
2. По шкале: да/нет/нет ответа.

С целью повышения качества оказываемых услуг оценку удовлетворенности менеджер по качеству проводит ежемесячно. Главным условием является то, что по каждому клиенту должен проводиться опрос не менее чем раз в квартал. Но прежде необходимо проверить наличие жалоб от клиента. При наличии незакрытых жалоб и жалоб, закрытых менее полугода назад, оценка удовлетворенности не проводится.

В среднем за месяц количество клиентов офиса по работе с корпоративными клиентами составило 5 человек, также и по проектам. Для офиса внедрения и сопровождения минимальное количество опрошенных составляет 10 человек.

Для анализа были взяты данные за последние 3 года. В опросе приняли участие клиенты с действующим договором фирмы 1С: Информационно-технологического сопровождения, а также с действующим проектом по автоматизации бизнеса. Объем выборки составляет 800 человек (рис. 2.4). Все

клиенты отвечали на вопросы по телефону. Клиентам, которые отказывались отвечать на входящий звонок, звонок был запланирован на следующий месяц.

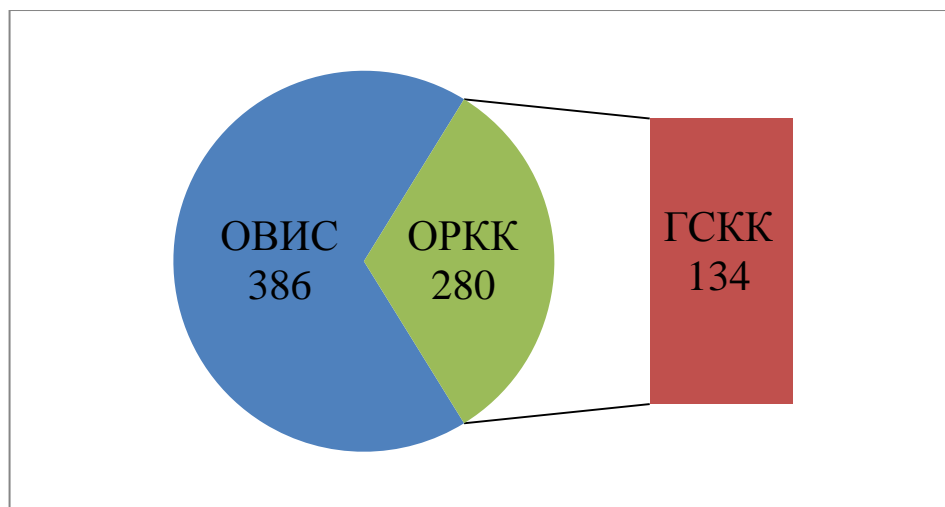


Рисунок 2.4 – Количество опрошенных клиентов

Анкета оценки удовлетворенности корпоративных клиентов по проектам содержит четыре вопроса:

1. Оцените, пожалуйста, взаимодействие с Компанией в целом?

Отвечая на этот вопрос, клиент выражает свое общее мнение о Компании при взаимодействии с разными специалистами из разных филиалов.

2. Готовы ли Вы рекомендовать нас своим знакомым?

Вопрос позволит понять, что является драйвером лояльности и в чем заключаются сильные стороны компании.

3. Комфортно ли Вам общаться с нашими сотрудниками?

Клиент оценивает вежливость, тон, манеру взаимодействия специалистов, а также оценивает оперативность принятого обращения.

4. Помогли ли мы Вам?

Клиент дает обратную связь об уровне компетентности и квалификации специалиста, оценивая предлагаемое решение его вопроса.

Анализ оценки удовлетворенности корпоративных клиентов по проектам показал снижение удовлетворенности по взаимодействию с сотрудниками и Компанией в целом в 2018 году (рисунок 2.5).

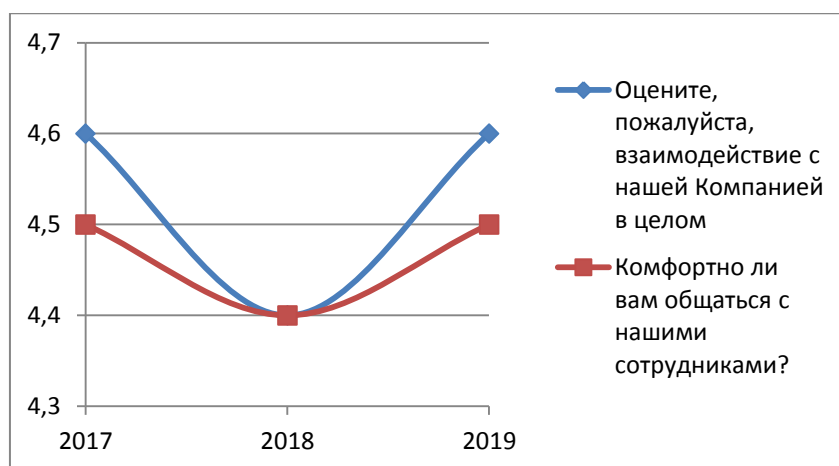


Рисунок 2.5 – Оценка удовлетворенности корпоративных клиентов по проектам (1,3 вопросы)

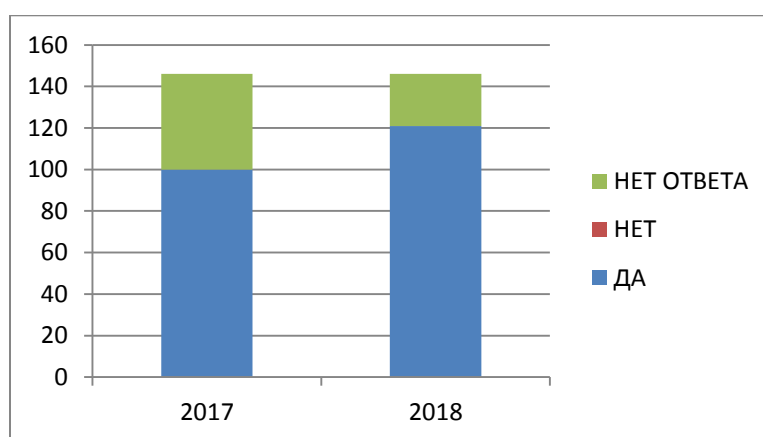


Рисунок 2.6 – Оценка удовлетворенности корпоративных клиентов по проектам (2 вопрос)

По рисунку 2.6 и 2.7 наблюдается отрицательные высказывания по лояльности крупных клиентов на протяжении 2018 года, что подтверждает низкую оценку по взаимодействию.

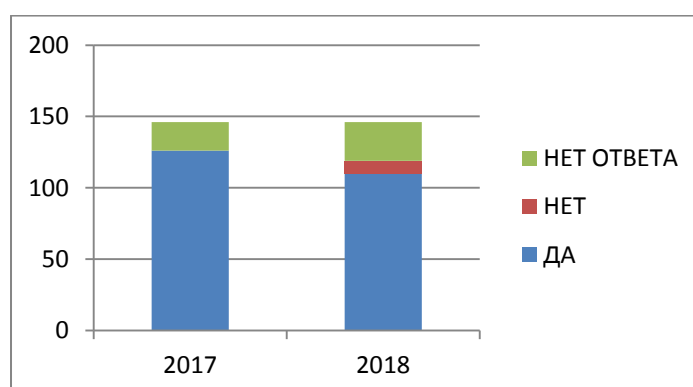


Рисунок 2.7 – Оценка удовлетворенности корпоративных клиентов по проектам (4 вопрос)

Анкета корпоративных клиентов на сопровождении ничем не отличается от анкеты корпоративных клиентов по проектам и содержит те же 4 вопроса.

При анализе полученной обратной связи наблюдается снижение удовлетворенности по первым двум вопросам (рисунок 2.8), а также отрицательные ответы по рекомендации нашей компании знакомым и в области удовлетворения предложенным решением (рисунок 2.9 и 2.10).

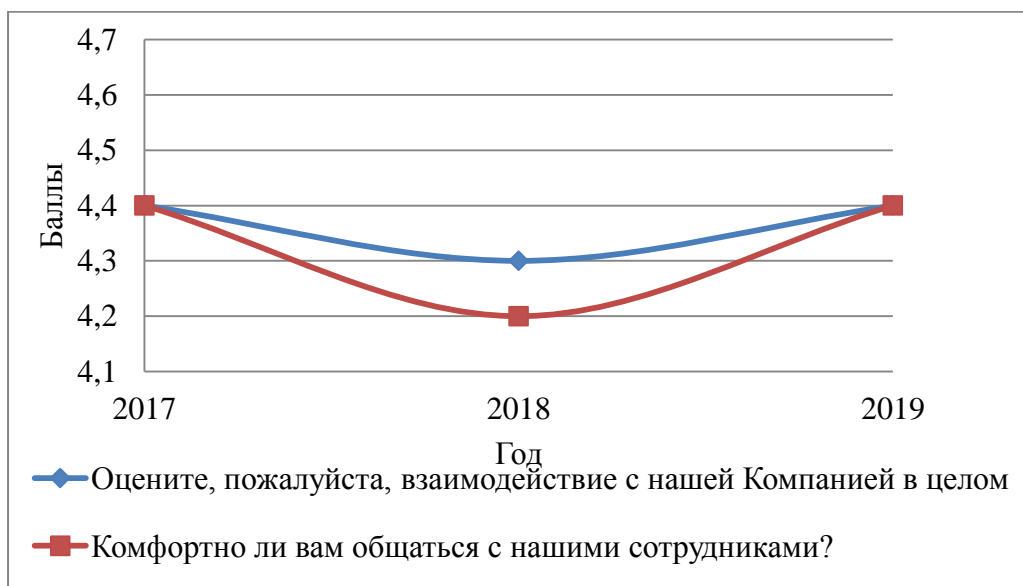


Рисунок 2.8 – Оценка удовлетворенности корпоративных клиентов на сопровождении (1, 3 вопросы)

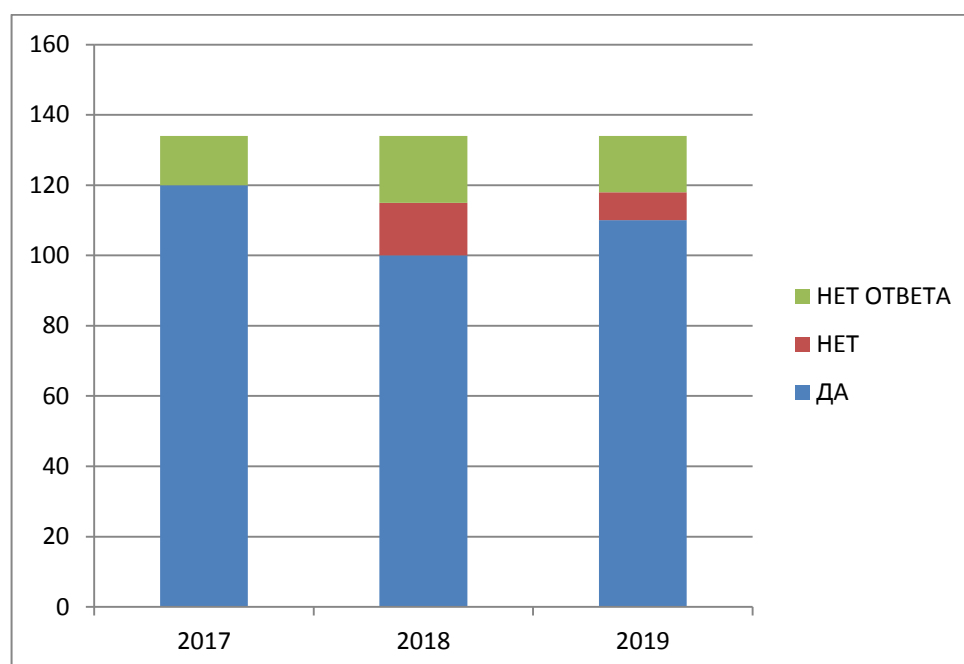


Рисунок 2.9 – Оценка удовлетворенности корпоративных клиентов на сопровождении (2 вопрос)

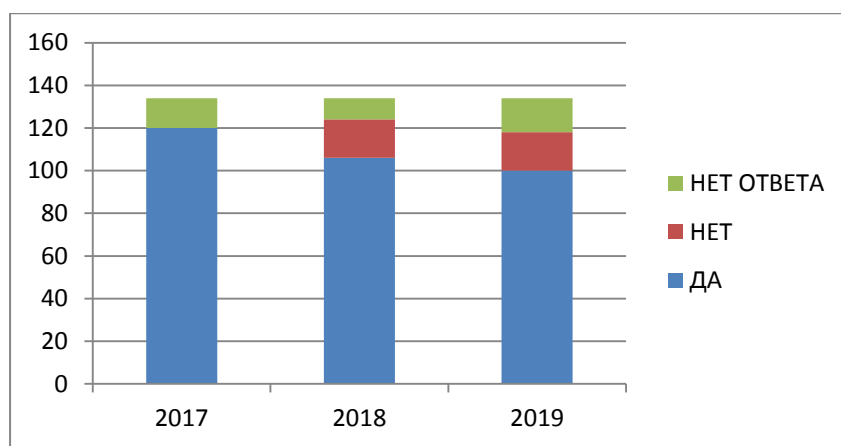


Рисунок 2.10 – Оценка удовлетворенности корпоративных клиентов на сопровождении (4 вопрос)

Оценка удовлетворенности клиентов малого бизнеса проводится по другой анкете и содержит 7 вопросов с вариантами ответов:

1. Насколько Вы довольны закрепленным за Вами сервис-инженером?
2. Есть ли незакрытые задачи, связанные с работой специалиста?
3. Подключен сервис 1С:Отчетность?
4. Подключен демо доступ Спарк-риски?
5. Подключен сервис ЭДО?
6. Оцените, пожалуйста, взаимодействие с нашей Компанией в целом?
7. Готовы ли вы рекомендовать нас своим коллегам или знакомым?

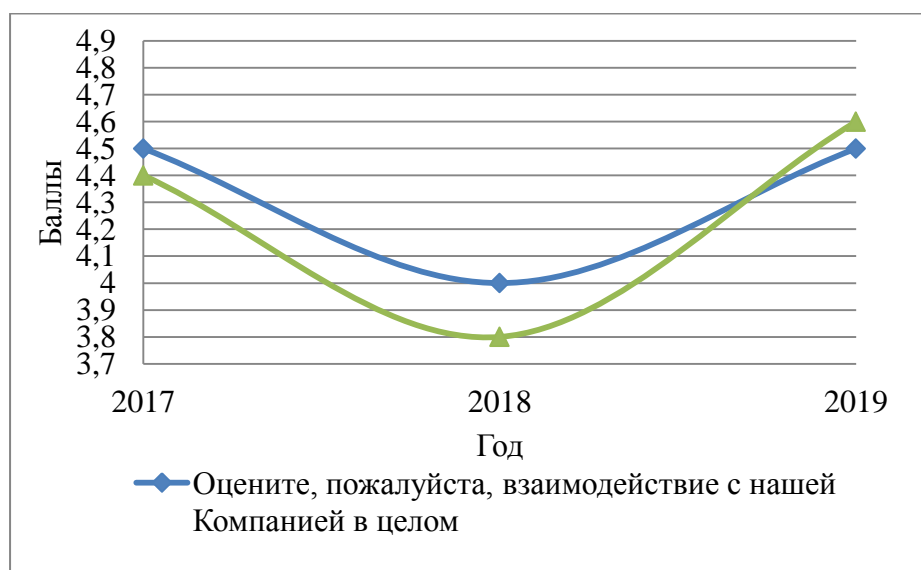


Рисунок 2.11 – Оценка удовлетворенности клиентов малого бизнеса (1 и 6 вопросы)



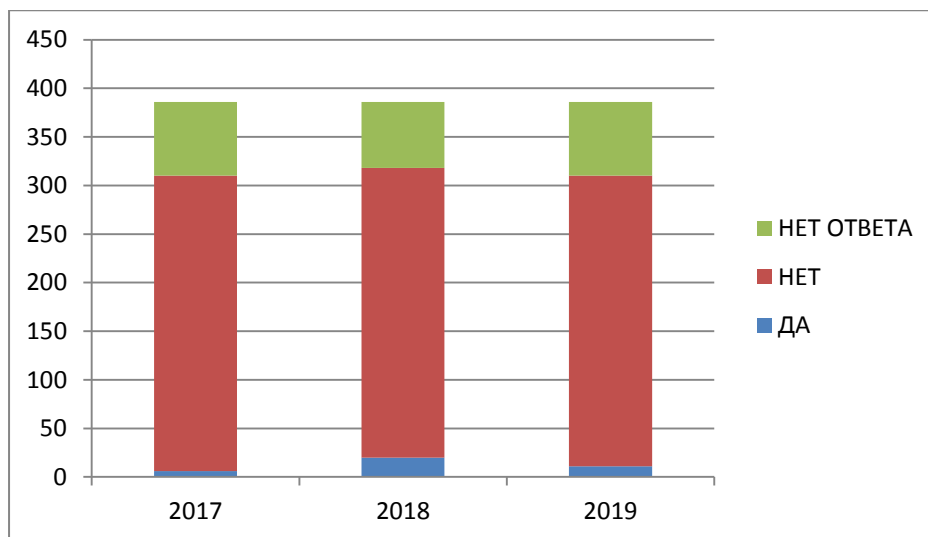


Рисунок 2.12 – Оценка удовлетворенности клиентов малого бизнеса (2 вопрос)

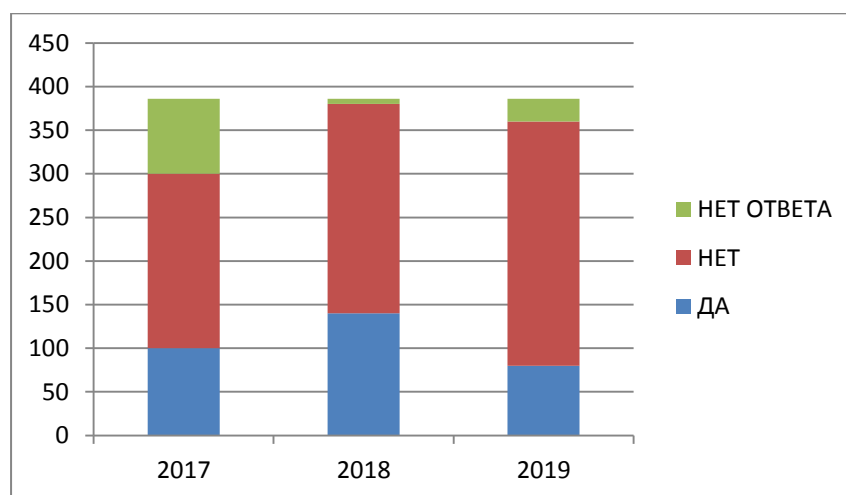


Рисунок 2.13 – Оценка удовлетворенности клиентов малого бизнеса (3 вопрос)

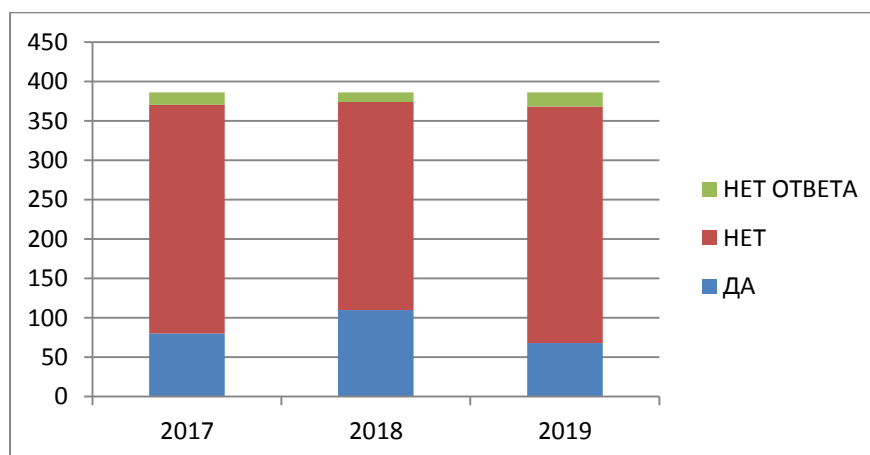


Рисунок 2.14 – Оценка удовлетворенности клиентов малого бизнеса (4 вопрос)

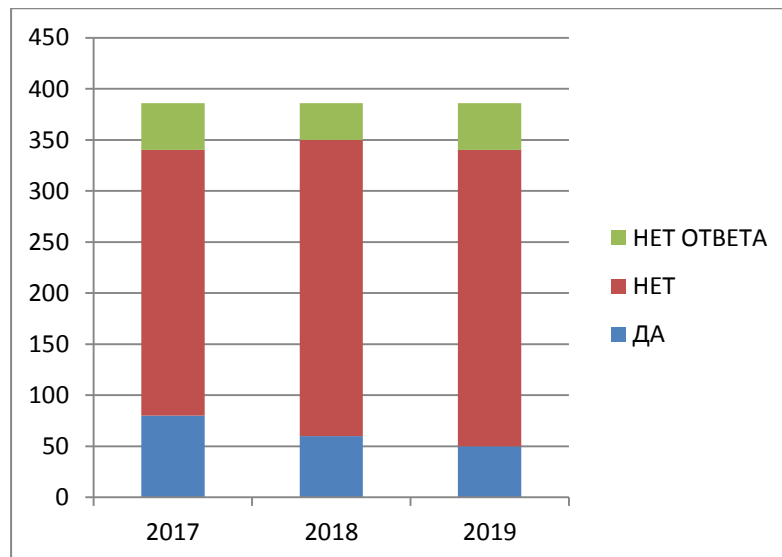


Рисунок 2.15 – Оценка удовлетворенности клиентов малого бизнеса (5 вопрос)

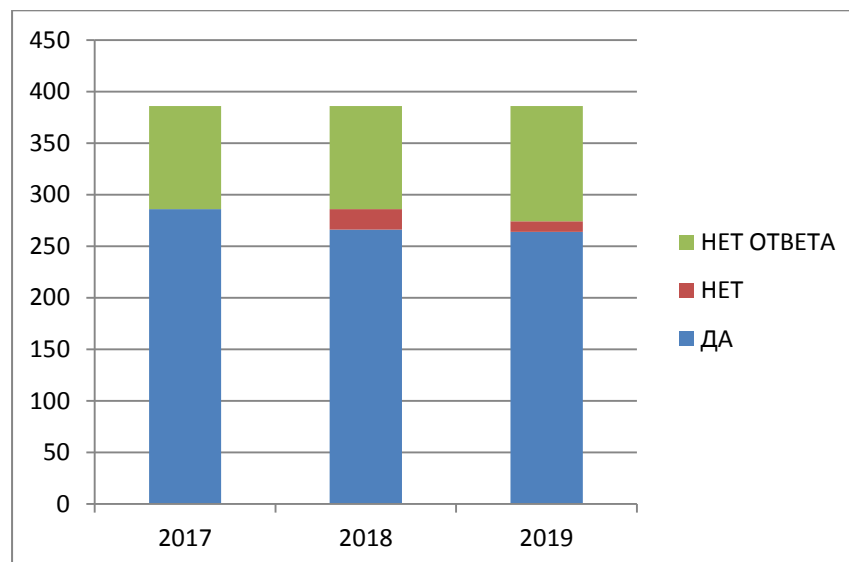


Рисунок 2.16 – Оценка удовлетворенности клиентов малого бизнеса (7 вопрос)

По результатам проведенного анализа уровень удовлетворенности в области взаимодействия со специалистами и мнение о компании в целом у клиентов малого бизнеса снижается в 2018 году. Также наблюдается отсутствие программ 1С:Отчетность, сервис электронного документооборота, а также нет демо доступа Спарк-риски, что является точкой роста и увеличения клиентской базы по результатам хорошей работы подключенных вышеперечисленных услуг.

По результатам проведенного анализа на протяжении исследуемого периода удовлетворенность клиентов по взаимодействию со специалистами и Компанией

в целом по шкале нормативных результатов (таблица 2.2) ниже уровня удовлетворительно, кроме оценки корпоративных клиентов по проектам (рисунок 2.17).

Таблица 2.2 – Интерпретация значений коэффициента удовлетворенности

Интерпретация значения	Значение коэффициента удовлетворенности, балл
Отлично	4,8
Хорошо	4,6
Удовлетворительно	4,4

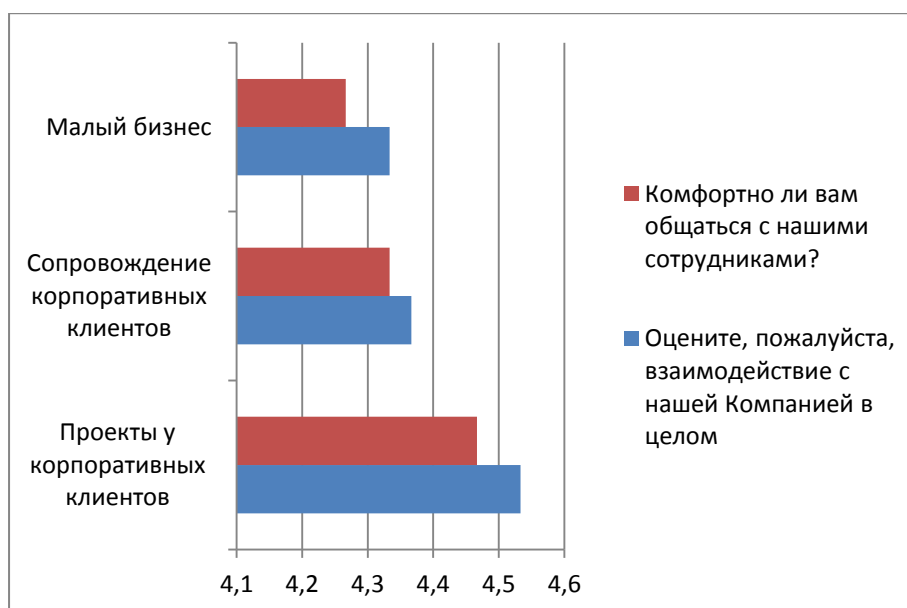


Рисунок 2.17 – Уровень удовлетворённости всех клиентов за 3 года

Также менеджер по качеству несет ответственность за регистрацию и разбор жалоб. Жалоба – любой негативный отзыв клиента о деятельности Компании в письменной или устной форме, неудовлетворенность, высказанная о Компании и/или относящаяся к ее продукции/услугам или к самому процессу обработки жалоб, когда ответы или решения явно или неявно ожидаемы клиентами (таблица 2.3)

Таблица 2.3 – Общее количество жалоб за 5 лет

Период	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год	Всего
Общее количество поступивших жалоб	18	29	96	100	59	302

Жалобы клиентов должны приниматься и фиксироваться из любых источников, в том числе поступивших:

1. По телефону;
2. По электронной почте;
3. В виде бумажного документа (почта, факс, курьерская доставка);
4. При оценке удовлетворенности;
5. При встрече с клиентом.

Правила разбора и аудит жалобы прописаны в регламенте компании. Все жалобы регистрируются в единой информационной системе и делятся по категориям, причинам и видам (таблица 2.4)

Таблица 2.4 – Классификация жалоб

По категориям	По причинам	По видам
Большое время реакции на обращения клиента	Нарушения внутренних коммуникаций	Возможность улучшения
Дезинформация клиента	Неадекватная загрузка специалиста	Жалоба
Невозможность связаться со специалистом	Невнимательное отношение к клиенту	Письменное срочное обращение
Невыполнение договорных обязательств	Смена специалиста у клиента	
Неинформированность клиента	Недокументированность отношений с клиентом	
Некачественное выполнение работ	Недостаточная квалификация сотрудника	
Некомфортность работы со специалистом	Эмоции клиентов (клиент не прав)	
Неработоспособность ПО или оборудования	Недостаточное количество ресурсов	
Несоответствие ПП задачам предприятия	Отсутствие механизма для контроля	
Неудовлетворенность сроками	Отсутствие/неактуальность регламента СМК	
Общая неудовлетворенность, без фактов	Ошибки в ПП производства поставщика	
Предложение возможностей улучшения	Недобросовестное отношение к работе	
Результат не соответствует ожиданиям	Ошибки в работе (человеческий фактор)	
	Проблемы с поставщиками	

По результатам трех прошедших лет зарегистрировано 257 жалоб от корпоративных клиентов на сопровождении и клиентов малого бизнеса. Наиболее распространенной категорией является некачественное выполнение работ, неудовлетворенность сроками, невнимательное отношение к клиенту (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Классификация жалоб

Период	2017	2018	2019	Всего
Общее количество поступивших жалоб	96	100	61	257
Классификация поступивших жалоб по КАТЕГОРИЯМ				
<Без указания категории жалобы>	1		11	12
Большое время реакции на обращения клиента	9	18	14	41
Дезинформация клиента	5	6	2	13
Невнимательное отношение к клиенту	18	9	7	34
Невозможность связаться со специалистом	2	2	1	5
Невыполнение договорных обязательств	11	8	1	20
Неинформированность клиента	7	9	1	17
Некачественное выполнение работ	17	20	13	50
Некомфортность работы со специалистом	2	11		13
Неработоспособность ПО или оборудования	6	5	5	16
Несоответствие ПП задачам предприятия	4		1	4
Неудовлетворенность <b>срокami</b>	12	9	5	26
Общая неудовлетворенность, без фактов	2	3		5
Предложение возможностей улучшения		1	1	2
Результат не соответствует ожиданиям	8	10	8	26
Классификация обоснованных жалоб по ПРИЧИНАМ				
Нарушения внутренних коммуникаций	15	18	18	51
Неадекватная загрузка специалиста	3	11	6	20
Неверно сформированные ожидания клиента	9	8	5	22
Невнимательное отношение к клиенту	17	9	11	37
Недобросовестное отношение к работе	2	3	1	6
Недокументированность отношений с клиентом	8	8	4	20
Недостаточная квалификация сотрудника	5	14	14	33
Недостаточное количество ресурсов	2	3	1	6
Отсутствие механизма для контроля	5	1		6
Отсутствие/неактуальность регламента СМК	4	1		5
Ошибки в ПП производства поставщика	4	1		5
Ошибки в работе (человеческий фактор)	1	2	6	9
Проблемы с поставщиками	2			2
Смена специалиста у клиента	2			2
Эмоции клиентов (клиент не прав)	2	6	5	13

Возникновение таких жалоб полностью оправдывают их причины. Из-за нарушения внутренних коммуникаций и недостаточной квалификации

сотрудников падает удовлетворенность в оперативной реакции на обращение. В итоге клиент длительное время ждет решения своего вопроса.

Наиболее распространенными причинами жалоб корпоративных клиентов на сопровождении является нарушение внутренних коммуникаций между сотрудниками из-за высокой коммерческой загрузки, а также недостаточной квалификации специалистов (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Причины жалоб корпоративных клиентов на сопровождении

Причина жалобы	Количество за 2018г	Количество за 2019г
Нарушения внутренних коммуникаций	10	10
Неадекватная загрузка специалиста	8	5
Неверно сформированные ожидания клиента	5	3
Невнимательное отношение к клиенту	4	3
Недобросовестное отношение к работе	1	
Недокументированность отношений с клиентом	8	4
Недостаточная квалификация сотрудника	8	9
Недостаточное количество ресурсов	2	1
Отсутствие механизма для контроля	1	
Отсутствие/неактуальность регламента СМК	1	
Ошибки в ПП производства поставщика	1	
Ошибки в работе (человеческий фактор)	1	3
Эмоции клиентов (клиент не прав)		3

Жалобы клиентов среднего и малого бизнеса в основном возникают из-за невнимательного отношения к клиенту (таблица 2.7, рисунок 2.18) вследствие долгого разбора срочного обращения от клиента.

Таблица 2.7 – Причины жалоб клиентов среднего и малого бизнеса

Причина жалобы	Количество за 2018 год	Количество за 2019 год
Нарушения внутренних коммуникаций	8	8
Неадекватная загрузка специалиста	3	1
Неверно сформированные ожидания клиента	3	3
Невнимательное отношение к клиенту	5	8
Недобросовестное отношение к работе	2	1
Недостаточная квалификация сотрудника	6	5
Недостаточное количество ресурсов	1	
Ошибки в работе (человеческий фактор)	1	3
Эмоции клиентов (клиент не прав)	6	2

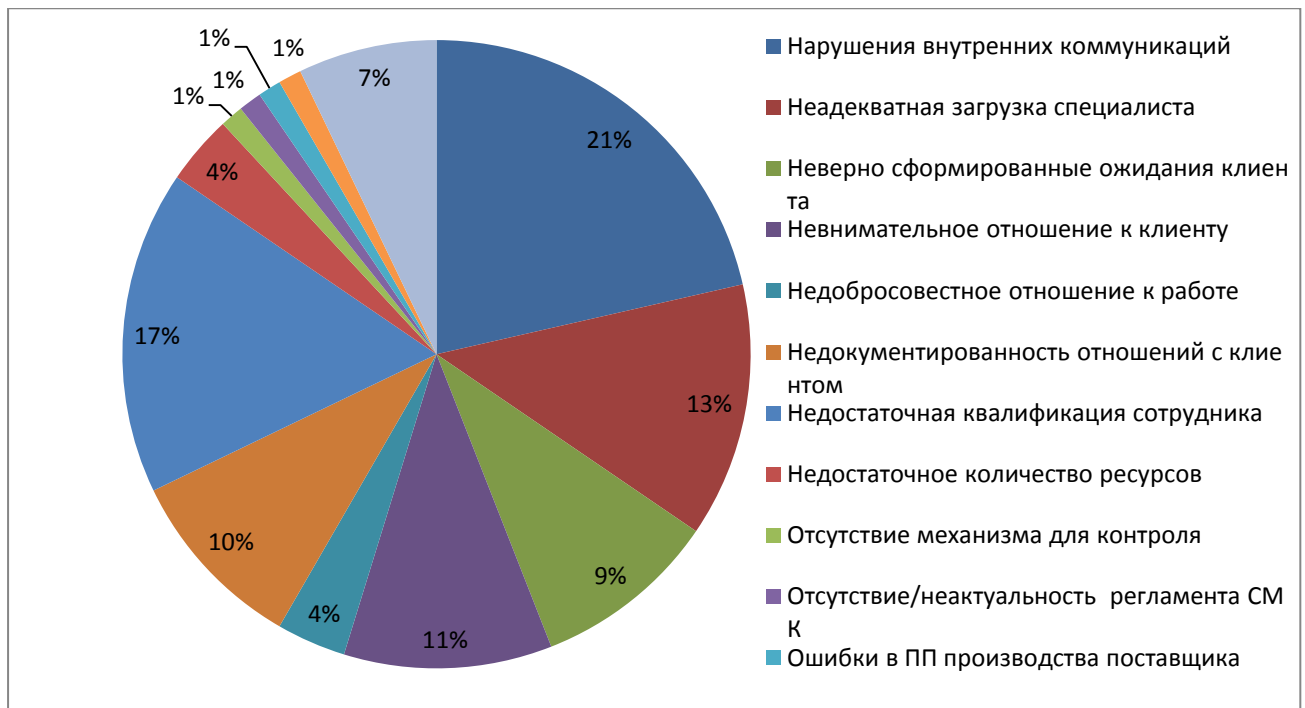


Рисунок 2.18 – Причины жалоб корпоративных клиентов на сопровождении и клиентов малого бизнеса

Процесс регистрации жалоб строго регламентирован. Каждый этап данного бизнес-процесса ограничен временем с целью повышения удовлетворенности клиентов компании. Поэтому одной из важных задач менеджера по качеству является контроль над разбором жалобы и оперативностью решения задачи клиента.

Своевременность отработки жалоб рассчитывается в процентном соотношении от общего количества. Шкала анализа результатов оценки удовлетворенности представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Интерпретация значений своевременности отработки жалобы

Интерпретация значения	Значение своевременности отработки жалобы, %
Отлично	100
Хорошо	90
Удовлетворительно	75

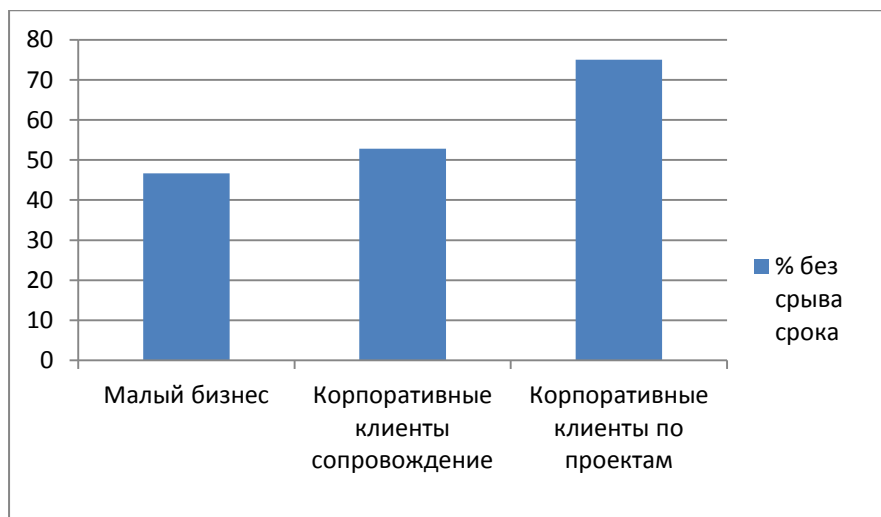


Рисунок 2.19 – Своевременность разбора жалоб 2018 года

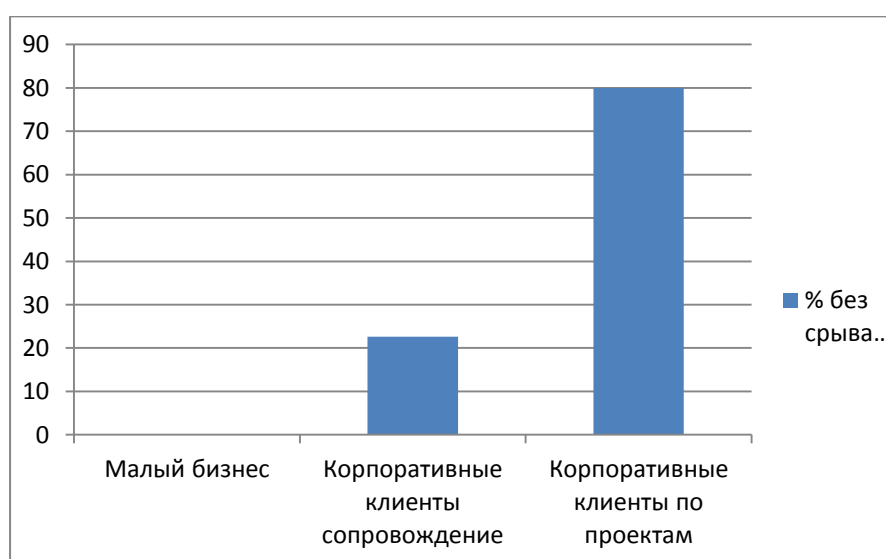


Рисунок 2.20 – Своевременность разбора жалоб 2019 года

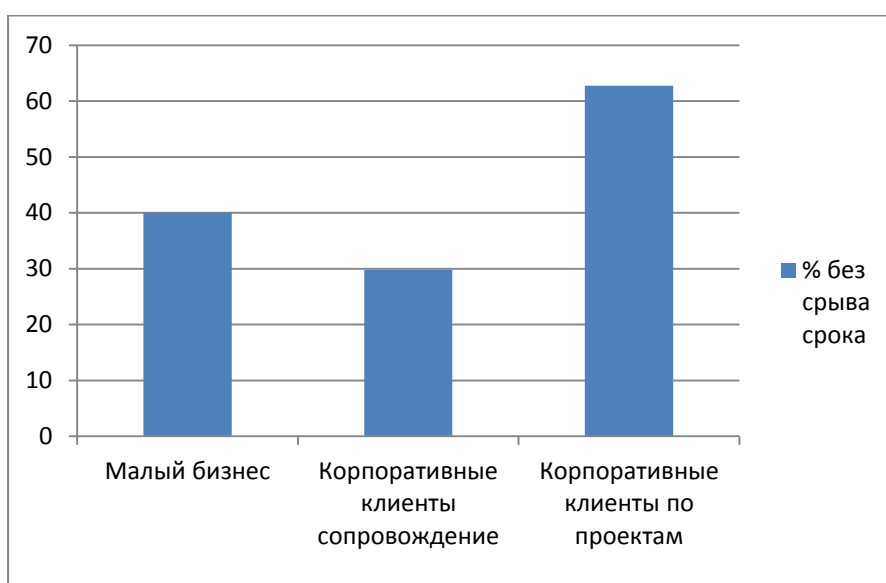


Рисунок 2.21 – Своевременность разбора жалоб 2020 года (1 квартал)



Своевременность разбора жалоб рассчитывается по формуле:

$$T = \frac{Q - q}{Q} \times 100\%, \quad (1)$$

где T – своевременность разбора, %;

Q – общее количество жалоб, шт;

q – количество просроченных жалоб, шт.

Результаты своевременности разбора жалоб за 3 года представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Своевременность разбора жалоб

Клиент	Всего	Просрочено	% без срыва срока
Малый бизнес	29	18	37,93103
Корпоративные клиенты на сопровождении	153	99	35,29412
Корпоративные клиенты по проектам	108	32	70,37037

В компании проводится оценка удовлетворенности потерянных корпоративных клиентов на проектах. Анкета представлена в приложении Д.

Наиболее распространенной причиной отказа клиента от услуг компании является отсутствие опыта, высокая стоимость или выбран другой исполнитель по неизвестным причинам, так как клиент отказался говорить (таблица 2.10).

Высокая стоимость работ вызвана выполнением всех требований заказчика, также в стоимость включены риски по внедрению программного продукта.

Таблица 2.10 – Причины потерянных клиентов

Причина	Количество
Отсутствие опыта	11
Другой исполнитель	13
Высокая стоимость работ	13
Внутренние проблемы (не определились с целями проекта)	3
Используют бесплатную систему	1
Собственные ресурсы	7
Блокирование контактов	6
Некорректно поданы документы	2

Окончание таблицы 2.10.

Причина	Количество
Прекращение договора, по причине не соблюдения функциональных границ проекта со стороны Заказчика	1
Ограничились покупкой программного продукта	2
Не можем присутствовать на территории клиента	1
Внутренние проблемы клиента (не выделен бюджет на проект)	2
Внутренние проблемы клиента (приоритет на другой проект)	1

В результате анализа двух бизнес-процессов: оценка удовлетворенности и жалобы клиентов было выявлено ряд проблем (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Проблемы компании

Тип клиента	Услуги	Проблемы
Корпоративный клиент	Сопровождение	Низкая удовлетворенность клиентов из-за большого количества жалоб по причинам: недостаточная квалификация специалистов, нарушение внутренних коммуникаций, большая коммерческая нагрузка специалистов. Это подтверждает низкая своевременность отработки жалоб (35%)
	Проекты (внедрение)	Большое количество потерянных клиентов из-за высокой стоимости и отсутствия опыта.
Малый бизнес	Внедрение и сопровождение	Низкая удовлетворенность клиентов из-за большого количества жалоб по причине: невнимательного отношения к клиенту. Это подтверждает низкая своевременность отработки жалоб (38%).

Вышеперечисленные проблемы требуют рекомендации по их устранению, которые будут рассмотрены в следующем параграфе.

## 2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы менеджмента качества предприятия

По результатам анализа с 2018 года начинается падение оценки удовлетворенности корпоративных клиентов и клиентов малого бизнеса, не зависимо от того, что средняя удовлетворенность клиентов в 2019 году увеличилась, но основные причины жалоб сохранились. Это требует решения.

Основными причинами жалоб корпоративных клиентов на сопровождении являются: недостаточная квалификация специалистов, нарушение внутренних коммуникаций и большая загруженность специалистов.

Причиной низкой квалификации сотрудников по результатам анализа является внедрение программного продукта 1С:Бухгалтерия, 1С:Зарплата и управление персоналом, а также 1С:документооборот.

В качестве улучшения бизнес-процесса необходимо обучить таких специалистов. Компания 1С проводит курсы по обучению и предоставляет возможность сдать экзамен на повышение квалификации. В стоимость обучения входит:

1. Стоимость курса от 1С;
2. Стоимость экзамена (1 попытка);
3. Работа наставника, который будет помогать начинающему специалисту.

Программа обучения специалиста-консультанта в области 1С:Зарплата и управление персоналом занимает 19 дней, стоимость обучения специалиста составляет 44152 рубля (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Стоимость обучения специалиста по «1С:Зарплата и управление персоналом»

Программа	Курс	Длительность, дни	Стоимость, руб
1С:Зарплата и управление персоналом 8	Рассчитываем зарплату в программе «1С:ЗУП»	4	8700
	Кадровый учет в программе «1С:ЗУП»	3	4400

Окончание таблицы 2.12.

Программа	Курс	Длительность, дни	Стоимость, руб
1С:Зарплата и управление персоналом 8	Использование конфигурации «Зарплата и кадры бюджетного учреждения»	4	7300
	Внедрение прикладного решения «1С:ЗУП»	4	4200
	Конфигурирование подсистем расчета зарплаты и управления персоналом в прикладных решениях	4	8700
	Помощь наставника	19	152
	Первая попытка сдачи экзамена		3700
Итого:			37152

Прибыль, которую будет приносить специалист по трем проектам 1С:Зарплата и управление персоналом составляет 159650,21 рублей (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Экономическая эффективность обучения специалиста 1С:ЗУП

	1С:ЗУП
Выручка договора:	1593732
Программный продукт, руб	27300
Лицензия на 10 мест, руб	41400
ИТС ПРОФ, руб	22544
Работа специалистов, руб	440000
Себестоимость ПП и работ, руб	906522
Прибыль, руб	687210
Рентабельность, %	43
Доля затрат сотрудника в с/с, руб	0,23
Чистая прибыль за работы специалиста, руб	159650,21

Рентабельность обучения специалиста (ROI) составляет:

$$ROI = \frac{\text{Прибыль} - \text{Объем инвестиций}}{\text{Объем инвестиций}} \times 100\% = \frac{159650,2 - 37152}{37152} \times 100\% = 330\%. \quad (2)$$

Программа обучения специалиста-консультанта в области 1С:Бухгалтерия занимает 34 дня, стоимость обучения специалиста составляет 75022 рубля (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Стоимость обучения специалиста по «1С:Бухгалтерия»

Программа	Курс	Длительность, дни	Стоимость, руб
1С:Бухгалтерия	Бухгалтерский учет и налогообложение: теория и практика	5	7000
	Учет при УСН	3	4900
	Использование конфигурации «Бухгалтерия предприятия»	4	9100
	Налоговый учет (ПБУ 18/02)	3	5400
	Учет НДС	3	7900
	Ошибки в учете – найти и обезвредить!	1	3500
	Внедрение и адаптация конфигурации «Бухгалтерия предприятия»	4	8100
	Внедрение прикладного решения «1С:Бухгалтерия» версия ПРОФ	5	9000
	Ведение бухгалтерского учета государственных (муниципальных) учреждений с применением программы «1С:Бухгалтерия государственного учреждения»	3	7650
	Внедрение прикладного решения «1С:Бухгалтерия государственного учреждения 8»	3	8500
	Помощь наставника	34	272
	Первая попытка сдачи экзамена		3700
Итого:			75022

Прибыль, которую будет приносить специалист по двум проектам 1С:Бухгалтерия составляет 75225 рублей (таблица 2.15).

Таблица 2.15 – Экономическая эффективность обучения специалиста по 1С:Бухгалтерия

	1С:ЗУП
Выручка договора:	1032888
Программный продукт, руб	38500
Лицензия на 10 мест, руб	41400
ИТС ПРОФ, руб	22544
Работа специалистов, руб	414000
Себестоимость ПП и работ, руб	632430
Прибыль, руб	400458
Рентабельность, %	39
Доля затрат сотрудника в с/с, руб	0,19
Чистая прибыль за работы специалиста, руб	75225

Рентабельность обучения специалиста (ROI) составляет:

$$ROI = \frac{\text{Прибыль} - \text{Объем инвестиций}}{\text{Объем инвестиций}} \times 100\% = \frac{75225 - 75022}{75022} \times 100\% = 27\%. \quad (3)$$

Программа обучения специалиста-консультанта в области 1С:Документооборот занимает 6 дней, стоимость обучения специалиста составляет 31748 рублей (таблица 2.16)

Таблица 2.16 – Стоимость обучения специалиста по «1С:Документооборот»

Программа	Курс	Длительность, дни	Стоимость, руб
1С:Документооборот	Подготовка к автоматизации документооборота	2	9650
	Профессиональная работа в «1С:ДО»	2	9650
	Настройка и администрирование «1С:ДО»	2	6900
	Помощь наставника	6	48
	Первая попытка сдачи экзамена		3700
Итого:			29948

Прибыль, которую будет приносить специалист по двум проектам 1С:Документооборот составляет 59878,1 рублей (таблица 2.17).

Таблица 2.17 – Экономическая эффективность обучения специалиста по 1С:Бухгалтерия

	1С:ЗУП
Выручка договора:	927088
Программный продукт, руб	576600
Лицензия на 10 мест, руб	41400
ИТС ПРОФ, руб	22544
Работа специалистов, руб	342000
Себестоимость ПП и работ, руб	547590
Прибыль, руб	379498
Рентабельность, %	41
Доля затрат сотрудника в с/с, руб	0,16
Чистая прибыль за работы специалиста, руб	59878,1

Рентабельность обучения специалиста (ROI) составляет:

$$ROI = \frac{\text{Прибыль} - \text{Объем инвестиций}}{\text{Объем инвестиций}} \times 100\% = \frac{59878,1 - 29948}{29948} \times 100\% = 99,9\%. \quad (4)$$

Повышение квалификации специалистов способствует снижению жалоб на 14%. Обучение специалистов по 1С:Документооборот, 1С:Зарплата и управление персоналом, 1С:Бухгалтерия является эффективным и целесообразным. Это подтверждает значение рентабельности обучения.

Прогнозируется увеличение чистой прибыли на 143831,1 руб по результатам работ специалистов 1С:Документооборот, 1С:Зарплата и управление персоналом, 1С:Бухгалтерия (таблица 2.18)

Таблица 2.18 – Экономическая эффективность обучения

	1С:ДО	1С:ЗУП	1С:Бухгалтерия
Выручка, руб	927088	1593732	1032888
Прибыль, руб	379498	687210	400458
Рентабельность, %	40,93441	43,1195	38,77070892
Доля затрат сотрудника в с/с	0,1577823	0,23232	0,187846876
Увеличение прибыли, руб	59878,061	159650	75224,7844

Жалобы клиентов малого бизнеса в основном возникают из-за невнимательного отношения к клиенту и низкой своевременности разбора жалоб. Офис теряет около 15% своих клиентов, 174 тыс. рублей (таблица 2.19).

Таблица 2.19 – Убыток подразделения по работе с клиентами среднего и малого бизнеса

Наименование	Сумма
Средний чек клиента СМБ, руб	47352
Количество потерянных клиентов, чел	72
Убыток подразделения, руб	173930,6

Для устранения потерь необходимо регламентировать процесс обработки обращений клиентов. В инструкции обязательно указать срок реакции на обращение, а также распределить ответственность между сотрудниками.

Внедрение инструкции и применение в работе с клиентами поможет офису сократить количество потерянных клиентов на 7%. Это поможет сократить убыток на 104358,4 рублей (таблица 2.20).

Таблица 2.20 – Экономическая эффективность регламентирования бизнес-процесса

Наименование	Сумма
Средний чек клиента СМБ, руб	47352
Количество потерянных клиентов, чел	29
Убыток подразделения, руб	69572,24

Часто встречающимися проектами у корпоративных клиентов по недостатку опыта работы является 1С:ERP Горнодобывающая промышленность 2, веб-разработка и 1СУправление холдингом. Общая выручка проектов 74,86 млн. руб (таблица 2.21).

Таблица 2.21 – Экономическая эффективность обучения

Проект	Выручка проекта, руб	Рентабельность продаж,%	Чистая прибыль, руб	Доля затрат сотрудника в с/с	Прибыль сотрудника, руб
1С:ERP Горнодобывающая промышленность 2	52000000	16,76	1742640	0,1	171263,4
Веб-разработчики	930000	45,13	419670	0,7	89317,21
1С:Управление холдингом	21930000	16,67	998967	0,1	129892,7
Итого:	74860000		966993		390473,3

При текущей рентабельности продаж реализация проектов, отображенных в таблице 2.22, принесет компании чистую прибыль в размере 172964,3 рубля за вычетом обучения специалистов, а также реализация проекта 1С:ERP Горнодобывающая промышленность и 1С:Управление холдингом рассчитаны на срок более 1 года. Стоимость обучения сотрудников по направлениям в Центрах Сертифицированного Обучения 1С представлена в таблице 2.20.



Таблица 2.22 – Стоимость обучения сотрудников по направлениям

Проект	Стоимость, руб
1С:ERP Горнодобывающая промышленность 2	43144
Веб-разработчик	62924
1С:Управление холдингом	76490

В результате выполнения трех вышеперечисленных рекомендаций уровень квалификации специалистов вырастет, количество жалоб уменьшится на 14%, а также увеличится чистая прибыль предприятия на 421 тыс. рублей (таблица 2.23).

Таблица 2.23 – Экономическая эффективность предложенных рекомендаций

Экономическая эффективность от	Сумма
Обучения специалистов на проектах, руб	172694,3
Обучения специалистов по работе с корпоративными клиентами, руб	143831,05
Уменьшение потерянных клиентов среднего и малого бизнеса, руб	104358,4

Вывод по разделу два

Компания «1С-Рарус Челябинск» сертифицирована согласно ISO 9001:2015, каждые два года подтверждая требования стандарта.

Основные процессы системы менеджмента качества: управление системой качества, внутренние сервисы, управление персоналом, привлечение клиентов, услуги на рынке среднего и малого бизнеса, услуги на корпоративном рынке.

Каждый процесс строго регламентирован и документирован в соответствии со стандартом. Система качества интегрирована во все процессы компании. Каждый сотрудник несет ответственность за качество предоставляемых услуг и основных внутренних процессов компании.

В данной работе были проанализированы основные бизнес-процессы: оценка удовлетворенности клиентов и жалобы. Ответственность за них лежит на менеджере по качеству.

Оценка удовлетворенности проводится по индивидуальной анкете для каждого офиса. В ходе анализа было выявлено снижение удовлетворенности клиентов в

2018 году. Такая динамика аргументирована большим количеством жалоб в этом году. Основной причиной негативного обращения клиентов связана с низкой квалификацией сотрудников и продолжительной реакцией на обращения клиентов.

Для устранения причин в работе даны три рекомендации для каждого офиса по улучшению показателей удовлетворенности и чистой прибыли за счет обучения персонала и создания инструкции по работе со входящими обращениями клиентов для снижения потерянных клиентов в ходе долгой обработки обращений.

В результате проведенного обучения специалистов и создания регламента по отработке обращений компания увеличит чистую прибыль на 420 тысяч рублей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование показало, что в условиях рыночных отношений, интеграции производства и обслуживания в рамках международных сообществ качество выполняемых работ и услуг находится в прямой зависимости от их конкурентоспособности и становится ключевой проблемой обеспечения экономического контроля. Одним из инструментов повышения качества является сертификация согласно международному стандарту ISO 9001:2015.

Компания, в которую интегрированы требования стандарта ISO 9001:2015, должна установить механизм постоянного улучшения и решать возникающие проблемы систематически, основываясь на постоянном мониторинге ситуации. Также система качества должна быть интегрирована во внутренние процессы компании, оказывая воздействие и привлечение специалистов во всей компании.

Объективные средства измерения, которые заключаются во внутренних и внешних аудитах, определении удовлетворенности клиентов, измерении результативности процессов, целей и рисков, управлении несоответствиями, а также регистрация улучшений должны помочь организации постоянно управлять процессами, повышая качество оказываемых услуг и внутренних бизнес-процессов.

Стандарт ISO 9001: 2015 является инструментом управления бизнесом и построен на рациональных принципах и требованиях, улучшающих деятельность организации и снижая возможные риски.

В выпускной квалифицированной работе был проведен анализ на соответствие всем требованиям стандарта ISO 9001:2015. ООО «1С-Парус Челябинск» подтверждает наличие сертификата, а также компания является лидером во многих рейтингах: 1С:Консалтинг, 1С:Центры компетенции по ERP-решениям и другие.

В работе представлен анализ двух бизнес-процессов: оценка уровня удовлетворенности клиентов компании, а также жалобы. Обнаружено снижение

удовлетворенности клиентов в 2018 году из-за большого количества жалоб. Негативная реакция клиентов вызвана большим временем реакции на обращения, нарушением внутренних коммуникаций, невнимательным обращением к клиенту, а также недостаточной квалификации некоторых специалистов. Отрицательная динамика сохраняется на протяжении 2019 года.

Для того, чтобы повысить уровень удовлетворенности клиентов и сократить количество жалоб мною предложено провести обучение специалистов в области «1С:Документооборот», «1С:Зарплата и управление персоналом», «1С:Бухгалтерия», «1С:ERP Горнодобывающая промышленность», «1С:Управление холдингом». Стоимость обучений полностью покрывают сумму полученной прибылью специалистов. И не только покрывает затраты, но и увеличит выручку офиса по работе с корпоративными клиентами на 559 тысяч рублей.

Для увеличения своевременности разбора жалоб необходимо создать инструкции по работе с обращениями, установив конкретный срок по обратной связи от специалистов. Они помогут сократить количество потерянных клиентов малого бизнеса на 7%.

Данные рекомендации экономически эффективны и целесообразны, так как принесут предприятию увеличение чистой прибыли на 420 тысяч рублей. Также способствуют уменьшению потерянных клиентов в офисах компании.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Основные этапы развития системы качества – система Тейлора – <http://www.grandars.ru/college/biznes/etapy-razvitiya-sistem-kachestva.html>.

2 Юсупов, М.Р. История становления системы менеджмента качества в России / М.Р. Юсупов // Вестник ЮУрГУ. Серия «Пищевых и биотехнологий» – 2016. – Вып. 2. – № 1. – С. 16 – 19.

3 Василькова, Е.А. Стандарт и стандартизация: общие понятия / Е.А. Василькова // Вестник Таганрогского института управления и экономики – 2019. – Вып. 1. – №1. – С. 80 – 86.

4 Международные стандарты управления качеством – <http://www.iccwbo.ru/blog/2016/mezhdunarodnye-standarty-upravleniya-kachestvom/>.

5 Борисова, Т.А. Система менеджмента качества: учебное пособие / Т.А. Борисова, В.Я. Дмитриев. – 1-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 33 с.

6 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ISO 9001:2015) Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Изд-во стандартов, 2015. – 38 с.

7 ГОСТ Р ИСО 9000-2015 (ISO 9000:2015) Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М: Стандартиформ, 2015. – 25 с.

8 ГОСТ Р ИСО 31000-2010 Менеджмент риска. Принципы и руководство. – М: Стандартиформ, 2015. – 19 с.

9 Борисова, Т. А., Дмитриев В. Я. Повышение эффективности и качества образовательных услуг на основе совершенствования системы менеджмента качества образовательной организации и комплексного применения стандартов ISO // Экономика и управление. 2017. № 8. С. 20–28.

10 Демина, Н. В., Чистова М. В. Возможности применения некоторых методов управления качеством в деятельности современных компаний // Новая наука: опыт, традиции, инновации: междунар. науч. период. изд. по итогам междунар. науч.-практ. конф. (г. Омск, 24 февраля 2016 г.). Стерлитамак: РИЦ АМИ, 2016. С. 203–206.

11 Дмитриев, В. Я., Борисова Т. А. Особенности применения стандарта ГОСТ Р ИСО для построения систем менеджмента качества образовательных услуг // Экономика и управление. № 6. 2017. С. 47–53.

12 Торопов, Ю. А., Иванова Г. Н. Развитие стандартизации в области профессиональной деятельности // Контроль качества продукции. № 2. 2016. С. 7–11.

13 Антонова, И.И. Всеобщее управление качеством. Основоположники всеобщего менеджмента качества / И.И. Антонова, В.А. Смирнов, С.А. Антонов. – М.: Русайнс, 2016. – 16 с.

14 Антохина, Ю.А. Современные инструменты менеджмента и качества / Ю.А. Антохина. – СПб.: ГУАП, 2017. – 238 с.

15 Аронов, И. Стандарты ИСО 9000 в жизни. Рисованный комментарий к ГОСТ Р ИСО 9001-2001 «Системы менеджмента качества. Требования». 2-е изд. / И. Аронов, Л. Штерн. – М.: КДУ, 2016. – 96 с.

16 Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. – М.: Инфра-М, 2018. – 224 с.

17 Варжапетян, А Менеджмент качества. Принятие решений о качестве, управляемом заказчиком. 2-е изд. / А Варжапетян, и др. – М.: Вузовская книга, 2017. – 360 с.

18 Гродзенский, С. Менеджмент качества: Учебное пособие / С. Гродзенский. – М.: Проспект, 2019. - 200 с.

19 Губарев, А.В. Информационное обеспечение системы менеджмента качества / А.В. Губарев. – М.: ГЛТ, 2018. – 132 с.

20 Данилова-Волковская, Г.М. Менеджмент качества выполнения работ, услуг и сервиса (для бакалавров) / Г.М. Данилова-Волковская, Г.И. Молчанов. – М.: КноРус, 2019. – 256 с.

21 Дремина, М.А. Проектный подход к разработке и внедрению систем менеджмента качества: Монография / М.А. Дремина, В.А. Копнов, А.А. Станкин. – СПб.: Лань, 2015. – 304 с.

22 Минько, Э.В. Менеджмент качества: Учебное пособие / Э.В. Минько. – СПб.: Питер, 2017. – 464 с.

23 Серенков, П.С. Методы менеджмента качества. Методология управления риском стандартизации / П.С. Серенков, В.Л. Гуревич, В.М. Романчук. – М.: Инфра-М, 2018. – 149 с.

24 Серенков, П.С. Методы менеджмента качества. Процессный подход: Учебное пособие / П.С. Серенков, А.Г. Курьян, В.П. Волонтей. – М.: Инфра-М, 2018. – 336 с.

25 Шемякина, Т.Ю. Производственный менеджмент: упр. качества.: Учебное пособие / Т.Ю. Шемякина, М.Ю. Селивохин. – М.: Альфа-М, 2018. – 160 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ  
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Форма 1 – Бухгалтерский баланс компании

Показатель	Код показателя	2017	2018
<b>АКТИВ</b>			
1. Внеоборотные активы			
Основные средства	120	30,00	199,00
Итого по разделу 1	190	30,00	199,00
2. Оборотные активы			
Запасы	210	115,00	289,00
в том числе:			
Дебиторская задолженность	240	13 315,00	15 443,00
Денежные средства	260	1 619,00	5 135,00
Итого по разделу 2	290	15 049,00	20 867,00
<b>БАЛАНС</b>	300	15 079,00	21 066,00
<b>ПАССИВ</b>			
3. Капитал и резервы			
Итого по разделу 3	490	798,00	7 384,00
4. Долгосрочные обязательства			
Итого по разделу 4	590	0,00	0,00
5. Краткосрочные обязательства			
Кредиторская задолженность	620	14 279,00	13 682,00
Итого по разделу 5	690	14 279,00	13 682,00
<b>БАЛАНС</b>	700	15 077,00	21 066,00



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Форма 2 – Отчет о финансовых результатах

Показатель	2017 г	2018 г
Выручка	75 522,00	82 632,00
Себестоимость продаж	56 869,00	70 697,00
Валовая прибыль	18 653,00	11 935,00
Коммерческие расходы	0	
Управленческие расходы	0	
Прибыль от продаж	18 653,00	11 935,00
Прочие доходы	81	49
Прочие расходы	4 314,00	3 783,00
Прибыль до налогообложения	14 420,00	8 201,00
Текущий налог на прибыль	2035	1165
Чистая прибыль	12 385,00	7 036,00

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Анкета корпоративного клиента

Вопрос	Вариант ответа
1. Оцените, пожалуйста, взаимодействие с нашей Компанией в целом	5,4,3,2,1, 0 (нет ответа)
2. Готовы ли вы рекомендовать нас своим знакомым?	Да / нет / нет ответа
3. Помогли ли мы вам?	Да / нет / нет ответа
4. Комфортно ли вам общаться с нашими сотрудниками?	5,4,3,2,1, 0 (нет ответа)

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Анкета клиента малого бизнеса

Вопрос	Вариант ответа
1. Насколько Вы довольны закрепленным за вами сервис-инженером	5,4,3,2,1, 0 (нет ответа)
5. Есть ли незакрытые задачи связанные с работой специалиста?	Да / нет / нет ответа
6. Подключен сервис 1С:Отчетность?	Да / нет / нет ответа
7. Подключен демо доступ Спарк-риски?	Да / нет / нет ответа
8. Подключен сервис ЭДО?	Да / нет / нет ответа
9. Оцените, пожалуйста, взаимодействие с нашей Компанией в целом	5,4,3,2,1, 0 (нет ответа)
10. Готовы ли вы рекомендовать нас своим коллегам или знакомым?	Да / нет / нет ответа

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Анкета потерянного корпоративного клиента по проектам

Вопрос	Вариант ответа
1. Оцените, пожалуйста, работу менеджера, с которым взаимодействовали	5,4,3,2,1, 0 (нет ответа)
2. Наше предложение Вас не заинтересовало из-за	Высокой стоимости / длительного срока согласования / переноса срока автоматизации / плохой демонстрации ПП / Вам предложили лучшие условия / нет ответа
3. Какова вероятность, что вы обратитесь к нам повторно	5,4,3,2,1, 0 (нет ответа)
4. Оцените, пожалуйста, взаимодействие с нашей Компанией в целом	5,4,3,2,1, 0 (нет ответа)
5. Готовы ли вы рекомендовать нас своим коллегам или знакомым?	5,4,3,2,1,0 (нет ответа)

**ПРИЛОЖЕНИЕ Е**  
**Регламент отработки жалоб**

**Этапы и действия сотрудников**

№	Этап	Действия	Ответственный
1	Фиксация жалоб и назначение ответственного за разбор	<p>1. При получении жалобы, у клиента необходимо уточнить:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• название Компании клиента;</li> <li>• контактное лицо клиента и его телефон;</li> <li>• суть обращения (на что/на кого жалуется клиент);</li> <li>• фамилия сотрудника Компании, если клиент жалуется на конкретного сотрудника.</li> </ul> <p>2. В течение 30 минут с момента получения жалобы зарегистрировать ее в информационной системе или передать менеджеру по качеству информацию о ней.</p> <p>3. Указать ответственного за разбор. Ответственный - это владелец процесса, на который жалуется клиент, или руководитель сотрудника, работой которого недоволен клиент.</p>	Сотрудник, получивший обращение
	Фиксация жалоб и назначение ответственного за разбор	В случае, если регистрация жалобы проводилась не менеджером по качеству, то в течение 1 часа менеджер по качеству должен проверить правильность назначения ответственного.	Менеджер по качеству
2	Разбор жалоб	<p>Разбор жалобы должен быть проведен ответственным, в течение 12 рабочих часов с момента регистрации жалобы.</p> <p>В случае возникновения жалобы эскалировать до руководителя проблему, причины и варианты решения</p> <p>Шаг 1. Выяснить подробности ситуации:</p> <p>1. Ответственный должен установить первый контакт с клиентом в течение 4 рабочих часов с момента регистрации жалобы с целью уточнения информации. Принести извинения (если это уместно) за сложившуюся ситуацию и сообщить о приблизительных сроках разбора.</p>	Ответственный за разбор СОК

Окончание таблицы.

	Разбор жалоб	<p>Шаг 2.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Указать мнение сотрудника, который непосредственно общался с клиентом в рамках ситуации.</li> <li>2. Указать мнение сотрудника, на которого поступила жалоба и отразить его в карточке жалобы.</li> <li>3. На основании полученной информации от клиента отразить «Категорию» в карточке жалобы.</li> <li>4. На этапе разбора жалобы следует определить необходимость и возможность проведения коррекции по обращению клиента. Коррекция не требуется, если действия для того, чтобы Клиент был удовлетворен, невозможны или экономически нецелесообразны.</li> </ol>	Ответственный за разбор
	Разбор жалоб	<p>Шаг 3. На вкладке "Коррекция":</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Если требуется коррекция, указать их на соответствующей вкладке, по каждому действию указать срок выполнения и ответственного.</li> </ol>	Ответственный за разбор
3	Реализация коррекций	<p>Выполнить действия по коррекции ситуации у клиента.</p>	Исполнители, назначенные ответственным за разбор жалобы
	Реализация коррекций	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проверить выполнение действий, назначенных в качестве коррекции.</li> <li>2. На вкладке «Действия» поставить отметки о выполнении запланированных действий.</li> </ol>	Ответственный за разбор
5	Аудит жалобы	<p>В течение 3 рабочих дней после выполнения всех действий по исправлению ситуации необходимо провести аудит жалобы.</p> <p>Шаг 1. Удовлетворенность клиента:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Связаться с клиентом и выяснить, удовлетворен ли клиент результатом разбора обращения.</li> <li>2. Если клиент не удовлетворен, то менеджер по качеству принимает решение о повторном разборе данной жалобы, либо её закрытии. Закрытие жалобы происходит в том случае, если с нашей стороны предприняты все возможные действия и дальнейший разбор нецелесообразен.</li> </ol>	Менеджер по качеству
	Аудит жалобы	<p>Шаг 2. Закрытие жалобы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проверить корректность заполнения.</li> <li>2. В карточке жалоб указать справедливость и причину, категорию в соответствующих полях и на вкладках.</li> <li>3. В случае некорректного отображения информации жалоба может быть направлена ответственному на доработку.</li> </ol>	Менеджер по качеству