

## РЕФОРМИРОВАНИЕ ПОДПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ В ОРГАНИЗАЦИИ

**Б.Н. Герасимов, д-р экон. наук, профессор**  
**Самарский университет государственного управления**  
**«Международный институт рынка»**  
**(Россия, г. Самара)**

DOI:10.24412/2500-1000-2023-12-2-164-171

***Аннотация.** Реформирование процессной деятельности экономических систем связано с целесообразностью выявления и устранения проблем, которые мешают продвижению продукции на рынке. Поддержка инновационных предложений для улучшения деятельности подпроцесса управления качеством предоставления услуг организации направлено на устранение проблем её операционной и управленческой деятельности, а также для повышения результативности деятельности организации в целом.*

***Ключевые слова:** организация, подпроцесс, управление. проблемы, предоставление услуг, методы управленческих решений.*

Современное состояние сферы сервиса характеризуется повышением разнообразия предоставляемых услуг потребителям. Но одной из основных тенденций ее развития является включение сервисных функций в состав продукции в качестве ее очень важного элемента, обеспечивая тем самым конкурентные преимущества. Цель современной сферы оказания услуг состоит уже не только в удовлетворении запросов потребителя, а в установлении постоянных связей между клиентом и поставщиком услуг на основе доверия и взаимовыгодны.

Специалисты в области управления подпроцессом предоставления услуг утверждают, что большую часть доходов от их предоставления организации получает в то время, когда уровень продаж самого продукта начинает снижаться [1, 2]. В настоящее время управление качеством требует помимо внимания со стороны производителя к качеству предоставления услуг и качеству информации о мнении потребителя относительно ценности того или товара в процессе его эксплуатации. Наличие предоставления услуг является решающим для потребителя при решении вопроса о приобретении продукта, а следовательно, одной из важнейших составляющих ожидаемой его ценности и необходимости [10, 12].

Предоставление услуг – это совокупность услуг, оказываемых потребителям после приобретения ими товара: монтаж, наладка, поставка запасных деталей, различные виды ремонта и т.д. Это одно из конкурентных преимуществ любой организации-производителя товаров, особенно технически сложных или товаров производственного назначения.

Для технически сложных потребительских товаров и продукции производственного назначения предоставление услуг является необходимым фактором деятельности, без использования которого невозможно конкурировать на рынке. Поэтому организациям для завоевания конкурентных преимуществ необходимо развивать высококачественное предоставление услуг потребителям [8, 11].

Мировая практика выработала определенные правила эффективного предоставления услуг, суть которых в том, что оно должно быть обещано покупателю, т.е. информация о послепродажном обслуживании, оказываемом организацией, должна быть доведена до покупателей.

Предоставление услуг позволяет поддерживать обратную связь с потребителями, получая от них достоверную информацию о достоинствах и недостатках приобретенных продуктов, направлениях развития продукта. Сотрудники организации, осуществляющие предоставление услуг,

лично могут наблюдать в работе свою продукцию и продукцию конкурентов, которую также могут использовать потребители [9, 13]. Цена предоставления услуг может включаться или не включаться в цену товара.

Подпроцесс управления качеством предоставления услуг в организации – деятельность, направленная на совокупность выполнения процедур, необходимых для обеспечения эффективного функционирования продукции в существующих экономических условиях в течение всего преду-

смотренного жизненного цикла продукции.

Для технически сложных потребительских товаров и продукции производственного назначения предоставление услуг является необходимым фактором маркетинговой деятельности, без использования которого невозможно конкурировать на рынке. Содержание нормативного состояния атрибутов подпроцессе управления качеством предоставления услуг в организации по работам автора [3, 7] представлено в таблице 1.

Таблица 1. Содержание нормативного состояния атрибутов подпроцесса управления качеством предоставления услуг в организации

Наименование атрибута	Определение
Вход	Потребность в формировании и поддержании уровня эффективности управления качеством предоставления услуг в организации
Основные этапы преобразований входа в выход	Консультирование потенциальных покупателей перед приобретением ими техники организации, позволяющее им сделать осознанный выбор, подготовка персонала покупателя (или его самого) к эффективной и безопасной эксплуатации приобретаемой техники, передача необходимой технической документации, позволяющей специалистам покупателя должным образом выполнять свои функции, предпродажная подготовка изделия во избежание возможности отказа в его работе во время демонстрации потенциальному покупателю, доставка изделия на место эксплуатации таким образом, чтобы свести к минимуму вероятность его повреждения в пути, приведение изделия в рабочее состояние на месте эксплуатации (установка, монтаж) и демонстрация его покупателю в действии, обеспечение полной готовности изделия к эксплуатации в течение всего срока нахождения его у потребителя
Выход	Удовлетворенность потребителей в гарантиях и их выполнении потребностей после совершения покупки
Материальные ресурсы	Расходные материалы и запчасти для оборудования (ПО), бумага, канцтовары, офисное оборудование
Информационные ресурсы	Регламенты технического обслуживания и ремонтных работ; объем проведения сервисных работ; спецификации (ведомости) применяемых ресурсов; наличие требуемых ресурсов на складе организации; количество ресурсов, которые следует заказать у поставщиков; затраты времени, необходимые для получения ресурсов и их доведения до потребителей
Методические ресурсы	Положение о сервисной политике, методические документы организации, технологии и обеспечению сервисных работ, положение о планово-предупредительном ремонте, положение о техническом обслуживании и ремонта техники
Трудовые ресурсы	Менеджеры, специалисты по работе с персоналом, начальники отделов, директор, заместитель директора, сотрудники отдела предоставления услуг, менеджеры по поставкам ресурсов
Технические ресурсы	Компьютер, программное обеспечение, интерактивная доска
Правовые ресурсы	Нормативно-правовые акты, регулирующие послепродажное обслуживание (нормы Конституции РФ, ТК РФ, Федеральных законов, указов Президента РФ, Постановлений Правительства РФ и нормативно правовых актов федеральных органов исполнительной власти, нормативно правовых актов субъектов РФ, актов органов местного самоуправления, ГОСТ Р ИСО 10015– 2007), Устав организации, документы на сотрудников (анкеты, резюме, характеристики, результаты интервью и т.д.)
Критерии ка-	Отзывчивость (желание помочь потребителю и обеспечить надлежащий сервис), убежден-

чества	ность (компетентность, ответственность, уверенность и вежливость обслуживающего персонала), сочувствие (выражение заботы, индивидуальный подход к потребителям)
Критерии эффективности	Рост дохода и прибыли организации за счет повышения качества предоставления услуг, рост производительности труда сотрудников отдела предоставления услуг

Формирование и поддержание текущего состояния существующих подпроцессов позволяют сделать вывод о значимости определения атрибутов подпроцессе управления и их характеристик на основе нормативного уровня их состояния для развития характеристик атрибутов процессного управления.

В качестве базовой организации было определено ООО «Эталон», основными атрибутами (внутренними переменными) которой являются миссия, цели, стратегия, продукт/услуга, структура, ресурсы, технологии, результаты. Содержание ключевых атрибутов ООО «Эталон» приведено в таблице 2.

Таблица 2. Содержание ключевых атрибутов ООО «Эталон»

Наименование	Характеристика
Продукт	Производство и реализация строительно-монтажной продукции
Цель	Получение дохода и прибыли
Миссия.	Производство качественной и надежную продукции, отвечающей запросам потребителей
Вход	Потребность участников строительного рынка в качественной строительно-монтажной продукции
Основные этапы преобразования входа в выход	Мониторинг рынка и анализ спроса, изготовление пробного экземпляра, запуск в массовое производство, реализация продукции, выполнение договорных обязательств, планирование нового цикла производства
Выход	Удовлетворенность участников строительного рынка, получивших качественную, надежную и недорогую продукцию
Материальные ресурсы	Сырье (растительная целлюлоза и вторичное сырье, водная эмульсия и т.д.), расходные материалы
Информационные ресурсы	Совокупность данных, организованных для эффективного получения достоверной информации, база клиентов, результаты анализа внешней и внутренней среды, бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах
Трудовые ресурсы	Директор отдела сбыта, сотрудники, занятые в послепродажном обслуживании, сервис-менеджер, аналитики, мастера, рабочие, менеджер по поставкам материалов, запчастей
Технические ресурсы	Оборудование, программное обеспечение
Правовые ресурсы	Устав организации, свидетельство о регистрации юридического лица, кодексе этики, нормативно-правовые документы в области оказания услуг, коллективный договор и т.д.
Структура	Линейная
Технологии операционной деятельности	Производство, реализация, сбыт и дополнительное обслуживание потребителей строительной продукции

Основным видом деятельности ООО «Эталон» является выполнение строительно-монтажных работ, включающее 10 зарегистрированных видов деятельности. ООО «Эталон» при осуществлении своей профессиональной деятельности ставит для себя следующие стратегические направления:

- завоевание, удержание и планомерное увеличение доли рынка в регионах присутствия;
- достижение и поддержание высокого качества выпускаемой продукции;
- максимальное использование имеющихся сырьевых, финансовых и человеческих ресурсов.

В соответствии с перечисленными направлениями организация обеспечивает

потребителей продукцией в соответствии с договорами и рыночным спросом. выстраивание надежных партнерских отношений с ведущими организациями строительной и нефтегазовой отрасли, увеличение ежегодных объемов отгрузки, а также привлечение новых потребителей, недопущение сбоев в работе организации: срыва поставки, выпуска бракованной продукции, резкого сокращения объемов производства и снижения рентабельности.

Определение существующего состояния атрибутов подпроцесса управления качеством предоставления услуг в ООО «Эталон» позволило определить содержание атрибутов существующего со-

стояния подпроцесса управления качеством предоставления услуг в организации. На основе проведенного исследования был сделан вывод, что текущие атрибуты управления качеством предоставления услуг в ООО «Эталон» не полностью соответствуют нормативным (например, в организации нет отдельной службы предоставления услуг). На этой основе необходимо выявить проблемы в подпроцессе управления качеством предоставления услуг в ООО «Эталон».

Фрагмент проблем, выявленных в подпроцессе управления качеством предоставления услуг в ООО «Эталон» отображен в таблице 3.

Таблица 3. Проблемы, выявленные в подпроцессе управления качеством предоставления услуг в ООО «Эталон» (фрагмент)

Наименование атрибута подпроцесса управления	Наименование проблемы	Причина возникновения	Ожидаемые последствия
Основные этапы преобразования	Отсутствие поэтапного контроля предоставления услуг	Разрыв между ожиданиями потребителей Разрыв между потребительскими ожиданиями и их восприятием руководством организации	Безразличие к результату Качество продукции не позволяет удержать потребителей
Материальные ресурсы	Наличие случаев отсутствия запасных материалов и центров по сервисному обслуживанию	Недостаточное финансирование предоставления услуг Нарушения логистических цепочек в поставках	Уход лучших сотрудников Снижается жизненный цикл клиентов
Информационные ресурсы	Отсутствие знания собственной целевой аудитории	Нет практики проведения маркетинговых исследований Недостаточная квалификация сотрудников	Снижается доход и прибыль Рост затрат на сервисное обслуживание
Трудовые ресурсы	Неэффективная система мотивации персонала, занятого в обслуживании клиентов	Недостаточная квалификация персонала Зарплата операторов находится в непосредственной зависимости от числа жалоб клиентов	Наличие недочеты в своей работе. Отсутствие компенсации неудобств потребителя
Технические ресурсы	Недостаточный уровень автоматизации предоставления услуг	Высокий уровень поломок в конце физического износа оборудования. Рост уровня заработной платы работников сервиса при отсутствии роста цен на предоставляемые клиентам услуги.	Потери, вызванные небрежностями в работе сотрудников сервисной службы Снижение лояльности к бренду
Правовые ресурсы	Отсутствие регламентированных требований предоставления услуг	Неотлаженное взаимодействие между отделами организации Многоуровневые проверки выполнения одной задачи и т.п.)	Снижение качества послепродажного сервиса. Рост недовольства покупателей

В качестве основных проблем данного подпроцесса управления в ООО «Эталон» определены следующие: отсутствие отдела предоставления услуг; отсутствие поэтапного контроля предоставления услуг; от-

сутствие вменяемой регламентированной системы обслуживания клиентов; наличие случаев отсутствия запасных материалов и центров по сервисному обслуживанию и др.

На основании исследования причин возникновения и ожидаемых последствий выявленных проблем были сформулированы предложения по улучшению деятельности отдельных атрибутов подпро-

цесса управления качеством предоставления услуг в ООО «Эталон». Фрагмент инновационных предложений по улучшению атрибутов данного подпроцесса управления в организации отображен в таблице 4.

Таблица 4. Предложения по развитию подпроцесса управления качеством предоставления услуг в ООО «Эталон» (фрагмент)

Наименование атрибута подпроцесса управления	Наименование предложения	Средства реализации	Ожидаемые результаты
Основные преобразования	Введение системы обучения для персонала, занятого в предоставлении услуг	Обучение при поступлении нового сотрудника в организацию Обучение при перемещении сотрудника на другую должность или изменении объема услуг	Управление разрывом в показателях деятельности Рост показателей качества, производительности, рентабельности, снижение издержек
Материальные ресурсы	Обеспечение достаточного количества запасных материалов по сервисному обслуживанию	Формирование задач, для различных уровней службы сервиса для координированному формулированию совокупности различных целей	Квалифицированный и качественный ремонт Клиентоориентированный подход
Информационные ресурсы	Внедрение практики рассылки автоматических персонализированных писем	Разработка образца письма Внедрение автоматической серии писем	Рост лояльности к бренду Повышение удовлетворенности потребителей
Трудовые ресурсы	Внедрение в организации мотивационной системы для персонала, занятого в послепродажном обслуживании	Постоянно улучшение системы мотивации Обучать на рабочем месте.	Сотрудники сервиса стремятся быстро, всегда и везде отвечать на запросы клиента Организация старается как можно лучше понять специфические потребности заказчика и приспособиться к ним
Технические ресурсы	Внедрение программного обеспечения для учета данных по клиентам	Создание базы данных клиентов Преодоление боязни перемен	Информирование клиентов о предлагаемых услугах на понятном им языке Рост доверия со стороны клиентов
Правовые ресурсы	Разработка и внедрение политики управления качеством предоставления услуг	Поощрение образования и самосовершенствования Вовлечение каждого специалиста в процесс преобразований организации	Стабильная деятельность Обеспечение требуемого уровня качества на всех рабочих местах

Таким образом, приверженность – это золотой стандарт измерения не только качества отношений в организации, но и важный фактор, влияющий на качество выполнения персоналом своей работы. Качественная каждодневная деятельность персонала – это постоянство качества предоставления услуг, а, следовательно, залог успеха сферы услуг любой организации.

Формирование и продвижение предложений по развитию подпроцесса управле-

ния, как правило, требуют привлечения методов принятия управленческих решений (МПУР). В соответствии с существующей практикой были выбраны МПУР для выполнения процедур реализации разработанных предложений по развитию заданного подпроцесса управления качеством предоставления услуг в ООО «Эталон», фрагмент которых по работе [5] представлен таблице 5.

Таблица 5. Каталог МПУР для реализации предложений по развитию подпроцесса управления качеством предоставления услуг в ООО «Эталон» (фрагмент)

№ п/п	Наименование метода	Назначение	Ожидаемые результаты
1	Метод принятия коллективного решения	Определение решения на основе голосования	Расстановка приоритетов при реализации предложений
2	Метод SWOT-анализа	Определение сильных и слабых стороны текущего состояния предоставления услуг клиентам	Определение перечня направлений улучшения предоставления услуг клиентам
3	Метод согласования целей	Обеспечение четкой ориентации исполнителей на главные целевые установки организации	Обеспечение четких задач предоставления услуг клиентам
4	Метод системного моделирования	Увязывание отдельных компонентов процесса развития предоставления услуг клиентам в единый динамический процесс	Сокращение затрат и рост качества предоставления услуг клиентам
5	Метод теории игр	Построение математической модель самого вероятного сценария «игры». Подбор стратегии, которая позволит «выиграть» игру	Выбор лучшего решения по обеспечению качества предоставления услуг клиентам
6	Метод декомпозиции	Разделение проблем или задач на группы, а их на подгруппы для получается иерархическая структура	Структурирование идей по управлению качеством предоставления услуг клиентам

На основе данного каталога были определены МПУР для реализации предложений по развитию подпроцесса управления организацией. Фрагмент определения со-

става и характеристик МПУР для развития подпроцесса управления качеством предоставления услуг в ООО «Эталон» по работам [4, 6] приведен в таблице 5.

Таблица 5. Применение МПУР для реализации предложений по развитию подпроцесса управления качеством предоставления услуг в ООО «Эталон» (фрагмент)

Наименование атрибута подпроцесса	Наименование предложения	Метод принятия управленческих решений	Ожидаемые результаты
Вход	Внедрение в организации модели всеобщего управления качеством	Метод принятия коллективного решения Метод системного моделирования	Расстановка приоритетов при управлении Сокращение затрат и рост качества предоставления услуг клиентам
Основные преобразования	Введение системы обучения для персонала, занятого в послепродажном обслуживании	Метод SWOT-анализа Метод декомпозиции	Определение перечня направлений улучшения предоставления услуг клиентам Структурирование идей по управлению качеством предоставления услуг клиентам
Выход	Организация работы с возражениями клиентам	Метод согласования целей Метод теории игр	Обеспечение четких целей и задач предоставления услуг клиентам Выбор лучшего решения по обеспечению качества предоставления услуг клиентам
Материальные ресурсы	Обеспечение достаточного количества запасных материалов по сервисному обслуживанию	Метод системного моделирования Метод принятия коллективного решения	Сокращение затрат и рост качества предоставления услуг клиентам Расстановка приоритетов при управлении
Информационные ресурсы	Внедрение практики рассылки автоматических персонализированных писем	Метод SWOT-анализа Метод принятия коллективного решения	Определение перечня направлений улучшения предоставления услуг клиентам Расстановка приоритетов при управлении

В соответствии с существующей практикой были выбраны МПУР для выполне-

ния процедур для использования в реализации разработанных предложений по раз-

вitiю заданного подпроцесса управления качеством предоставления услуг в ООО «Эталон»: метод принятия коллективного решения, метод SWOT-анализа, метод согласования целей, метод системного моделирования, метод теории игр, метод декомпозиции.

Если ООО «Эталон» сможет реализовать на практике выбранные инновационные предложения для исследуемого подпроцесса управления, а также совокупности методов управленческих решений, можно рассчитывать на высокую резуль-

тативность деятельности данной организации в целом.

Таким образом, выбранная методология процессного управления позволит обеспечить развитие деятельности подпроцесса управления качеством предоставления услуг включает в себя работу по обеспечению выверенной операционной политики в сфере качества оказываемых услуг, а также позволит не только выйти бизнесу на новый уровень, сколько нацелено на удержание высоких позиций на рынке.

#### Библиографический список

1. Барвинок В.А., Клочков Ю.С., Самохвалов В.П., Стрельников Е.А. Управление процессами систем менеджмента качества на организациях машиностроения. – Самара: СНЦ РАН, 2012. – 380 с.
2. Васин С.Г. Управление качеством. Всеобщий подход. – М.: Юрайт, 2020. 404 с.
3. Герасимов Б.Н. Исследование и оценка сложности задач управления в рамках процессной деятельности организации // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2022. – № 2. – С. 12-26.
4. Герасимов Б.Н. Методологические инструменты процессного управления в экономических системах типа «организация» // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2023. – № 1. – С. 4-16.
5. Герасимов Б.Н. Моделирование и технологизация элементов менеджмента в экономических системах // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2023. – №2. – С. 14-27.
6. Герасимов Б.Н. Методология управления в экономических системах. – Саратов: Амирит, 2023. – 500 с.
7. Герасимов Б.Н. Методология исследования содержания и применения атрибутов менеджмента в экономических системах // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2023. – №4. – С. 35-48.
8. Иванова Т.А. Исследование качества обслуживания потребителей услуг: проблемы и методология // Russian Journal of Education and Psychology. – 2019. – № 9 (29). – С. 56-59.
9. Ретивин А.Г., Павлычев К.А., Пестряков А.И. Расчет числа мобильных звеньев гарантийного обслуживания техники // Вестник НГИЭИ. – 2021. – № 8 (27). – С. 69-77.
10. Редреев Г.В., Лучинович А.А. Оценка качества технического сервиса сельскохозяйственной техники // Вестник Омского государственного аграрного университета. – 2021. – № 1(29). – С. 117-123.
11. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – Новосибирск: Наука, 2019. – 645 с.
12. Тарасова Т.В. Управление качеством услуг // Молодой ученый. – 2021. – № 3 (345). – С. 326-328.
13. Тепман Л.Н. Управление качеством. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 351 с.

**REFORMING THE QUALITY MANAGEMENT SUBPROCESS PROVISION  
OF SERVICES IN THE ORGANIZATION**

**B.N. Gerasimov**, *Doctor of Economic Sciences, Professor*  
**Samara University of Public Administration**  
**«International Market Institute»**  
**(Russia, Samara)**

***Abstract.** The reform of the process activity of economic systems is associated with the expediency of identifying and eliminating problems that hinder the promotion of products on the market. Support for innovative proposals to improve the activities of the subprocess of quality management of the organization's services is aimed at eliminating problems of its operational and managerial activities, as well as to improve the effectiveness of the organization as a whole.*

***Keywords:** organization, subprocess, management. problems, provision of services, methods of management decisions.*