

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

27.03.02 «Управление качеством»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка элементов системы менеджмента качества в  
деятельности организации (на примере АО «ЭКОПОЛ-Трейд»)»

Студент

О.Г. Манцуров

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Е.Ю. Кузнецова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

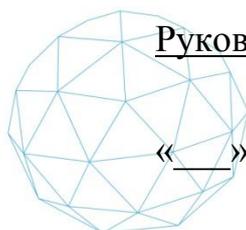
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

«    »

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Манцуоров Олег Георгиевич.

Тема работы: «Разработка элементов системы менеджмента качества в деятельности организации (на примере АО «ЭКОПОЛ-Трейд»)».

Научный руководитель: Кузнецова Елена Юрьевна

Цель исследования - разработке элементов системы менеджмента качества в деятельности предприятия АО «ЭКОПОЛ-Трейд».

Объект исследования – АО «ЭКОПОЛ-Трейд», основным видом деятельности, которого является реализация лакокрасочных материалов для автомобилестроительных предприятий, их технологическое сопровождение.

Предмет исследования – эффективность системы менеджмента качества предприятия.

Методы исследования – теоретический анализ и синтез при исследовании и обобщении литературных источников; эмпирические методы, наблюдения, оценка и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в работе были проанализированы элементы СМК АО «ЭКОПОЛ-Трейд». Разработаны для данного предприятия такие элементы как: политика в области качества; программа обучения всех сотрудников организации; разработана система оценки поставщика и т.д.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 24 источников и 10 приложений. Общий объем работы, без приложений, 44 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 8.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы разработки элементов системы менеджмента качества в деятельности организации.....	7
1.1 Сущность и значение системы менеджмента качества.....	7
1.2 Структура и основные элементы системы менеджмента качества предприятия .....	13
2 Анализ системы менеджмента качества АО «ЭКОПОЛ-Трейд».....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	20
2.2 Анализ эффективности функционирования системы менеджмента качества предприятия .....	26
3 Мероприятия по совершенствованию системы менеджмента качества АО «ЭКОПОЛ-Трейд» .....	36
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы менеджмента качества предприятия .....	36
3.2 Расчет экономической эффективности внедрения разработанных мероприятий .....	37
Заключение .....	42
Список используемой литературы .....	44

## Введение

Для того, чтобы организация была конкурентоспособной, постоянно улучшала результаты своей деятельности, была устойчивой на рынке, постоянно повышала эффективность работы необходимо разработать и внедрить элементы системы менеджмента качества (далее СМК) на предприятии.

Внедрение элементов СМК позволит предприятию приобрести следующие преимущества: позволит бесперебойно поставлять продукцию и/или услугу потребителю, соответствующего качества; повысить удовлетворенность потребителей; оценить риски и возможности процессов; анализировать и контролировать возможные затраты, тем самым снизить их; повысить имидж.

Анализ литературы показал, что на сегодняшний день по всему миру зарегистрировано около 600 тысяч предприятий, использующих СМК. Это свидетельствует об актуальности исследования и необходимости в разработке элементов СМК для рассматриваемого предприятия. Также это предопределяет цели и задачи бакалаврской работы [19].

Цель данной бакалаврской работы заключается в разработке элементов системы менеджмента качества в деятельности предприятия АО «ЭКОПОЛ-Трейд».

Для решения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- 1) раскрыть теоретические основы разработки элементов системы менеджмента качества в деятельности организации.
- 2) провести анализ системы менеджмента качества АО «ЭКОПОЛ-Трейд».
- 3) разработать мероприятия по внедрению элементов системы менеджмента качества в деятельность АО «ЭКОПОЛ-Трейд».

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут

быть использованы работниками АО «ЭКОПОЛ-Трейд» для повышения эффективности СМК предприятия и соответственно его конкурентоспособности на рынке.

Объектом исследования бакалаврской работы является АО «ЭКОПОЛ-Трейд», основной вид деятельности, которого составляет реализация лакокрасочных материалов для автомобилестроительных предприятий, их технологическое сопровождение, а также производство пластиковых изделий, изготовленные по чертежам заказчика.

Предметом исследования бакалаврской работы является эффективность системы менеджмента качества предприятия.

В процессе выполнения работы были использованы нормативно-правовые акты РФ, внутренняя документация и отчетность АО «ЭКОПОЛ-Трейд».

При проведении исследования в процессе написания работы были использованы следующие методы: теоретический анализ и синтез при исследовании и обобщении литературных источников; эмпирические методы, наблюдения, оценка и т.д.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В первой главе «Теоретические основы разработки элементов системы менеджмента качества в деятельности организации» раскрыта сущность системы менеджмента качества, ее структура и основные элементы. Во второй главе «Анализ системы менеджмента качества АО «ЭКОПОЛ-Трейд» представлена организационно-экономическая характеристика предприятия и результаты оценки эффективности его системы менеджмента качества. В третьей главе «Разработка мероприятий по внедрению элементов системы менеджмента качества АО «ЭКОПОЛ-Трейд» разработаны и экономически обоснованы мероприятия по совершенствованию проблемы исследования. В заключении представлены выводы о проведенном исследовании. Список используемой литературы включает 20, в том числе 4 иностранных.

# 1 Теоретические основы разработки элементов системы менеджмента качества в деятельности организации

## 1.1 Сущность и значение системы менеджмента качества

На сегодняшний день существует множество определений системы менеджмента качества (далее СМК), например, О.А. Горленко определяет СМК, как «систему управления качеством производимой продукции (работ, услуг) в какой-либо организации. СМК – часть системы менеджмента организации, которая направлена на достижение результатов в соответствии с целями в области качества, чтобы удовлетворять потребностям, ожиданиям и требованиям заинтересованных сторон» [7].

В трудах В.В. Репина представлено, что «для поддержания постоянной удовлетворенности потребителя организации должны постоянно совершенствовать свою продукцию и свои процессы» [10]. Н.Н. Кане утверждает, что «СМК организации, как один из инструментов менеджмента, дает уверенность высшему руководству самой организации и ее потребителям, что организация способна поставлять продукции, полностью соответствующую требованиям (необходимого качества, в необходимом количестве за установленный период времени, затратив на это установленные ресурсы). Этот инструмент менеджмента действует строго в рамках так называемого железного треугольника проекта» [18].

ГОСТ Р ИСО 9000-2015 СМК дает определение понятию СМК следующее: «совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов организации для разработки политик, целей и процессов для достижения этих целей». А в примечании поясняется, что: «элементы системы менеджмента определяют структуру организации, роли и ответственность, планирование, функционирование, политики, практики, правила, убеждения, цели и процессы для достижения этих целей. Область применения системы менеджмента может охватывать всю организацию,

определенные функции организации, определенные части организации, одну или более функций в группе организаций» [1]. Система менеджмента качества регламентирована стандартами ИСО серии 9000. Общие требования по реализации системы менеджмента качества определены в стандарте ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

При анализе определений системы менеджмента качества, пришли к выводу, что СМК – это система, которая позволяет регулировать деятельность предприятия, реализовывать политику в области качества, соблюдать и постоянно повышать уровень качества [17]. СМК позволяет предприятиям устанавливать свои цели, выделить процессы и ресурсы, необходимые для достижения желаемых результатов.

Внедрение элементов системы менеджмента качества направлено на достижение следующих целей:

- повышение удовлетворенности всех заинтересованных сторон;
- повышение качества выпускаемой продукции;
- снижение затрат;
- выход на новые рынки;
- повышение конкурентоспособности и т.д. [12].

Таким образом, СМК является основой постоянного улучшения. Она позволяет всем заинтересованным сторонам быть уверенным, что организация способна поставлять продукцию, полностью соответствующую требованиям. Выше установленные цели достигаются путем применения процессного подхода к управлению системой менеджмента качества производимой продукции и/или услуги на основе реализации основных принципов СМК. Под принципами менеджмента качества принято понимать базовые правила, которые формируют основу и определяют характер оптимального осуществления процессов управления качеством функционирования соответствующей системы. На рисунке 1 представлена краткая характеристика данных принципов [8,21].



Рисунок 1 – Основные принципы СМК и их характеристика

Если в организации внедрены данные принципы, то создается оптимальная система управления, это приводит к повышению результативности работы организации. Таким образом, целью разработки и внедрения элементов СМК является создание системы управления, которая будет способствовать постоянному улучшению работы предприятия, что будет означать стабильную работу над качеством, с одной стороны, а с другой стороны – формирование и эффективное использование

инновационного потенциала предприятия [5]. СМК позволит гибко реагировать на изменяющиеся требования потребителей, и производить продукцию (услугу), которая будет конкурентоспособна в своем секторе рынка.

Основные задачи СМК это конечно же постоянное улучшение качества продукции, снижение брака, снижение затрат на качество путем применения цикла PDCA и повышение уверенности у потребителей, в том что на предприятии отсутствует брак за счет внедрения СМК и ее сертификации [8,24].

Для того, чтобы СМК «работала» необходимо создать свою систему на основании требований стандартов, своих целей, процессов, продукции, производимой предприятием. При создании и внедрении СМК в соответствии с принципами целевого управления и процессного подхода на предприятии можно выделить несколько этапов. На рисунке 2 представлены данные этапы.

Этапов может быть больше или меньше все зависит от того насколько детально они будут прописаны. Также важно понимать, что некоторые этапы идут последовательно, некоторые из них могут протекать параллельно [7,22].

Помимо выделенных этапов необходимо отметить ряд важных действий, которые нужно произвести организации для полного и качественного внедрения СМК: выбор организации, которая будет проводить обучение и помогать в разработке документированной информации, определение органа по сертификации, оформление заявке на сертификацию СМК [11,5]. Также предприятию необходимо составить приказ о начале работы по разработке и внедрению СМК на предприятии в соответствии с требованиями того стандарта, который будет внедряться. Необходимо определить круг лиц, задействованных в данную работу с участием представителя руководства по качеству.

Первый этап очень важен для разработки и внедрения СМК, так как в случае, если высшее руководство отнесется к данной задаче формально, то итог от внедрения будет нулевой.

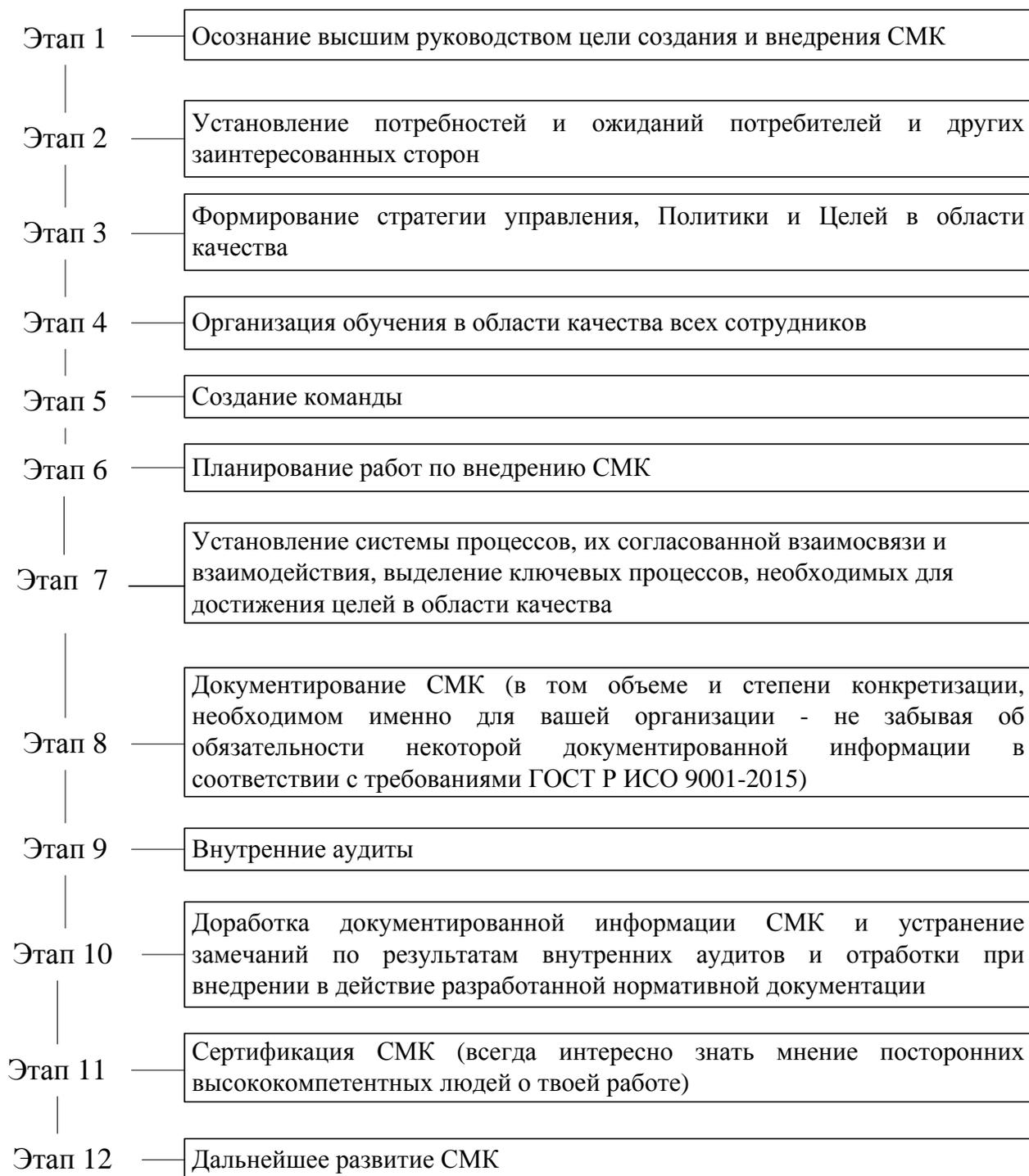


Рисунок 2 – Основные этапы по внедрению СМК

Таким образом, путем внедрения СМК предприятие достигнет долгосрочных успехов путем максимального удовлетворения запросов потребителя, сотрудников, владельцев и общества. Целью СМК является

соответствие результатов процессов компании потребностям потребителя, организации и общества.

## 1.2 Структура и основные элементы системы менеджмента качества предприятия

Согласно требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 СМК должна обладать определенной структурой, которая включает в себя элементы, представленные на рисунке 3.



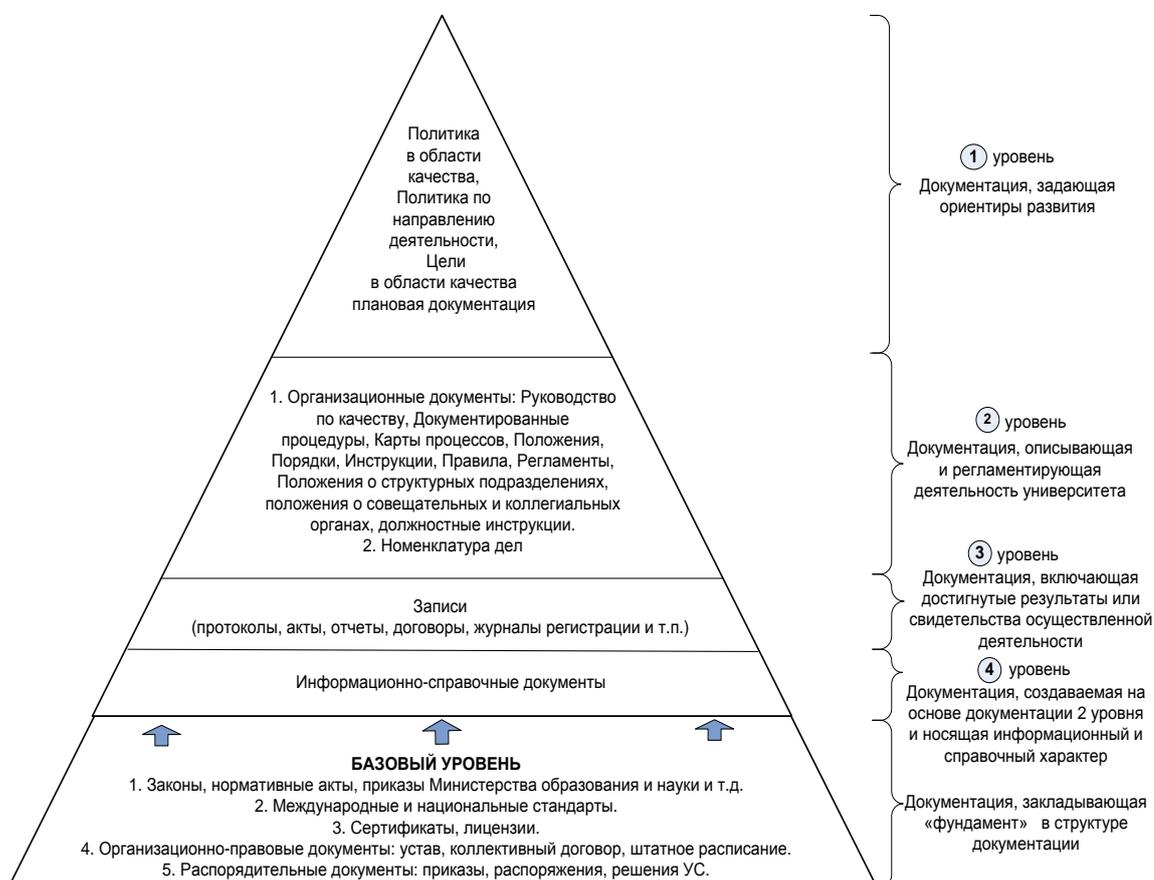
Рисунок 3 – Основные элементы СМК

Рассмотрим более подробно элементы, представленные на рисунке 3.

ГОСТ Р ИСО 9000-2015 дает понятие организация следующее определение: «организация (organization): Лицо или группа людей, связанные определенными отношениями, имеющие ответственность,

полномочия и выполняющие свои функции для достижения их целей» [1]. Исходя из данного определения организация – группа работников, которые отвечают за качество и в целом за систему управления.

Следующий элемент СМК это документы. Под документами понимается: «Информация и носитель, на котором эта информация представлена» [1]. Например, отчеты, чертежи, инструкции, журналы и т.д. являются документами. Также отметим, что стандарт ГОСТ Р ИСО 9000-2015 ввел такое понятие, как документированная информация, под которой понимается: «Информация, которая должна управляться и поддерживаться организацией, и носитель, который ее содержит» [1]. На каком носителе, в какой форме представлена документация предприятия определяется самим предприятием в зависимости от численности организации, выделенных процессов, компетентности работников и т.д. Структура документации для всех организаций типична. Примерная структура документации СМК представлена на рисунке 4.



## Рисунок 4 – Структура документации СМК

Отметим основные требования к документации СМК:

- системность – элементы документов должны быть взаимосвязаны, структура документации должна быть логичной;
- идентифицируемость – документ должен быть соотнесен к определенному типу (идентификационными данными могут служить: номер и дата приказа или распоряжения, шифр документа и т.д.);
- полнота – документация должна отражать все требования внедренных стандартов на предприятии, включать информацию о процессах, процедурах и т.д.
- простота – текст должен быть понятен исполнителю, должен быть точен и краток;
- актуальность – каждый документ должен быть своевременно обновлен в соответствии с изменениями, внесенными в стандарты (которые внедрены на предприятии) [16,23].

Таким образом, разработка документов СМК позволят предприятию обеспечить качество продукции; подготовку персонала; объективности информации и т.д.

Также предприятие должно определить какие ресурсы ему необходимы для разработки и поддержания СМК, а также постоянного улучшения. Основной вид ресурса, который необходим для разработки СМК – это человеческие ресурсы. Вся деятельность предприятия зависит от того, как работник ведет себя в этой системе, какой вклад он вносит для СМК. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 устанавливает, что: «Работники в организации начинают взаимодействовать и становятся заинтересованными через общее понимание политики в области качества и желаемых результатов организации» [1]. Помимо человеческих ресурсов для разработки и внедрения элементов СМК необходимы материально-технические (здания,

сооружения, оборудование, в том числе и программное обеспечение и др.), финансовые, информационные, внешние и др.

Одним из важнейших элементов СМК является процессный подход, который позволяет повысить внимание на ключевые процессы и проследить возможности для их улучшения; оптимизировать деятельность предприятия; эффективно использовать ресурсы предприятия и т.д. [9, 23]. Согласно требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 организация должна:

- определить процессы, необходимые для его функционирования;
- выделить входы и выходы выделенных процессов;
- установить цели процессов;
- определить взаимодействие процессов;
- определить ресурсы необходимые для реализации процесса;
- установить показатели результативности процессов;
- определить риски и возможности процессов и т.д.

Таким образом, под процессом понимается: «Совокупность взаимосвязанных и (или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата» [1].

Необходимо помнить, что элементы СМК вытекают из основных принципов и в таблице 1 представлена реализация принципов СМК через разработку и внедрения элементов.

Таблица 1 – Реализация основных принципов СМК на предприятии

<b>Принцип СМК</b>	<b>Элементы СМК</b>
1. Ориентация на потребителя	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Повышение уровня квалификации работников в целях повышения качества производства.</li> <li>– Опросы на тему удовлетворенности заинтересованных сторон качеством выпускаемой продукции.</li> </ul>
2. Лидерство	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Миссия.</li> <li>– Видение.</li> <li>– Политика в области качества.</li> <li>– Программа развития.</li> <li>– Стратегия развития.</li> <li>– Цели в области качества.</li> </ul>

<b>Принцип СМК</b>	<b>Элементы СМК</b>
	– Проектирование организационной структуры.
3. Взаимодействие людей	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Корпоративный портал (почта).</li> <li>– Оперативные совещания, планерки.</li> <li>– Положения о подразделениях и должностные инструкции сотрудников.</li> <li>– Обучение сотрудников по вопросам управления качеством.</li> <li>– Корпоративная культура предприятия.</li> </ul>

Продолжение таблицы 1

<b>Принцип СМК</b>	<b>Элементы СМК</b>
4. Процессный подход	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Описание процессов (входы, выходы, ресурсы и т.д.).</li> <li>– Описание требований к владельцам процессов.</li> <li>– Взаимодействие процессов.</li> </ul>
5. Улучшение	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Мониторинг процессов.</li> <li>– Внутренние аудиты.</li> <li>– Процедура «Корректирующие и предупреждающие действия».</li> <li>– Записи (протоколы, акты, отчеты, списки, ведомости, решения, журналы учета и т.п.).</li> <li>– Самообследование.</li> <li>– Система планирования ресурсов в организации.</li> <li>– Оценка компетентности персонала и разработка матрицы компетенции.</li> <li>– Система оплаты труда.</li> </ul>
6. Принятие решений, основанных на свидетельствах	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Внутренние аудиты (документированная процедура СМК «Внутренний аудит»).</li> <li>– Оценка работы поставщиков.</li> <li>– Оперативные совещания, планерки.</li> <li>– Опросы и т.д.</li> </ul>
7. Менеджмент взаимоотношений	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Заседания.</li> <li>– Опросы и т.д.</li> </ul>

Элементы, определенные в таблице 1 могут быть дополнены, исходя из требований стандартов, из специфики предприятия, из продукции и /или услуги производимой предприятием.

Для внедрения системы менеджмента качества на предприятии необходимо следовать требованиям стандартов. Основным стандартом, регламентирующим СМК, является ГОСТ Р ИСО 9001-2015 [1] и отраслевой стандарт для компаний автомобильной промышленности (так как

рассматриваемое предприятие является компанией автомобильной промышленности - АО «ЭКОПОЛ-Трейд») IATF 16949 [2].

Стандарт IATF 16949 [2] позволяет решить ряд задач: постоянно улучшать качество продукта и/или услуги, снижать дефектность производимой продукции, снижать вариации в цепи поставок. Рассмотрим преимущества от внедрения СМК на основании стандарта IATF 16949 [2], которые представлены на рисунке 5.

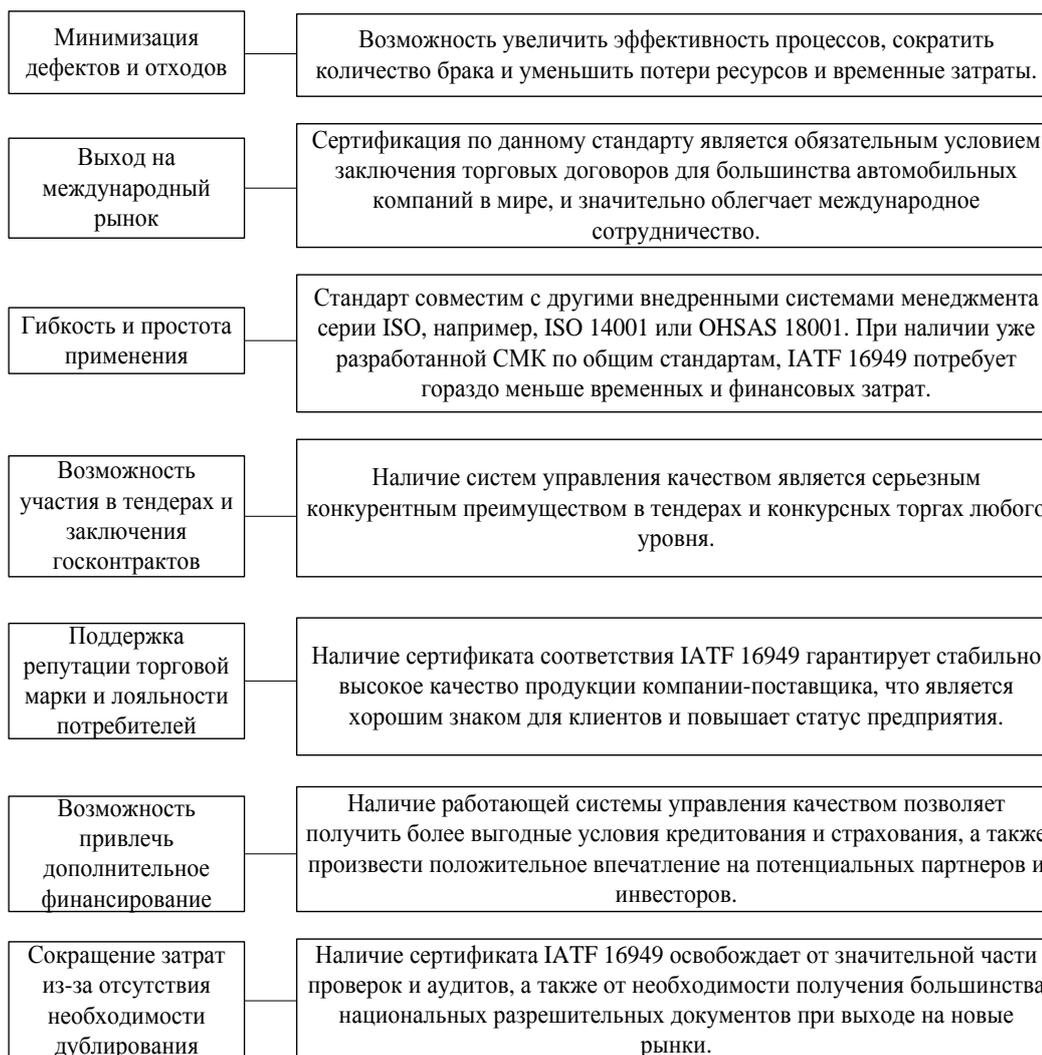


Рисунок 5 –Преимущества внедрения СМК согласно IATF 16949

При подготовке к самостоятельной сертификации в соответствии с требованиями IATF 16949 [2] у предприятий возникает ряд трудностей, так как отсутствует опыт в разработке элементов СМК, не наблюдается заинтересованность высшего руководства, квалификация кадров низкая,

формально относятся к сертификации. Данные проблемы приводят к тому, что организация не получает прибыли от внедрения системы, а наоборот тратит средства, выделенные на внедрение СМК. Для того, чтобы избежать такой ситуации и получить функциональную систему, необходимо своевременно обучить персонал, привлечь сторонние организации для разработки, внедрения элементов СМК.

## 2 Анализ системы менеджмента качества АО «ЭКОПОЛ-Трейд»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

АО «ЭКОПОЛ-Трейд» – компания, специализирующаяся и реализации современных лакокрасочных материалов и пластиковых изделий. Являясь частью крупного промышленного предприятия по реализации лакокрасочных материалов – «ЭКОПОЛ» и партнером ООО «НОРТА», организация предоставляет качественную продукцию и услуги уже на протяжении 20 лет.

АО «ЭКОПОЛ-Трейд» зарегистрирован инспекцией федеральной налоговой службы по Красноглинскому району г. Самары 23.12.2000 г. Организация АО «ЭКОПОЛ-Трейд» являлась поставщиком в 1 государственном контракте на сумму 616 161,00 рублей у ООО «ААТ».

Географически анализируемая организация располагается по адресу: Россия, Самарская область, г.о. Тольятти, ул. Окраинная, 20.

АО «ЭКОПОЛ-Трейд» предлагает лакокрасочные материалы различных направлений применения – индустриальные покрытия, материалы для кузовного ремонта, покрытия изделий из пластика – а также их технологическое сопровождение.

Организация активно развивает собственное производство пластиковых изделий, изготовленные по чертежам заказчика, с различными вариантами покрытия. Специалисты компании оказывают услуги по сопровождению лакокрасочных материалов: подбор ЛКМ и разработка схем окраски в соответствии с требованиями и техническим оснащением заказчика; проведение опытных испытаний лакокрасочных материалов на предприятии заказчика; подбор оборудования и проектирование окрасочных линий; выбор вспомогательных материалов; консультации по техническому оснащению участков окраски и технологии использования лакокрасочных материалов.

Среди клиентов АО «ЭКОПОЛ-Трейд» не только крупные предприятия автомобильной промышленности – ПАО «АвтоВАЗ», ООО «ОАГ» Альянс «Renault-Nissan», ПАО «КАМАЗ», Группа «ГАЗ», «МАЗ», но и небольшие частные компании как России, так и ближнего зарубежья.

Основной целью организации является обеспечение полного соответствия продаваемой продукции требованиям к качеству, количеству и надежности, предъявляемые международными стандартами и потребителем.

Миссией организации АО «ЭКОПОЛ-Трейд» является – своевременная поставка качественных и надежных лакокрасочных материалов по доступным ценам, отвечающих требованиям международных стандартов и обеспечивающих максимальное удовлетворение запросов потребителей.

Видение организации АО «ЭКОПОЛ-Трейд» – лидер на российском и международном уровнях по поставке лакокрасочных материалов и изделий из полимерных материалов для автомобильной, индустриальной и авторемонтной отрасли. В приложении А представлена организационная структура управления предприятия, которая является линейно-функциональной.

Линейно-функциональная структура управления предприятия имеет ряд преимуществ, к которым можно отнести: обязанности работников распределены четко; такой тип управления гарантирует стабильность предприятия; снижение издержек в процессе производства; у данной структур управления руководитель является главой, который принимает компетентные решения и т.д.

Однако в такой организационной структуре присутствует и ряд недостатков: каждый начальник службы порой заинтересован лишь в успехе своего подразделения; нет понимания того, что каждый работник работает для одной общей цели; у руководителей подразделений ограничены возможности по принятию решений, так как все действия необходимо согласовывать с главным. Для оценки текущего состояния АО «ЭКОПОЛ-

Трейд» была рассмотрена динамика основных показателей деятельности данного предприятия за 2016 - 2018 г. (Таблица 2) [15].

Таблица 2 – Динамика основных экономических показателей деятельности АО «ЭКОПОЛ-Трейд» за 2016–2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2017-2016	2018-2017	2017/2016	2018/2017
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продажи <sup>1</sup> , .руб.	41 700 000	46 257 000	59 670 410	4557000,00	13413410,00	111	129
2. Себестоимость продаж <sup>1</sup> , .руб.	14322000	17329620	17802246	3007620,00	472626,00	121	103
3. Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), .руб.	7 378 000	8 927 380	11 868 164	1549380,00	2940784,00	121	133
4. Управленческие расходы <sup>1</sup> , .руб.	3840000	4860000	6048000	1020000,00	1188000,00	127	124
5. Затраты на 1 рубль реализации, руб.	0,34	0,37	0,29	0,03	-0,08	109	80
6. Коммерческие расходы <sup>1</sup> , руб.	1152000	1458000	1814400	306000,00	356400,00	127%	124
7. Прибыль (убыток) от продажи, руб.	3 538 000	4 067 380	5 820 164	529380,00	1752784,00	115	143
8. Чистая прибыль <sup>1</sup> , руб.	2 386 000	2 609 380	4 005 764	223380,00	1396384,00	109	154
9. Среднегодовая стоимость активов, руб.	720 000	756 000	812 000	36000,00	56000,00	105	107
10. Стоимость основных средств, руб.	1800000	1890000	2030000	90000,00	140000,00	105	107
11. Численность работающих, чел. в т.ч. рабочих, чел.	42	50	48	8,00	-2,00	119	96
12. Фонд оплаты труда <sup>3</sup> , руб.	10080000	12600000	12240000	2520000,00	-360000,00	125	97
13. Производительность труда работающего, .руб. (стр1/стр.11)	992857,143	925140	1243133,54	-67717,14	317993,54	93	134
14. Показатель фондоотдачи, руб.	23,16	24,47	29,39	1,31	4,92	106	120
15. Оборачиваемость оборотных средств, руб.	57,91	61,18	73,48	3,27	12,30	106	120
16. Среднегодовая заработная плата работающего, руб.	240000	252000	255000	12000,00	3000,00	105	101
17. Рентабельность продаж, %	67,44	64,15	68,83	-0,03	0,05	95	107

За 2016 - 2018 гг. наблюдается значительный рост выручки (рисунок 6). В 2018 году выручка от реализации товаров, продукции, работ и услуг составила 59670410 тыс. руб., что на 13413410 тыс. руб. или на 28.9% больше прошлого года.

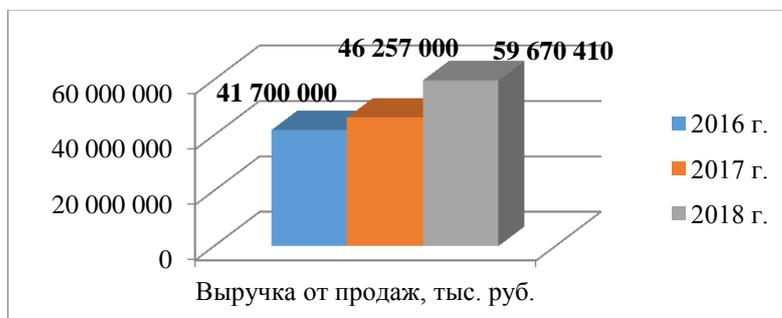


Рисунок 6 – Динамика выручки от продаж АО «ЭКОПОЛ-Трейд» за 2016–2018 гг.

Увеличение выручки вызвано расширением рынка сбыта, освоения новых рынков сбыта - индустриальной промышленности, а именно выхода на новых потребителей (мебельных фабрик), это повлекло за собой и увеличение фондоотдачи и уровня оборачиваемости средств на 20 % в 2018 г. по сравнению с предыдущим периодом.

В 2018 году по сравнению с 2016 годом себестоимость проданных товаров и услуг увеличилась на 3 480 245 рублей (24,3%) и составила 17802246 рублей (рисунок 7). Это связано с расширением и оборудованием складских помещений, закупки собственного транспорта для отгрузки продукции потребителю.

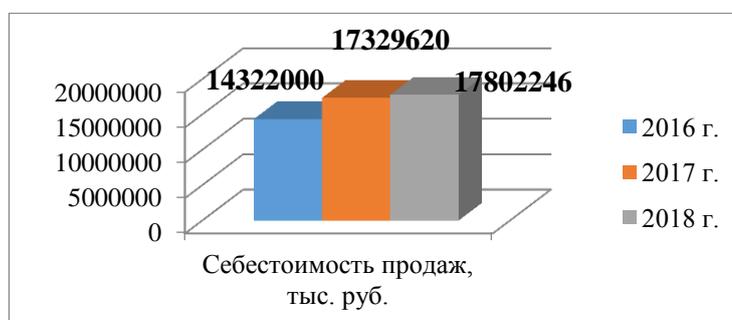


Рисунок 7 – Динамика себестоимости продаж АО «ЭКОПОЛ-Трейд» за 2016–2018 гг.

Прибыль от продаж за 2018 год сформировалась в размере 5 820 164 руб. Чистая прибыль АО «ЭКОПОЛ-Трейд» за 2018 г. составила 4 005 764. руб., что на 1396384 руб. больше значения чистой прибыли 2017 года (рисунок 8).

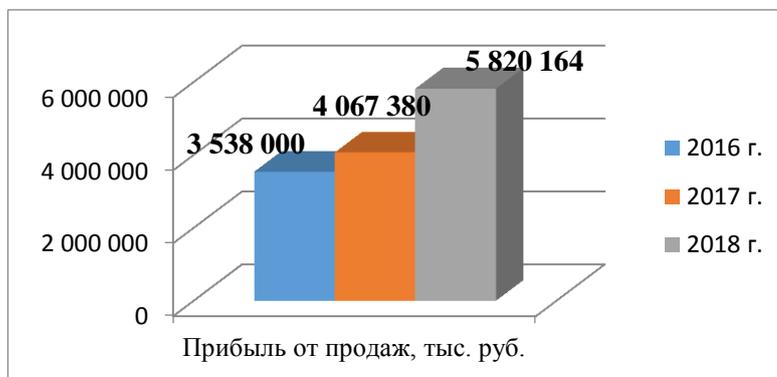


Рисунок 8 – Динамика прибыли от продаж АО «ЭКОПОЛ-Трейд» за 2016–2018 гг.

Увеличение прибыли от продаж на предприятие произошло в результате увеличения объемов заказ на закупаемую продукцию и сбыт на новые рынки сбыта.

В 2018 году произошло уменьшение численности персонала, это произошло с оптимизацией административной частью персонала, что повлекло за собой уменьшение фонда оплаты труда на 2,9%.

Валовая прибыль анализируемой организации растет, темп прироста за 2018 год по сравнению к 2017 г. составляет 1,33%, это связано с увеличением объемов реализации продукции, что так же способствует повышение товарооборота.

Управленческие расходы АО «ЭКОПОЛ Трейд» ежегодно растут. Так в 2018 г. они возросли на 24% по сравнению с предыдущим периодом, это связано в первую очередь с оснащением административного здания новой офисной техники, а также ростом количества командировок сотрудников фирмы на Украину (запуск дилерского центра).

Мы наблюдаем и рост среднегодовой стоимости активов (в 2018 г. увеличились на 7% по сравнению с 2017 г.). Такую тенденцию мы наблюдаем в

связи увеличением основных средств компании (закупка стеллажей на склад сырья и материалов).

Фонд оплаты труда в 2018 г. снизился по сравнению с 2017 г. на 3% в связи с уменьшением штата компании. Однако при этом увеличилась производительность труда в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 34%, что является результатом закупки высокоэффективной техники (моноблоки), внедрения новой системы мотивации персонала.

Рентабельность продаж АО «ЭКОПОЛ-Трейд» выросла в 2018 г. практически на 7% по сравнению с 2017 г, это означает, что предприятие эффективно использует основные и оборотные средства. В 2017 г. наблюдается упадок рентабельности организации, это связано с подготовкой к запуску новых проектов и увеличению фонда оплаты труда.

## 2.2 Анализ эффективности функционирования системы менеджмента качества предприятия

На предприятии функционирует система менеджмента качества в соответствии со стандартами ISO 9001-2015 г. Основные функционирующие процессы организации представлены в Приложении Б.

Рассмотрим основные входы и выходы каждого (управляющего, основного и поддерживающего) процесса протекающего на предприятии АО «ЭКОПОЛ-Трейд» (таблица 3) [20].

Таблица 3 – Основные входы и выходы процессов АО «ЭКОПОТ Трейд»

№	Наименование процессов	Входы процесса	Выходы процесса
У-01	Управление стратегическим развитием и улучшением	Производственный персонал; логистический процессы. Маркетинговые исследования, ситуация на рынке поставщиков авто компонентов, внешняя среда. Требования потребителей. Запросы потребителей, законодательные требования.	Кайдзен предложение. Проект на изменение, улучшенные процессы (оптимизированные процессы), снижение потерь в процессе, улучшение условий труда, вовлеченный, обученный персонал в систему непрерывного улучшения. SWOT-анализ. Бизнес план. Цели на текущий год, анализ мониторинга показателей целей, анализ производственной системы высшим руководством, мероприятия направленные на непрерывные улучшения,
У-02	Управление качеством	Законодательная и нормативная документация. оценка удовлетворенности потребителей требования потребителя, требования к ТМЦ, данные. По внутренним несоответствиям, планы графики внутренних аудитов производственных процессов и продуктов.	Продукция, удовлетворяющая требованиям заказчика; мероприятия по улучшению качества; 8D; результаты аудитов, оценка результативности корректирующих действий, анализ затрат на качество, результаты входного контроля, результаты испытаний, разрешение на отклонение
О-01	Управление продажами и развитие бизнеса	Результаты маркетинговых исследований; требования потребителей (специфические требования), объемы продаж, инженерные спецификации потребителя, цели, законодательные требования, данные удовлетворенности потребителей, заявки (запрос) потребителей на изготовление новой продукции или изменения существующей, оценка рисков.	Договора на поставку с потребителями, договора на подготовку производства новой продукции (подтверждение выбора поставщика), договорные письма, мероприятия по повышению удовлетворенности потребителя; технико-экономические расчеты/обоснования.
О-02	Управление складской и сбытовой логистикой	Договоры с потребителями и поставщиками, годовые, заказ/план поставки от потребителей, договора на оказание транспортных услуг, договор на обслуживание и ремонт погрузчиков, складского оборудования	Комплекующие и материалы на складах организации, планы, бюджеты, графики, отгруженная продукция, информация по отгрузке потребителю, товарно-материальные отчеты, первичная документация; согласованная форма учета упаковки; нормы на упаковочный материал, комплект технологической документации на упаковку продукции.

Продолжение таблицы 3

№	Наименование процессов	Входы процесса	Выходы процесса
О-03	Управление технологическим сопровождением	договора на поставку продукции, РРАР новой продукции, законодательные и нормативные требования, требования потребителя (в том числе - конструкторская документация (математические модели, чертежи, ТУ), запросы на конструкторско-технологические изменения).	Технические требования к продукции. Конструкторская документация. Технологический процесс на изделие (КТД). валидированные процессы производства, аттестованная оснастка, РРАР, изменения процессов.
В-01	Управление инфраструктурой и производственной средой	Технологические процессы, инфраструктура (оборудование, здания, сооружения); результаты аудиторских проверок третьей стороной, результаты проверки контролирующими органами; договора на утилизацию отходов, с клининговыми компаниями на ремонт и обслуживание оборудования. Законодательные и нормативные требования и требования потребителя.	Отчеты по выполнению законодательных, нормативных требований. Документация по аттестации рабочих мест, документация по обучению и мониторингу требований по охране труда, исправное оборудование.
В-02	Управление закупками	Результаты анализа рынка; Требования потребителей (специфические требования), объемы продаж, перечень ТМЦ, конструкторская документация, сроки АРQP/АНPQP, законодательно-нормативные требования, данные удовлетворенности потребителей, заявки (запрос) потребителей на изготовление новой продукции или изменения существующей.	КИ/ТМЦ/материал, договоры на поставку с поставщиками, договора на подготовку производства у поставщиков; договорные письма, результаты аудитов, оценка поставщиков.
В-03	Управление персоналом	Персонал; должностные инструкции; план обучения; заявки на обучение; результаты аттестации. Стратегия развития предприятия. Накладные, счета и т.д.	Обученный, мотивированный, компетентный персонал; Бюджет доходов и расходов. Бизнес-план; ТЭР на проект. Налоговая, бухгалтерская отчетность.

Для анализа фактического состояния организации необходимо провести SWOT-анализ организации [4, 13].

Проведем SWOT-анализ деятельности АО «ЭКОПОЛ Трейд» (см. таблицы 4-6) с разработкой вспомогательных матриц – матрицы возможностей и матрицы угроз.

Таблица 4 – Общая матрица АО «ЭКОПОЛ Трейд»

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
1. Работа компании на рынке поставок ЛКМ около 20 лет. 2. Наличие системы менеджмента качества сертифицированная на соответствие требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9015; 3. Наличие высокого уровня инжиниринга и желание и возможность развития персонала организации. 4. Выгодная локализация организации (близкое расположение к ОАО «АВТОВАЗ» и особой экономической зоне (около 1,5 км)); 5. Надежные поставщики, долгосрочное сотрудничество, хорошее качество поставляемой продукции. 6. Собственный автопарк для доставки груза. 7. Большие, оборудованные, современные площади (склады) для хранения продукции. 8. Низкий уровень текучести кадров. 9. Низкий уровень брака (возврат от потребителя). 10. Высокий уровень трудовой дисциплины среди вспомогательного персонала и ИТР. 11. Хорошо выработанная система мотивации персонала.	1. Отсутствие сертифицированной производственной системы по требованиям ИАФ 16949-2016г. 2. Низкий уровень знаний основной категории персонала основных элементов СК. 3. Отсутствие долгосрочного планирования. 4. Изменение планов отгрузки
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
1. Освоение новых направлений сбыта продукции (мебельная индустрия). 2. Взаимодействие с международными организациями, выход на международный уровень.	1. Потеря основных клиентов при закупке сырья напрямую от производителя. 2. Негарантированные объемы заказа продукции;

Таблица 5 – Матрица возможностей для АО «ЭКОПОЛ Трейд»

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	ВС 1. Освоение новых направлений сбыта продукции (мебельная индустрия).	ВУ	ВМ
Средняя (С)	СС 2. Взаимодействие с международными организациями, выход на международный уровень.	СУ	СМ
Низкая (Н)	НС	НУ	НМ

Таблица 6 – Матрица угроз АО «ЭКОПОЛ Трейд»

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз		
	Разрушительные (Р)	Тяжелые (Т)	Легкие (Л)
Высокая (В)	ВР	ВТ	ВЛ
Средняя (С)	СР	СТ	СЛ 2.Негарантированные объемы заказа продукции;
Низкая (Н)	НР	НТ 1.Потеря основных клиентов при закупке сырья напрямую от производителя.	НЛ

Таким образом, у анализируемой организации существуют отличные возможности в дальнейшем развитии, которые будут иметь сильное влияние на стабильность, рентабельность деятельность организации. А что касается угроз, то угроз у АО «ЭКОПОЛ Трейд» не много, и имеют степень реализации среднюю, с легкими последствиями, и низкую вероятность реализации, но с тяжелыми последствиями.

Изучив хронологию сертификаций в АО «ЭКОПОЛ Трейд» было выяснено, что в декабре 2012 г. на предприятие была внедрена и функционировала система менеджмента качества, соответствующая требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2008.

С 2018 г. организация ведет активную работу в области развития системы менеджмента качества на соответствие стандарта автомобильной промышленности ИАТФ 16949. Новый документ также тесно связан со стандартом систем менеджмента качества ГОСТ Р ИСО 9001-2015 и содержит множество дополнений к нему.

При переходе на новый стандарт перед высшим руководством, а в частности перед отделом контроля качества стояло множество задач по реструктуризации управления организацией, так как внедрение IATF 16949 повлекло за собой массу нововведений.

В результате этого был составлен план перехода, включающий перечень пунктов, которые необходимо пересмотреть и обновить, согласно внесенным изменениям в стандарт.

Так, например, в соответствии с разделом 7.5 «Документированная информация», пунктом 7.5.1.1 «Документация системы менеджмента качества» руководство по качеству должно содержать: документированные процессы, установленные для системы менеджмента качества, или ссылки на них».

В связи, с чем первоначально в оборот переработки вступили документированные процедуры (ДП) совместно с картами процессов организации.

Как уже было сказано ранее, одним из пунктов политики в области качества предприятия АО «ЭКОПОЛ Трейд» является постоянное повышение эффективности и результативности системы менеджмента качества.

Одно из требований стандарта IATF обращает внимание на то, что организация должна вести свою деятельность согласно одному из 8 принципов системы менеджмента качества - процессному подходу.

Его суть заключается в том, что желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

Значит, для высокой эффективности работы на производстве или предоставлении услуг должно быть налажено управление множеством взаимосвязанных процессов, каждый из которых состоит из целенаправленных операций, превращающих входы процесса в выходы со своими поставщиками и потребителями.

В мае 2019 г. в организации, силами внутренних аудиторов фирмы (начальника отдела качества и ведущего технолога) был проведен внутренний аудит согласно требованиям ИТАФ 16949.

Выявили следующие отклонения и оценили экспертным путем коэффициент весомости проблем для выявления приоритетности наработки

корректирующих мероприятий по усовершенствованию СМК АО «ЭКОПОЛ Трейд».

Выявленные отклонения были оценены по методике ABC [13], для определения весомости отклонения от требования стандарта. В качестве экспертов были привлечены начальник отдела качества, начальник отдела логистики и начальник технологий и сопровождений.

Каждый эксперт, полагаясь на свои знания и опыт оценивает основные блоки текущих проблем по трем критериям оценки (ABC) по пятибалльной шкале: А – присутствие, высокая степень развития проблемы в СМК АО «ЭКОПОЛ Трейд»; В – проблема оказывает влияние на деятельность всей организации в целом; С – владение знаниями и умениями ИТР АО «ЭКОПОЛ Трейд» разрешить проблему;  $m_{ij}$  – коэффициент весомости каждого пункта;  $P_{kij}$  – коэффициент весомости групповой;

Для расчета весомости взято среднее значение оценок по каждому отклонению. Результаты оценки представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Оценка выявленных несоответствий в СМК АО ЭКОПОЛ Трейд

Пункт стандарта ИТАФ 16949	Отклонение/замечание/несоответствие	А	В	С	А*В*С	$m_{ij}$	$P_{kij}$
4.1 Система менеджмента качества. Общие положения	Не актуальны процессов СМК в соответствии с ИТАФ 16949	1	2	3	6	0,125	0,058323
	Цели процессов не установлены	3	2	1	6	0,125	
	Отсутствуют показатели для оценки достижения целей, показателей процессов СМК, определение нормативов / планируемых значений	2	2	5	20	0,416	
	Отсутствие инструкции по описанию процессов СМК	1	2	5	10	0,208	
	Отсутствует система мониторинга показателей и целей Компании (в том числе и целей по качеству)	3	1	2	6	0,125	

Продолжение таблицы 7

Пункт стандарта ИТАФ 16949	Отклонение/замечание/несоответствие	A	B	C	ABC	mij	Пкij
4.2 Требования к документации, 5.3 Политика в области качества, 5.4 Цели в области качества	Не актуальна политика в области качества	2	4	5	40	0,21	0,230863
	Не актуальны должностные инструкции	1	2	5	10	0,05	
	Отсутствие в ДП "Управление документации" записей о специфических требованиях потребителя	2	2	5	20	0,105	
	В ДП "Управление записями" отсутствуют ссылки на формы записей	2	3	5	30	0,157	
	В ДП Внутренний аудит отсутствует верификация и валидация выполнения дополнительных требований к СМК	3	2	5	30	0,157	
	В ДП Управление несоответствующей продукции отсутствует процедура работы с НП в гарантийный период	3	4	5	60	0,315	
5.2 Ориентация на потребителя, 7.2 Процессы, связанные с потребителем	Не все тех требования согласованы с потребителем	2	2	3	12	0,571	0,025516
	Отсутствие документированных записей о управлении складских запасов готовой продукции с потребителями (согласованные) и поставщиками	1	3	3	9	0,428	
5.5 Ответственность, полномочия и обмен информацией	Отсутствие стандартного Графика проведения собраний с производственным персоналом	1	3	5	15	1	0,018226
5.6 Рассмотрение руководством	Отсутствие в ДП Анализ со стороны руководства мониторинга функционирования СМК	2	4	4	32	1	0,038882
6.2 Человеческие ресурсы	Отсутствие ДП "Управление персоналом" критерий оценки компетентности сотрудников ИТР и производственного/вспомогательного персонала	4	4	5	80	0,8	0,102066
	Отсутствует программа восстановительных мероприятий для персонала после длительного отсутствия.	2	3	5	30	0,1	
	Не актуальна матрица компетенций производственного персонала	2	3	5	30	0,1	
6.3 Инфраструктура	Отсутствует алгоритм, критерии приемки оборудования после ремонта.	1	4	5	20	0,4	0,121507
	Отсутствует перечень нетипичных ситуаций, план действий в случае их возникновения	4	3	5	80	0,6	
6.4 Производственная среда (в т.ч. 6.4.2 Безопасность персонала и 6.4.3 Чистота помещения)	СТП по Действиям в чрезвычайных ситуациях не актуальна	1	3	5	15	0,384615	0,047388
	Отсутствие закрепления рабочих мест и рабочих зон	2	3	4	24	0,615385	

Продолжение таблицы 7

Пункт стандарта ИТАФ 16949	Отклонение/замечание/несоответствие	A	B	C	ABC	mij	Пкij
7.1 Планирование создания продукции	Не определен процесс технологического сопровождения ЛКМ	3	4	5	60	0,428571	0,170109
	Отсутствие процедуры «Управление несоответствующей продукцией отдела технологий и сопровождения материалов»	4	4	5	80	0,571429	
7.4 Закупки	Отсутствует система оценки поставщиков	4	5	5	100	1	0,121507
7.5 Производство и предоставление услуг	Отсутствует процедура по управлению собственностью потребителя	1	2	4	8	1	0,009721
8.2 Мониторинг и измерение	Отсутствует отслеживаемость выполнение мероприятий по распространению корректирующих действий	2	2	4	16	1	0,019441
8.5 Постоянное улучшение	Отсутствие инструкции по доработке	2	3	5	30	1	0,036452

Таким образом, проведя внутренний аудит организации и оценки весомости отклонений определили, что в первую очередь, по мнению экспертов, необходимо вести работу в направлении требования к документации, политики в области качества и целей в области качества. Это определяет стратегическое направление АО «ЭКОПОЛ Трейд», ведь задавая цели «сверху» можно их донести до исполнителя и построить процесс таким образом, чтобы все было прозрачно и понятно. Также большой вес в выявленных проблемах системы менеджмента качества имеет пункт человеческие ресурсы, а именно отсутствие документированной процедуры по данному процессу. Важность этого несоответствия обусловлена тем, что человеческие ресурсы организации на прямую влияют на конечный результат фирмы, будь это увеличение прибыли организации или качество выпускаемой продукции. Также сюда следует отнести отсутствие требований и регламентов по работе с персоналом. Все это влечет за собой сбой в каждом имеющемся подразделении фирмы.

Помимо рассмотренных несоответствий выявлены отклонения и в пунктах стандарта планирование и создание продукции, а так же закупки. При отсутствии долгосрочного планирования, фирма не может своевременно и оперативно вмешиваться в форс-мажорные ситуации. Это относится как к

планированию производства, со всеми заявками на обеспечение, закупку сырья и материала, обслуживанию оборудованию, так и к логистике и иным процессам (учет и планирование страховых запасов для предотвращения срывов поставок согласно графиков отгрузки). Закупки как поддерживающий процесс очень важен в плане работы с поставщиками. Поскольку потребитель постоянно ужесточает требования к продукции, мы обязаны (требования стандарта ИТАF16949) вести работу с поставщиком, развивать его систему менеджмента качества.

При проведении оценки состояния системы менеджмента качества АО «ЭКОПОЛ-Трейд» был разработан рекомендуемый перечень элементов, необходимых для разработки и внедрения на предприятии. В таблице 8 представлены элементы СМК, которые необходимо разработать для предприятия АО «ЭКОПОЛ-Трейд».

Таблица 8 – Необходимые элементы СМК для деятельности предприятия АО «ЭКОПОЛ-Трейд»

№	Элементы СМК
1	Разработка миссии, видения, политики в области качества организации
2	Разработать элементы процедуры по управлению персоналом
3	Оценка компетентности персонала и разработка матрицы компетенции для начальника коммерческого отдела
4	Определить рабочий процесс технологического сопровождения ЛКМ
5	Описать регламент «Управление несоответствующей продукцией отдела технологий и сопровождения материалов»
6	Разработать систему оценки поставщика

Если в организации будут разработаны данные элементы СМК, то мы сможем повысить конкурентоспособность и эффективность деятельности организации, что позволит выйти на новый уровень и расширить объемы сбыта продукции.

### 3 Мероприятия по совершенствованию системы менеджмента качества АО «ЭКОПОЛ-Трейд»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию системы менеджмента качества предприятия

Для улучшения функционирования системы менеджмента качества деятельности АО «ЭКОПОЛ-Трейд» были определены мероприятия для разработки в рамках бакалаврской работы, которые представлены в таблице 8.

Так как на предприятии отсутствовал документ, в котором определены приоритеты и принципы развития организации, то нами был предложен проект Политики в области качества, которая содержит основные намерения деятельности АО «ЭКОПОЛ-Трейд». Разработанная Политика в области качества для анализируемой организации представлена в приложении В.

В рамках бакалаврской работы были разработаны элементы процедуры по управлению персоналом, а именно:

- программа обучения всех сотрудников организации (основные положения) (Приложение Г),
- программа обучения компетентного персонала инструментам системы менеджмента качества в соответствии требованиям ИСО 9001:2015 (Приложение Д),
- анкета по оценке уровня удовлетворенности сотрудников организации (Приложение Е).

Осуществлена оценка компетентности персонала коммерческого отдела и сформирована матрица компетентности (Приложение Ж). Определен рабочий процесс «Технологического сопровождения «ЛКМ» в котором определили основные этапы движения потоков, входы и выходы процесса, управляющие и вспомогательные элементы (Приложение И).

Рассмотрели регламент «Управление несоответствующей продукцией отдела технологий и сопровождения материалов» определили в нем основные

действующие операции, принятые меры, документы в которых ведется запись о выполнении мероприятия и сроки, в течение которых должен быть отработан тот или иной пункт регламента (Приложение К).

В рамках бакалаврской работы разработали систему оценки поставщика, тем самым выполняя пункт стандарта по развитию системы менеджмента качества поставщиков (п.7.4 Закупки) (Приложение Л).

### 3.2 Расчет экономической эффективности внедрения разработанных мероприятий

Рассчитаем целесообразность и эффективность предложенных мероприятий для АО «ЭКОПОЛ-Трейд».

В таблице 9 представлена смета на проведение и внедрение предложенных мероприятий.

Таблица 9 – Смета на внедрение элементов системы менеджмента качества

Предложенное мероприятие	Статьи расходов	Сумма, руб
Разработка миссии, видения, политики в области качества организации	Сбор и анализ информации	Написание документа силами сотрудников по качеству. 0 руб.
	Формирование и утверждение документа	
	Обучение персонала	
ИТОГО   0 руб.		
Разработка элементов процедуры по управлению персоналом	Сбор и анализ информации	Написание документа силами консалтинговой компании 2500 руб.
	Формирование и утверждение документа	Силами организации 0 руб.
	Обучение персонала	Привлечение консалтинга по проведению внутрикорпоративного обучения 20 000 руб.
ИТОГО:   22 500 руб.		

Продолжение таблицы 9

Предложенное мероприятие	Статьи расходов	Сумма, руб
Оценка компетентности персонала и разработка матрицы компетенции для начальника коммерческого отдела	Определение основных знаний и умений коммерческого отдела	Силами организации 0 руб.
	Разработка и утверждение документа	Силами организации 0 руб.
	Ознакомление персонала и внесение изменений в процедуру по управлению персоналом	Силами организации 0 руб.
ИТОГО:		0 руб.
Определить рабочий процесс технологического сопровождения ЛКМ	Определение основных входов, выходов процесса	Привлечение консалтинга по проведению внутрикорпоративного обучения 22 000 руб.
	Формирование документа, утверждение, внесение изменений в процедуру Технологическое сопровождение ЛКМ	Силами организации 0 руб.
ИТОГО		0 руб (в данной статье сумма затрат на обучение не учитывается поскольку была учтена ранее)
Описать регламент «Управление несоответствующей продукцией отдела технологий и сопровождения материалов»	Сбор и анализ информации, определение специальных характеристик продукции	Специалистами компании 0 руб.
	Формирование и утверждение регламента	Специалистами компании 0 руб.
	Мониторинг несоответствующей продукцией отдела технологий и сопровождения материалов	Специалистами компании 0 руб.
ИТОГО		0 руб.
Разработать систему оценки поставщика	Сбор и анализ информации, обработка анкет оценки компании потребителями	Специалистами компании 0 руб.
	Формирование и утверждение системы оценки	Специалистами компании 0 руб.
	Мониторинг уровня надежности и лояльности поставщика	Специалистами компании 0 руб.
ИТОГО:		0 руб.
Общий итог:		22500 руб.

В таблице 10 рассмотрим основные статьи прибыли организации, достигнутые в результате внедрения разработанных мероприятий.

Таблица 10 – Статьи прибыли организации, достигнутые в результате внедрения разработанных мероприятий

Предложенное мероприятие	Описание результата экономии	Сумма прибыли	Пояснения расчета
1 Разработка миссии, видения, политики в области качества организации	Определение стратегического развития компании	17 000 руб.	Определив курс, цель развития, организация выстраивает четкие шаги для ее достижения, тем самым совершенствуя все процессы в организации. Организация оптимизирует процессы компании тем самым прибыль возрастает (данные взяты ориентировочно по прогнозом главного бухгалтера, учтены статьи расходов на списание уцененной продукции, до разработки среднегодовые затраты на списание составляли 54000 руб, после внедрения ориентировочно 37000 руб. )
	Наработка корректирующих и предупреждающих мероприятий по итогам мониторинга целей	12 000 руб.	При определении тенденции не достижения целей из политики в области качества организация реабилитируется и формирует мероприятия по исключению упадка развития фирмы (данные взяты ориентировочно по прогнозом главного бухгалтера, учтены статьи расходов по затратам на брак от поставщика, среднегодовые затраты по итогам 2018 г составили 24000 руб. после внедрения мероприятия ориентировочно 12000 руб.)
<b>ИТОГО</b>			<b>29 000 руб.</b>
2 Разработать элементы процедуры по управлению персоналом	Повышение компетенций у персонала организации	32 000 руб.	Увеличение производительности труда, мотивации персонала (данные взяты ориентировочно по прогнозам главного бухгалтера, учтены статьи расходов по потере клиентов по причинам некомпетентности отдела коммерции. При увеличении заинтересованности персонала, тем самым исключая риск не организованности и неверное разделения обязанностей, увеличиваем объемы продаж компании ориентировочно на 3% среднегодового оборота продукции (1 066 667 руб.).
	Увеличение чистой прибыли компании	140 000 руб.	В связи с повышением мотивации сотрудников, отдача труда выше, тем самым происходит увеличение клиентской базы и увеличение объемов сбыта ЛКМ (данные взяты ориентировочно по прогнозом главного бухгалтера, в случае увеличения трудоспособности персонала и увеличения клиентской базы на 1 ед., данные средняя сумма дохода от 1 клиента)
<b>ИТОГО</b>			<b>172 000 руб.</b>

Предложенное мероприятие	Описание результата экономии	Сумма прибыли	Пояснения расчета
3 Оценка компетентности персонала и разработка матрицы компетенции для начальника коммерческого отдела	Определение возможностей сотрудников в коммерческом отделе, распределение обязанностей по силам каждого	12 000 руб.	Целесообразное распределение труда приведет к повышению производительности труда (по причине оптимизации затрат на качество)
	Возможность повышения квалификации нужным знаниям и умениям определенным сотрудникам	7 000 руб.	Обучив определенных сотрудников теми знаниями, которых ему не хватает, не затрачиваем силы и средства на не верное определение необходимости в обучении.
ИТОГО		19 000 руб.	
4 Определить рабочий процесс технологического сопровождения ЛКМ	Увеличение эффективности процесса	20000 руб.	Исключение производственных потерь при осуществлении технологического сопровождения ЛКМ, (доработка у клиента, замена несоответствующей продукции (среднестатистические данные за 1 месяц)
ИТОГО		20000 руб.	
5 Описать регламент «Управление несоответствующей продукцией отдела технологий и сопровождения материалов»	Определение конкретных этапов движения несоответствующей продукции	74 000 руб.	Брак не залеживается, продукция отправляется к поставщику, не по истечению срока годности (учет списания несоответствующей продукции). Исключение потери компании по долгому хранению брака и возможности доработки (данные среднестатистические по списанию несоответствующей продукции с истекшим сроком хранения)
ИТОГО		74000 руб.	
6. Разработать систему оценки поставщика	Развитие поставщика. Улучшение качества выпускаемой продукции	48 000 руб.	Снижение потерь на брак в связи с улучшением работы поставщика (среднестатистические данные потерь организации понесенные с браком по вине поставщика)
	Утверждение статуса надежности компании, по причине отсутствия рекламаций по ЛКМ	96 000 руб.	Увеличение количества клиентов и как следствие объемов продаж.
ИТОГО:		144 000 руб.	
Общий итог:		458000 руб.	

Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий основывается на расчете показателей сравнительной экономической эффективности вложений и прибыли организации [14].

Сводные данные по расчету экономического эффекта приведены в таблице 11. Данные по прибыли взяты из таблицы 4.

Таблица 11 – Расчет экономии АО «ЭКОПОЛ-Трейд». при принятии и внедрении предложенных мероприятий

<b>Показатели</b>	<b>Отсутствие предложенных мероприятий</b>	<b>Предложенные мероприятия внедрены в компанию</b>
Затраты на внедрение, руб.	0 руб	22 500 руб. (результат таблицы 9)
Прибыль организации при реализации мероприятий в месяц, руб.	485 014 руб. (Таблица 2,п 7/12 месяцев)	523 180 руб. (таблица 2,п7/12+результат таблицы 10/12)
Годовая прибыль компании, руб.	5 820 164 руб. (таблица 2,п.7)	6 278 164 руб. (Таблица 2,п.7+результат таблицы 10)

Рассчитаем годовой экономический эффект по формуле 1.

$$\mathcal{E}=(R_{\text{нов}} - R_{\text{стар}}), \quad (1)$$

$$\mathcal{E} = 6278164 - 5280164 = 458\ 000$$

где  $\mathcal{E}$  – годовой экономический эффект.

$R_{\text{нов}}$  – новый результат.

$R_{\text{стар}}$  – старый результат деятельности.

Таким образом, годовая экономическая эффективность при внедрении предложенных мероприятий составляет 458 000 руб. Это свидетельствует о том, что после внедрения элементов системы менеджмента качества на предприятии повысится экономическая эффективность.

## Заключение

Элементы системы менеджмента качества являются базовой структурой предприятия. Они определяют роли и ответственность работников, политику предприятия, процессы и их цели, документы, планирование деятельности и т.д.

АО «ЭКОПОЛ Трейд» имеет сертификат на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015, но при этом отсутствует сертификат в соответствии с требованиями ИТАФ 16949-2016г., но начала вести работы по разработке элементов по данному стандарту. Сертификация позволит постоянно развивать и улучшать свою деятельность и решать возникающие проблемы, основываясь на постоянном мониторинге.

Целью бакалаврской работы являлось разработка элементов системы менеджмента качества для повышения эффективности работы АО «ЭКОПОЛ Трейд».

Для реализации данной цели была проделана следующая работа:

1) рассмотрены теоретические аспекты разработки СМК в деятельности организации в рамках, которого раскрыты такие понятия как: система менеджмента качества, элементы СМК, этапы СМК, принципы СМК, документы, ресурсы, организация, процесс;

2) проанализированы особенности функционирования предприятия - АО «ЭКОПОЛ Трейд». Представлены основные показатели работы предприятия, описана организационная – структура, рассмотрены основные входы и выходы процессов, протекающих на - АО «ЭКОПОЛ Трейд». Проведен SWOT - анализ деятельности предприятия. Проведен внутренний аудит согласно требованиям ИТАФ 16949, который позволил выявить проблемные места в СМК (п.2.2) Проведена оценка весомости данных несоответствий для дальнейшей работы с ними.

По итогам анализа весомостей, выявленных несоответствий был разработан рекомендуемый перечень элементов, необходимых для разработки и

внедрения на предприятии по совершенствованию системы менеджмента качества предприятия. Были разработаны такие элементы как:

1. Разработана Политика в области качества организации.
2. Разработана Программа обучения всех сотрудников организации.
3. Разработана Программа обучения компетентного персонала инструментам системы менеджмента качества в соответствии требованиям ИТАФ16949.
4. Разработана анкета по оценке уровня удовлетворенности сотрудников организации.
5. Определена матрица компетентности персонала коммерческого отдела.
6. Определен рабочий процесс «Технологического сопровождения «ЛКМ»».
7. Рассмотрели регламент «Управление несоответствующей продукцией отдела технологий и сопровождения материалов».
8. Разработана система оценки поставщика.

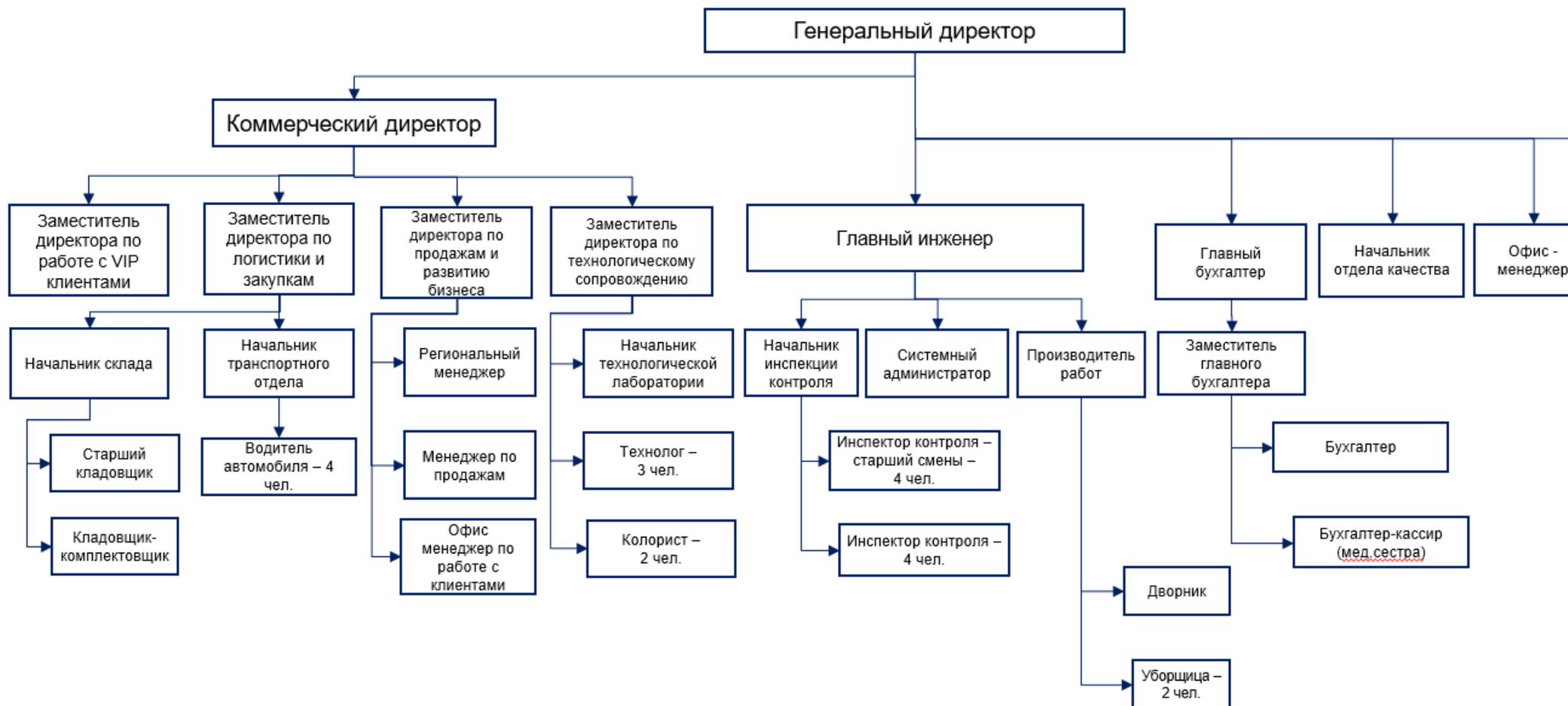
По результатам разработки элементов был проведен расчет экономической эффективности от внедрения. Результат показал положительный эффект от внедрения данных элементов. Положительным в данном подходе является то, что при расчете показателя оценка производится путем соотношения результата, полученного от внедрения элементов системы менеджмента качества, к затратам труда на разработку и внедрение этой системы

## Список используемой литературы

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Система менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.glavsert.ru/articles/976/> / (дата обращения 03.05.2019).
2. IATF 16949:2016 Фундаментальные требования к системе менеджмента качества для производств автомобильной промышленности и организаций, производящих соответствующие сервисные части [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.standards.ru/doc.aspx?catalogid=ru-standarts&search=16949> (дата обращения 03.05.2019).
3. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Система менеджмента качества. Основные положения и словарь [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200124393> / (дата обращения 03.05.2019).
4. Антохина Ю.А. Современные инструменты менеджмента и качества : учеб. пособ. для вузов / Ю.А. Антихина. – М.: Проспект, 2017. 238 с.
5. Вдовин С.М. Система менеджмента качества организации: учеб. пособ. для вузов / С.М. Вдовин. – М.: Наука, 2018. 299 с.
6. Войтоловский В.В. Экономический анализ – основы теории. Комплексный анализ деятельности организации. / В.В. Войтоловский. – М.: Высшее образование, 2017. 509 с.
7. Горленко О.А. Создание систем менеджмента качества в организации. / О.А. Горленко. – М.: Машиностроение, 2015. 126 с.
8. Гродзенский С.Я. Менеджмент качества: учеб. пособ. для вузов. /С.Я. Гродзенский. – М.: Проспект, 2015. 200 с.
9. Дшхунян В. Л. Процессы и менеджмент качества в развитии экономических успехов предприятия. / В.Л. Дшхунян. – М.: Трек, 2017. 144 с.
10. Кане М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества. / М.М. Кане. – Питер, 2016. 576 с.
11. Ковалев А.И. Менеджмент качества функционирования предприятий. / А.И. Ковалев. – М.: ПП Цюпак, 2018. 520 с.

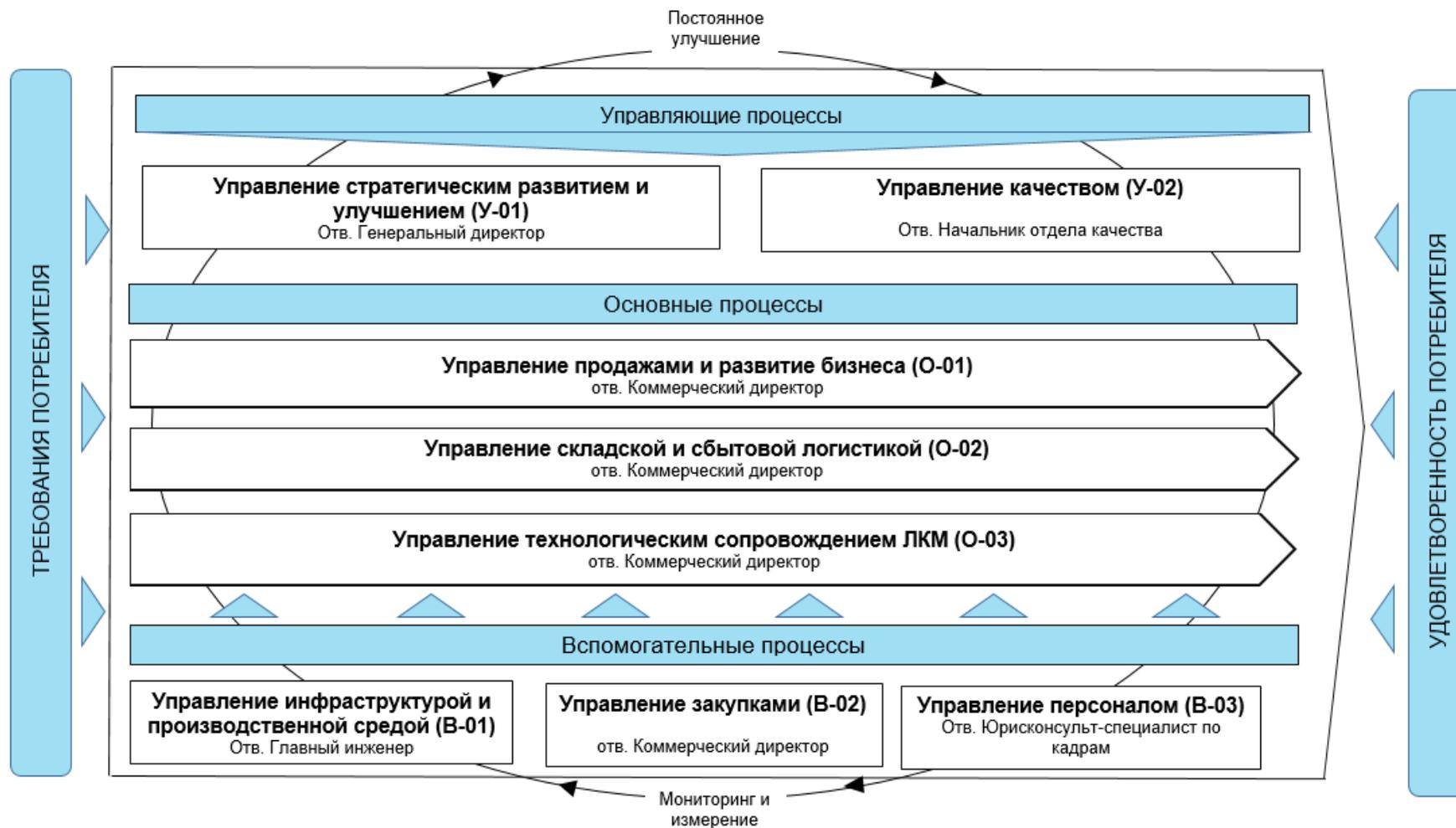
12. Логанина В.И. Разработка системы менеджмента качества на предприятиях: практическое руководство. / В.И. Логанина. – М.: КДУ, 2018. 148 с.
13. Лемпрехт Т.Д. Стандарт ИСО 9001:2011 – начало конца?// Методы менеджмента качества. / Т.Д. Лемпрехт. – М.: РИА «Стандарт и качество», 2018. 148 с.
14. Магомедалиева О. В. Повышение эффективности управления промышленным предприятием на основе реализации процессно-ориентированного подхода. / О.В. Магомедалиева. – Орел, 2017. 129 с.
15. Макеева Ф. С. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособ. для вузов. / Ф.С. Макеева. – Ульяновск, 2016. 88 с.
16. Огвоздин В.Ю. Управление качеством: Основы теории и практики: учебное пособие. / В.Ю. Огвоздин. – М.: «Дело и Сервис», 2017. 290 с.
17. Панов А.Н. Как победить в конкурентной борьбе. Гармоничная система качества – основа эффективного менеджмента. / А.Н. Панов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2016. 413 с.
18. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. / В.В. Репин. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2016. 408с.
19. Салимова Т.А. История управления качеством. / Т.А. Салимова. – М.: Кнорус, 2018. 300с.
20. Сыпало К. В. Анализ системы менеджмента качества// Управление предприятием. / К.В. Сыпало. – Ульяновск, 2017. 156 с.
21. Chester H. W. Methods of assessing the effectiveness of the internal audit process Quality Management System / H. W. Chester. – London: Harvard Business School Press, 2008. 320 p.
22. Grer B.A. Audit of quality management system as one of the most / B.A. Grer. – Production Journal of Social Sciences. 2016. №1. P. 274-276.
23. Bujold M.S. Process risks / M.S. Bujold: St. Lucie Press, 2014. 365 p.
24. Venc D.G. Competence of auditors and their assessment / D.G. Venc, 2013. 325 p.

Организационная структура управления АО «ЭКОПОЛ-Трейд»



## Основные функционирующие процессы АО «Экопол Трейд»

### Процессная модель АО «Экопол – Трейд»



**Утверждаю**

Генеральный директор

АО «ЭКОПОЛ Трейд» \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

## ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

«Будь ярче – думай о малом»

«Качество – неотъемлемая составляющая нашей деятельности»

АО «ЭКОПОЛ-Трейд» - поставщик лакокрасочных материалов и изделий из полимерных компонентов с возможностью технического сопровождения клиента использования продукции и его применения в своей промышленности.

Нашей основной целью является обеспечение полного соответствия продаваемой продукции требованиям к качеству, количеству и надежности, предъявляемые международными стандартами и потребителем.

Для реализации данной цели мы:

- постоянно изучаем требования потребителей, стремимся к максимальному удовлетворению их потребностей;
- работаем по принципу: предупреждать возникновение проблем, а не устранять последствия после их появления;
- непрерывно совершенствуем систему менеджмента качества, сертифицированную по требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015, дополняя ее требованиями международного стандарта ITAF 16949-2016;
- постоянно повышаем уровень профессионализма сотрудников, мотивируем и активно вовлекаем их в работу по улучшению качества;
- стремимся точно в срок поставлять своим заказчикам продукцию, которая отвечает их требованиям или превосходит их;
- добиваемся эффективного использования информационных, материальных, трудовых и финансовых ресурсов компании;
- поддерживаем и развиваем взаимовыгодные и долгосрочные отношения с поставщиками на основе принципов честности, открытости и справедливости.

Руководство компании берет на себя ответственность за реализацию Политики в области качества и обязуется создавать необходимые условия для непрерывного улучшения деятельности.

Утверждаю

Генеральный директор

\_\_\_\_\_ (ФИО)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

\_\_\_\_\_ (Подпись)

\_\_\_\_\_ (Дата)

**ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ**

для сотрудников АО «ЭКОПОЛ Трейд»

Настоящая Программа обучения (далее – Программа) предназначена для обучения каждого сотрудника компании АО «ЭКОПОЛ Трейд» которые в силу своих должностных обязанностей обязаны знать основы Компании.

№ п/п	Рассматриваемые вопросы	Ответственный за обучение	Периодичность ознакомления	Кол-во часов обучения
1	Правила внутреннего трудового распорядка	Кондратьева Л.А.	По мере изменения документа	15 мин.
2	ДИ (в соответствии с занимаемой должностью)	Кондратьева Л.А.	По мере изменения документа	15 мин.
3	Кодекс корпоративной культуры	Кондратьева Л.А.	По мере изменения документа	10 мин.
4	Положение о премировании	Кондратьева Л.А.	По мере изменения документа	10 мин.
5	Персональный договор	Кондратьева Л.А.	По мере изменения документа	15 мин.
6	Положение о системе оплаты труда	Кондратьева Л.А.	По мере изменения документа	10 мин.
7	Графики сменности	Кондратьева Л.А. (сотрудников ИТР) Паращук К.Е. (производственный персонал)	По мере изменения документа	5 мин.
8	Графики отпусков	Кондратьева Л.А.	По мере изменения документа	5 мин.
9	График работы рабочего дня	Кондратьева Л.А.	По мере изменения документа	5 мин.

<b>10</b>	СТП Управление персоналом	Кондратьева Л.А.	По мере изменения документа	15 мин.
<b>11</b>	Политика в области качества	Служба качества	По мере изменения документа	8 мин.
<b>12</b>	Видение и миссия Компании	Служба качества	По мере изменения документа	5 мин.
<b>13</b>	Устав Компании	Кондратьева Л.А.	По мере изменения документа	10 мин.
<b>14</b>	Краткий обзор истории развития Компании	Служба качества	1 раз в год	15 мин.
<b>15</b>	Организационная структура компании	Служба качества	По мере изменения документа	5 мин.
<b>16</b>	Инструктаж по технике безопасности	Кондратьева Л.А.	1 раз в год	15 мин.
<b>17</b>	Номенклатура производимых деталей	Паращук К.Е.	По мере появления новых проектов	15 мин.

По окончании обучения специалист (в соответствии со структурным подразделением) проводит оценку уровня усвоения полученной информации, и делает отметку в Журнале обучения персоналом.

**Разработано:**

Специалист по кадрам

Кондратьева Л.А.

\_\_\_\_\_

*подпись*

\_\_\_\_\_

*дата*



## Приложение Д

ДП 6.2-01 «Управление персоналом»

**Утверждаю**

Генеральный директор

\_\_\_\_\_ (ФИО)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

\_\_\_\_\_ (Подпись)

\_\_\_\_\_ (Дата)

### ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ

#### для сотрудников АО «ЭКОПОЛ Трейд»

Настоящая Программа обучения (далее – Программа) предназначена для обучения сотрудников компании АО «ЭКОПОЛ - Трейд» и проводится в рамках внедрения в фирме системы менеджмента качества по стандарту ИТАФ 16949.

Обучение проводит: Начальник отдела качества – Шевцовой Т.В.

По результатам обучения выдать Сертификаты прохождения обучения.

№ п/п	Блок программы	Рассматриваемые вопросы	Обучаемые	Дата проведения обучения	Количество часов
1	Современные методы управления качеством. Основы стандарта ИТАФ 16949.	1.Актуальность внедрения систем менеджмента качества на предприятиях. 2.Сертификация СМК. Преимущества от внедрения и сертификации СМК. 3.Всеобщее управление качеством. TQM. Восемь принципов. 4.Этапы разработки и внедрения СМК. 5.Процессный подход. 6.Основы стандарта ИТАФ 16949.		24.06.2019 г. Время: 10:00 25.06.2019 г. Время: 10:00 26.06.2019 г. Время: 10:00	<b>Теоретическая часть:</b> 1 час <b>Перерыв</b> 10-15 мин. <b>Практическая часть:</b> 30 мин <b>Оценка знаний:</b> 30 мин.

2	Инструменты качества. Перспективное планирование качества продукции и планов управления APQP	1.Назначение документа 2.Планирование и определение программ 3.Проектирование и разработка продукта 4.Проектирование и разработка процессов 5.Валидация продукта и процессов 5.Обратная связь. Оценка и корректирующие действия.		27.06.2019 г. Время: 9:30	<b>Теоретическая часть:</b> 1 час <b>Перерыв</b> 10-15 мин. <b>Практическая часть:</b> 30 мин <b>Оценка знаний:</b> 30 мин.
3	Инструменты качества. Процесс согласования производства части PPAP	1.Общие положения. 2.Основные требования PPAP – процесса. 3.Уведомление потребителя и требования к представлению. 4.Представление потребителю – уровни представления свидетельств. 5.Статус представления части. 6.Сохранение записей.		28.06.2019 г. Время: 9:30	<b>Теоретическая часть:</b> 1 час <b>Перерыв</b> 10-15 мин. <b>Практическая часть:</b> 30 мин <b>Оценка знаний:</b> 30 мин.
4	Инструменты качества. Анализ видов и последствий потенциальных отказов - FMEA	1.Назначение FMEA. 2. Обзор FMEA. Методология, планирование и применение. 3. DFMEA 4. PFMEA		01.07.2019 г. Время: 9:30	<b>Теоретическая часть:</b> 1 час <b>Перерыв</b> 10-15 мин. <b>Практическая часть:</b> 30 мин <b>Оценка знаний:</b> 30 мин.

5	Инструменты качества. Статистическое управление процессами SPC	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постоянное улучшение и статистическое управление процессами.</li> <li>2. Предупреждение вместо обнаружения.</li> <li>3. Изменчивость: обычные и особые причины.</li> <li>4. Локальные действия над системой.</li> <li>5. Управление процессом и его возможности.</li> <li>6. Цикл постоянного улучшения процесса и управление процессом.</li> <li>7. Контрольные карты – средство управления процессом и его улучшение</li> <li>8. Эффективное использование и выгоды от контрольных карт.</li> <li>9. Контрольные карты.</li> <li>10. Процесс применения контрольных карт.</li> <li>11. Признаки статистически неуправляемого состояния.</li> <li>12. Виды контрольных карт.</li> <li>13. Понимание воспроизводимости и пригодности процесса для количественных данных.</li> </ol>		02.07.2019 г. Время: 9:30	<b>Теоретическая часть:</b> 1 час <b>Перерыв</b> 10-15 мин. <b>Практическая часть:</b> 30 мин <b>Оценка знаний:</b> 30 мин.
---	---	---	--	------------------------------	--

№ п/п	Блок программы	Рассматриваемые вопросы	Обучаемые	Дата проведения обучения	Количество часов
6	Инструменты качества. Анализ измерительных систем MSA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общие указания по измерительным системам</li> <li>2. Общие концепции оценивания измерительных систем</li> <li>3. Рекомендуемые методы для простых измерительных систем с возможностью повтора измерений</li> <li>4. Другие измерительные системы концепции и методы.</li> </ol>		03.07.2019 г. Время: 9:30	<b>Теоретическая часть:</b> 1 час <b>Перерыв</b> 10-15 мин. <b>Практическая часть:</b> 30 мин <b>Оценка знаний:</b> 30 мин.
7	Метод решения проблем с несоответствующей продукцией 8D	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назначение и применение 8D</li> <li>2. Основные этапы 8D.</li> <li>3. Мониторинг эффективности реализованных мероприятий.</li> </ol>		04.07.2019 г. Время: 9:30	<b>Теоретическая часть:</b> 1 час <b>Перерыв</b> 10-15 мин. <b>Практическая часть:</b> 30 мин <b>Оценка знаний:</b> 30 мин.

8	Использование матрицы QA ( MQA ) для проектов и серийного производства.	1. Назначение и область применения MQA 2. Условия использования MQA 3. Как реализовать и подтвердить MQA 4. Постоянное улучшение MQA		05.07.2019 г. Время: 9:30	<b>Теоретическая часть:</b> 1 час <b>Перерыв</b> 10-15 мин. <b>Практическая часть:</b> 30 мин <b>Оценка знаний:</b> 30 мин.
---	---	---	--	------------------------------	--

\*В случае изменения времени обучения, заинтересованные сотрудники будут оповещены Начальником отдела качества

**Согласовано:**

Юрисконсульт-специалист по кадрам

Гузенко Е.В.

\_\_\_\_\_ *подпись*

\_\_\_\_\_ *дата*



Утверждаю

Генеральный директор

\_\_\_\_\_  
(ФИО)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

\_\_\_\_\_  
(Подпись)

\_\_\_\_\_  
(Дата)

### Анкета

#### Оценка уровня удовлетворенности сотрудников организации

1. Ваш возраст

до 25 лет	
25-35	
35-45 лет	
больше 45 лет	

2. Пол \_\_\_\_\_

3. Давно ли Вы работаете на предприятии? \_\_\_\_\_

4. Давно ли Вы работаете в данной должности? \_\_\_\_\_

5. Ваше образование \_\_\_\_\_

6. Причины, побуждающие работать

Занимаюсь любимым занятием	
Дорабатываю до пенсии	
На других предприятиях аналогичная ситуация	
Пользуюсь социальными льготами	
Работаю, но ищу лучший вариант	
Высокая оплата труда	
Возможность карьерного роста	

7. Довольны ли Вы условиями работы? (оцените по 5-балльной шкале: 1-абсолютно не доволен, ..., 5 - очень доволен. Обведите соответствующий балл).

а) режимом работы	1	2	3	4	5
б) рабочим местом	1	2	3	4	5
в) культурой производства	1	2	3	4	5
г) рабочей обстановкой	1	2	3	4	5
д) охраной труда (спец. одежда, спец. обувь, средства индивидуальной защиты)	1	2	3	4	5
е) промсанитарией (комнаты приема пищи, душевые, умывальные комнаты)	1	2	3	4	5
ж) удобствами и услугами (спец. транспорт и др.)	1	2	3	4	5
з) Политикой предприятия в области качества	1	2	3	4	5
и) системой обучения	1	2	3	4	5
к) системой вознаграждения	1	2	3	4	5

8. Напишите, что Вас привлекает в Вашей работе?

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

9. С какими основными трудностями Вы сталкиваетесь в Вашей работе?

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

10. Считаете ли Вы целесообразным иметь на предприятии собственный стиль, униформу?

\_\_\_\_\_

11. Хотели бы Вы участвовать в их разработке? \_\_\_\_\_

12. Сравните каждую пару приведенных ниже факторов, влияющих на эффективность работы. Отметьте в каждой паре один фактор, который является для Вас более мотивирующим.

1	Высокая зарплата		Уверенность в завтрашнем дне
2	Уверенность в завтрашнем дне		Хороший коллектив, дружеские отношения с коллегами
3	Хороший коллектив, дружеские отношения с коллегами		Высокая зарплата
4	Надежность компании		Совместные мероприятия, выходящие за рамки работы
5	Хороший коллектив, дружеские отношения с коллегами		Подарки, публичное признание лучшим, победа в конкурсе
6	Подарки, публичное признание лучшим, победа в конкурсе		Высокая зарплата
7	Высокая зарплата		Возможность самореализации
8	Хороший коллектив, дружеские отношения с коллегами		Возможность использовать свой творческий потенциал, свобода и независимость
9	Хорошие условия труда		Хороший коллектив, дружеские отношения с коллегами
10	Уверенность в завтрашнем дне		Возможность самореализации
11	Хорошие условия труда		Уверенность в завтрашнем дне
12	Хороший коллектив, дружеские отношения с коллегами		Возможность самореализации
13	Высокая зарплата		Возможность использовать свой творческий потенциал, свобода и независимость

13. Продолжите, пожалуйста, следующие фразы:

а) Чтобы работа приносила мне большее удовлетворение, мне бы хотелось ...

\_\_\_\_\_

б) Мне кажется, что я мог (могла) бы лучше работать, если ...

\_\_\_\_\_

в) Для лучшей организации работы предприятия я бы мог(могла) предложить ....

\_\_\_\_\_

14. Считаете ли Вы подобное анкетирование полезным? \_\_\_\_\_

СПАСИБО!

Дата: \_\_\_\_\_

Приложение Ж



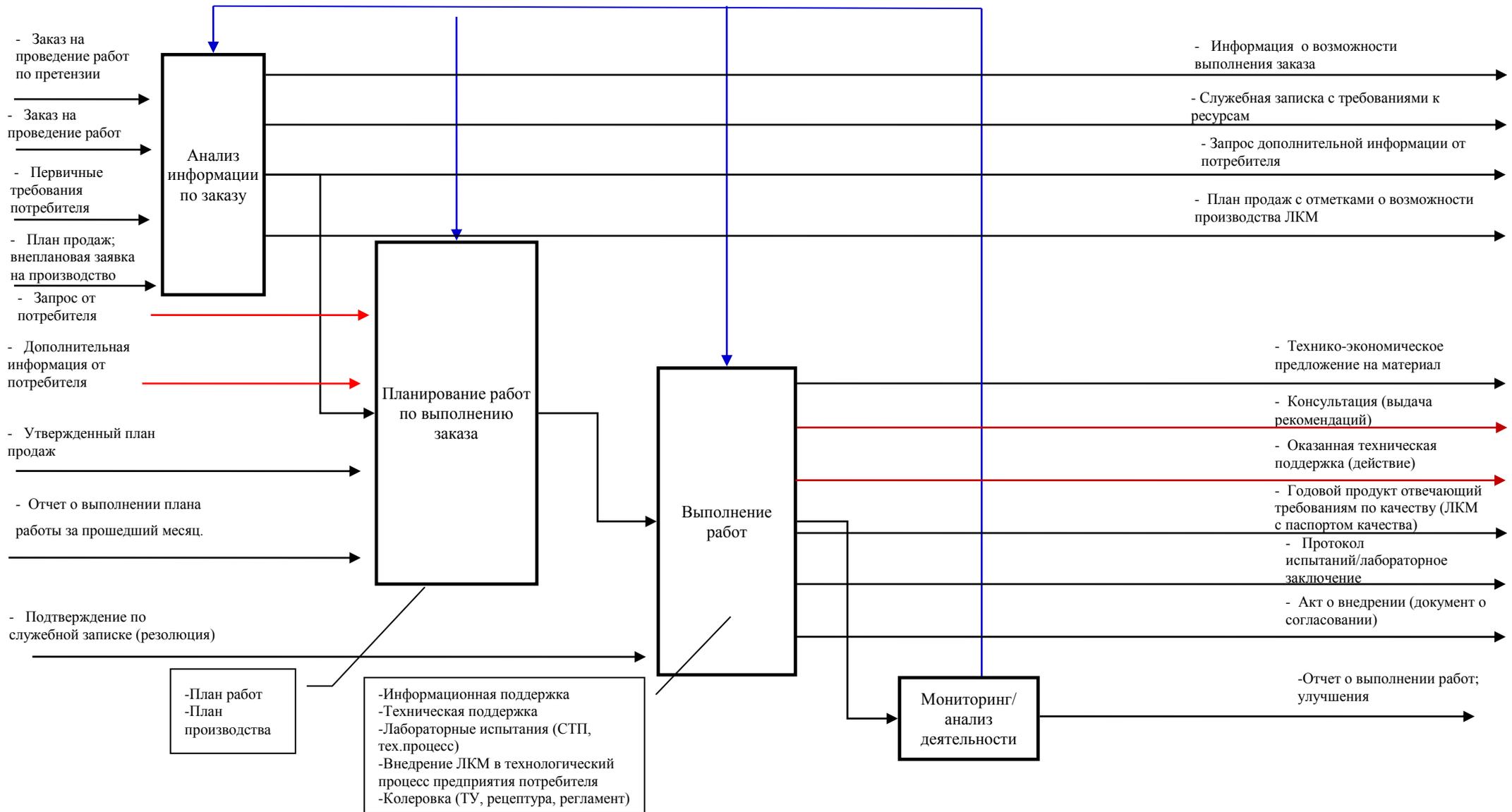
ДП 6.2-01 «Управление персоналом»

## Матрица компетентности персонала коммерческого отдела

Расшифровка значений	Знает		Применяет	
	Умеет пользоваться		Может обучать	
Знания и навыки/ФИО Сотрудников	Иванов И.И.	Семенов А.Д.	Жевцов И.Т.	Антонова П.Р.
SWOT анализ				
Принципы СМК				
Цикл PDCA				
APQP				
PPAP				
MSA				
8D				
MQA				
SPC				
FMEA				

# Процесс технологического обеспечения

Миссия, Цели, Политика в области качества, РК, СТП, приказы, распоряжения, решения руководства



**«Управление несоответствующей продукцией  
отдела технологий и сопровождения материалов»**

Настоящий регламент устанавливает требования к организации процесса управления несоответствующей продукцией выявленной потребителем в состоянии поставки либо применении по назначению.

**Целью настоящего регламента является:** своевременно и в кратчайшие сроки оказать потребителю квалифицированную помощь в решении проблем, связанных с применением продукции АО «ЭКОПОЛ-Трейд» и оградить от возникновения подобных проблем в будущем.

Регламент является внутренним локальным документом ЗАО «ЭКОПОЛ-Трейд» и подлежит исполнению участниками данного документооборота.

№	Операция	Выполняемые действия	Документ	Ответственный	Сроки
1	Сигнал о выявлении несоответствия у потребителя (в письменной или устной форме)	Внесение в журнал регистрации претензий	журнал регистрации претензий	ОТиСМ	Сразу после получения сигнала
2	Открытие процедуры 8D по требованию потребителя	Выполнение процедуры обеспечения качества внешних поставок в соответствии с методикой 8D	Бланк 8D	ОЛиХ ОТиСМ	в течение 30 дней
3	Сбор подробной информации	Опрос потребителя о подробностях выявления несоответствия продукции (кто, что, когда, где, когда, сколько, почему, как); запрос на отбор пробы у потребителя	Чек-лист	ОТиСМ	в течение 8 ч.
4	План срочных сдерживающих мероприятий	Помещение продукции данной партии в карантин; Выяснение наличия продукции данной партии на складах, у других потребителей; Изоляция продукции от отгрузки и оповещение потребителей получивших данную партию; 100%-нтный контроль продукции данной номенклатуры для отгрузки потребителям	Акт проверки на соответствие паспорту качества	Ком.отдел ОЛиХ ОТиСМ Нач.лаборатории	В течение 24 ч.
5	Анализ информации о несоответствии	Определение методов проверки и контроля образцов несоответствующей продукции полученной от потребителя; продукция данной партии находящейся на складах; арбитражных проб		ОТиСМ Поставщик ЛКМ	В течение 48 ч.
6	Проверка образцов продукции	Проведение лабораторных работ в соответствии с выбранными методами	Лабораторное заключение	Нач.лаборатории ОТиСМ Поставщик ЛКМ	Не более 360 ч.

7	Анализ результатов лабораторной проверки	Составление перечня вероятных причин возникновения и необнаружения несоответствий.	Претензионное письмо поставщику ЛКМ	Нач.лаборатории ОТиСМ Поставщик ЛКМ	В течение 48 ч.
8	Отзыв брака	Возврат забракованной продукции от потребителя поставщику ЛКМ	Акт браковки и продукции	ОЛиХ Поставщик ЛКМ	в течение 10 дней
9	План окончательных действий	Поэтапная отработка наиболее вероятных причин возникновения несоответствия их устранение		ОТиСМ Поставщик ЛКМ	в течение 10 дней
10	Анализ результатов окончательных действий	100%-нтный контроль продукции данной номенклатуры для отгрузки потребителям; отслеживание результатов применения продукции у потребителя	Акт проверки и на соответствие паспорт у качества ; график звонков и посещений предприятий	Ком.отдел ОЛиХ ОТиСМ Нач.лаборатории Поставщик ЛКМ	в течение 30 дней
11	Корректирующие мероприятия	Внесение изменений в процессы предприятия направленные на предотвращение возникновения подобных несоответствий продукции	Техническая документация на ЛКМ (ТУ, СГР, TDS); Рекомендации по применению	Отдел качества ОТиСМ Поставщик ЛКМ	в течение 30 дней
12	Контроль	Контроль за соблюдением и применением проведенных корректирующих действий		Ком.отдел ОЛиХ ОТиСМ	Постоянно

**Лист оценки поставщика (текущая оценка)**

\_\_\_\_\_ (наименование поставщика)

\_\_\_\_\_ (наименование продукции)

№ п/п	Критерии оценки	Коэффициент значимости критерия $K_3$	Показатели состояния критериев	Оценка показателя, в баллах $X_i$	Общая оценка критерия, в баллах $O_i = K_3 * X_i$
1	2	3	4	5	6
1	Состояние системы качества поставщика	0,15	1.1 Имеется сертификат системы менеджмента качества (поставщик может его предоставить) 1.2 Ведется подготовка к сертификации по ИСО 9000 (документ о начале работы по внедрению) 1.3 Система менеджмента качества не документирована	<input type="checkbox"/> - 100 <input type="checkbox"/> - 80 <input type="checkbox"/> - 40	<input type="text"/>
2	Соответствие продукции установленным требованиям при входном контроле	0,20	2.1 Соответствует всем требованиям НД... 2.2 До 10% поставок не соответствует требованиям НД (если NQL не внесен в договор) или продукция полностью соответствует NQL, согласованному в договоре (если NQL внесен в договор) 2.3 Более 10% поставок не соответствует требованиям НД (если NQL не внесен в договор) или забракованная продукция превышает NQL, согласованному в договоре (если NQL внесен в договор)	<input type="checkbox"/> - 100 <input type="checkbox"/> - 70 <input type="checkbox"/> - 0	<input type="text"/>
3	Реакция поставщика на претензии к его продукции	0,15	3.1 Меры принимаются по 100% претензий... 3.2 Меры принимаются частично..... 3.3 Мера не принимается.....	<input type="checkbox"/> - 100 <input type="checkbox"/> - 50 <input type="checkbox"/> - 0	<input type="text"/>
4	Цена на продукцию	0,15	4.1 Приемлемая..... 4.2 Неприемлемая, но других альтернатив нет... 4.3 Неприемлема.....	<input type="checkbox"/> - 100 <input type="checkbox"/> - 70 <input type="checkbox"/> - 0	<input type="text"/>
5	Предоставление условий платежей	0,20	5.1 Отсрочка платежа до 30 дней и более. 5.2 Отсрочка платежа до 11 дней... 5.3 100%предоплата.....	<input type="checkbox"/> - 100 <input type="checkbox"/> - 90 <input type="checkbox"/> - 30	<input type="text"/>
6	Соблюдение сроков и объемов поставок, установленных в договоре	0,15	6.1 Объемы и сроки поставок соблюдаются полностью. 6.2 Имеются единичные срывы в поставках..... 6.3 Объемы/сроки систематически нарушаются.....	<input type="checkbox"/> - 100 <input type="checkbox"/> - 80 <input type="checkbox"/> - 0	<input type="text"/>
Категория поставщика - <input type="text"/> (A, B, C, D)				$\Sigma =$ <input type="text"/>	

Дата составления: \_\_\_\_\_ Ответственный: \_\_\_\_\_