

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)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Производственный менеджмент»
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по совершенствованию управления качеством продукции на предприятии (на примере АО «АВТОВАЗ»)

Студент

А. В. Яковлев

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент С.Д. Сыротюк

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

Тольятти 2020

Аннотация

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию управления качеством продукции на предприятии (на примере АО «АВТОВАЗ»»).

Целью данной работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления качеством продукции на предприятии.

Объектом данной работы является АО «АВТОВАЗ».

Предметом данной работы являются теоретические и практические возможности улучшения системы управления качеством продукции АО «АВТОВАЗ».

Методы исследования – сравнение, классификация и группировка, методы аналогии, а также анкетирование и интервьюирование.

Анализ системы управления качеством в АО «АВТОВАЗ» показал отдельные проблемы в системе мотивации, которые не учитывают потребности работников. Были выделены ряд рекомендаций, которые включили с себя улучшение системы материальной и нематериальной мотивации сотрудников, что позволит повысить их вовлеченность в рабочий процесс.

Было определено, что в результате реализации данных мероприятий увеличения выручки на 3% и себестоимости увеличился ряд других показателей (прибыль на 2427,00 тыс. руб., рентабельность актива на 0,5%, рентабельность продаж на 0,10%, фондоотдача на 0,10%), что указывает на эффективность предложенных мероприятий.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 31 источников. Общий объем работы, без приложений, 60 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 12, рисунков – 3.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления качеством.....	6
1.1 Сущность и характеристика управления качеством	6
1.2 Методы управления качеством продукции	12
1.3 Особенности управления качеством в автомобильной отрасли	24
2 Практические основы управления качеством на примере ОАО «АВТОВАЗ» .	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «АВТОВАЗ» ..	28
2.2 Анализ системы управления качеством ОАО «АВТОВАЗ»	36
3 Направления повышения эффективности управления качеством ОАО «АВТОВАЗ».....	44
3.1 Пути повышения эффективности управления качеством ОАО «АВТОВАЗ»	44
3.2 Оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий	50
Заключение	53
Список используемых источников	55

Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы. Одним из важнейших факторов роста показателей эффективности производственного процесса является совершенствование качественного уровня выпускаемых товаров или предоставляемых услуг.

Увеличение качества торговых услуг является на сегодняшний день базовым требованием его конкурентоспособности, как на внутренних, так и внешних рынках. Показатель конкурентоспособности товара, как правило, формирует авторитет государства и является основным условием для роста его национального богатства. Качественный уровень выпускаемых товаров необходимо считать базовым аспектом деятельности любой компании. От роста качества товарной продукции зависят степень выживаемости организации в рыночных условиях, динамика научно - технического прогресса, рост показателей производительности производственного процесса, экономия совокупности видов ресурсов, используемых предприятием.

Совершенствование качественных характеристик услуги является основным направлением активного развития экономических процессов, источником финансового благополучия, а также высокой производительности. Данные обстоятельства приводят к увеличению значимости процесса управления качеством товаров и уровнем эффективности производственного процесса. Системы управления качеством, которые используются в различных компаниях, отличаются индивидуальными особенностями. Управление качественными характеристиками продукции является базовым инструментом, который обеспечивает достижение и укрепление конкурентоспособности любой организации.

Целью данной работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления качеством продукции на предприятии

В соответствии с данной целью поставлены следующие задачи:

- рассмотреть сущность и характеристика управления качеством;
- определить методы управления качеством продукции;
- проанализировать особенности управления качеством в автомобильной отрасли;
- дать организационно-экономическую характеристику АО «АВТОВАЗ»;
- провести анализ системы управления качеством АО «АВТОВАЗ»;
- разработать пути повышения эффективности управления качеством АО «АВТОВАЗ»;
- провести оценку экономического эффекта от предложенных мероприятий.

Объектом данной работы является АО «АВТОВАЗ».

Предметом данной работы являются теоретические и практические возможности улучшения системы управления качеством продукции АО «АВТОВАЗ».

1 Теоретические основы управления качеством

1.1 Сущность и характеристика управления качеством

Чтобы иметь представление о понятии системы качества торговых предприятий необходимо понять, какие изменения происходили в становлении и развитии этого понятия с течением времени, а также проанализировать изменения в понимании сущности качества. Понятие качества многогранно, осмысление этого понятия сочетает философскую, экономическую, социальную, техническую и правовую точки зрения, каждая из которых отражает значимую составляющую сущности качества. Так, с позиции философии, качество есть некая определенная, относительно устойчивая сущность объекта, которая отличает его от других объектов.

Качество объекта по отношению к другим объектам понимается как совокупность отдельных свойств объекта, а также как совокупность качественно однородных объектов, проявляющихся определенным образом. С экономической точки зрения, качество есть результат удовлетворения потребностей, и имеет прямые связи с техническим аспектом. Рассматривая качество с инженерно-технической позиции, акцент делается на сравнительных технических характеристиках объектов одинакового назначения.

Социальная позиция отражает взгляд на качество как на отношение общества или отдельных субъектов к определенному объекту с учетом социокультурных, демографических, гендерных и других особенностей. Качество с позиции права определяется как интегральная оценка свойств объекта, которая соответствует нормативно-правовым требованиям.

Таким образом, понятие «качество» как философская категория дало начало формированию других аспектов понимания сущности этого понятия - экономического, социального, технического и правового. Понятие «качество» имеет системный смысл и выражается через комплекс восприятия категории качества потребителем и присутствия градации качества на оценочном уровне

«отлично - хорошо - плохо». Несомненно, понятие качества является сложной категорией, которая отражает множество аспектов, необходимых для целостного понимания сущности понятия качества. Понятие качества является динамической категорией и наполняется новым содержанием благодаря экономическому развитию и развитию общества.

Понятие качества имеет иерархическую структуру, имеющую в основе систему свойств (качеств) объекта либо процесса. Это значит, что существуют определенные закономерности в системе внутренних и внешних связей элементов объекта или процесса. Понятие качества включает ценностную составляющую объектов или процессов и, как продукт деятельности человека, имеет целевую направленность на удовлетворение определенных потребностей общества в целом и каждого индивида в отдельности.

Исторически развитие подходов к содержанию понятия качества носит достаточно условный характер и ориентировано на преобладание в тот или иной период времени определенных аспектов понимания качества. Понятие качества продукции в начале прошлого века базировалось на соответствии требованиям инженеров, которые заключались в чертежах с одной стороны и уровнем дефектности с другой.

Примерно в 20-е годы XX века понятие качества трансформировалось в понятие качества процессов, суть которого состояло в том, насколько процессы были способны воплощать запросы внутренних потребителей. Затем, в пятидесятые - девяностые годы прошлого века появилось новое понимание качества, как соответствия требованиям потребителей, которое далее переросло в предвосхищение требований потребителей.

Рынок 80-90 гг. характеризовался направленностью на качество, как на преобладающую категорию. Конец века ознаменовался переходом на концепцию «0-дефектов», которая отражала взгляд на наличие дефекта как на дефект системы, а не как на характеристику обратной стороны качества. С 90-х годов XX века качество продукции идентифицируется с качеством брендов. В таблице

1 представлены этапы развития понятия качества в разные периоды времени и преобладающей позиции:

Таблица 1 – Этапы развития понятия качества

Этап	Развитие понятия качества	Период времени	Преобладающий аспект
1 этап	Соответствие требованиям инженеров	1900-1920 гг.	Технический
2 этап	Качество процессов	1920-1960 гг.	Технический правовой
3 этап	Соответствие требованиям потребителей	1950-1980 гг.	Экономический правовой
4 этап	Предвосхищение требований	1980-1990 гг.	Экономический социальный
5 этап	Ценовые категории и 0-дефектов	1990-2000 гг.	Экономический социальный
6 этап	Качество брендов	2000 г. - по настоящее время	Экономический социальный правовой технический

Современная трактовка качества основывается на понятии ценности для потребителя, которое воплощается на каждой стадии жизненного цикла продукции и имеет ряд особенностей, таких как, например, категории качества. Это значит, что в разных ценовых нишах возникают соответствующие им категории качества.

Собственно, конкуренция качества привела к конкуренции ценовых категорий качества. Конкурентное значение понятия качества продукции сместилось в сторону развития качества внутренних процессов предприятия, направленных на предоставление высокого качества продукции по более низкой цене. Одним из таких направлений является бережливое производство. Также следует отметить, что понятие качества продукции в современном понимании утратило доминирующее значение, поскольку производители, пренебрегающие качеством продукции, не выдерживают конкуренции на рынке. Требования к качеству на международном уровне определены стандартами ИСО серии 9000.

Первая редакция международных стандартов ИСО серии 9000 вышла в конце 80-х годов и ознаменовала выход международной стандартизации на

новый уровень. Стандарты качества стали неотъемлемой частью производственных процессов, процессов управления организацией, а также определили требования к системам обеспечения качества. Согласно международным стандартам (ИСО 9000:2000), понятие «качество» определяется как совокупность свойств и характеристик продукции, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности [1].

Эдвардс Деминг, автор теории управления качеством, основанной на философии нравственности, вовлеченности персонала определял качество так: «Качество должно определяться в терминах удовлетворенности потребителя. Качество многомерно и определяется разной степенью удовлетворенности потребителя и может быть определено только в терминах конкретного лица» [2].

Создатель концепции комплексного управления качеством, системы TQM Арманд Фрейгенбаум в книге «Контроль качества продукции» дает следующее определение качества: «Качество - это общая совокупность характеристик продукции и услуг, относящихся к маркетингу, разработке, производству и технологическому обслуживанию, посредством которых продукция при использовании удовлетворяет ожиданиям потребителя» [3].

Идеолог системы «ноль дефектов» (ZD) Ф. Кросби утверждает, что: «Качество - это соответствие требованиям. Качество продукции или услуги эквивалентно, потому что все измерения или, точнее, все измененные характеристики продукции соответствуют установленным технологическим требованиям» [4, с. 39].

Американский профессор Х. Д. Харрингтон считает, что: «качество - это удовлетворение ожиданий потребителя за цену, которую он может себе позволить, когда у него возникнет потребность, а высокое качество – это превышение ожиданий потребителя за более низкую цену, чем он предполагает» [4, с. 40].

Исходя из приведенных выше определений, прослеживается непосредственная связь между характеристикой объекта и удовлетворением потребностей тех, кто является потребителем данного объекта. Значение этих

связей в рыночной экономике трудно переоценить, поскольку качество продукции воспринимается с точки зрения потребителей, а управление качеством осуществляется через характеристики продукта. Поскольку управление качеством в своей основе имеет системную организацию, можно утверждать, что управление качеством продукции - это составляющая часть системы управления предприятием, конечной целью которой является удовлетворение ожиданий и потребностей целевого потребителя.

По терминологии ГОСТ 15467-79 (актуально в 2018 г.), управление качеством - это «действия, осуществляемые при создании, эксплуатации или потреблении продукции, в целях установления, обеспечения и поддержания необходимого уровня ее качества» [6]. При этом уровнем качества являются комплексные показатели надежности и безопасности.

Управление качеством торговых предприятий находится в общей структуре управленческих компетенций, таких как: управление персоналом, инновационная деятельность, управление инвестициями, охрана труда, экологическая безопасность и др. Именно поэтому вопросы управления качеством торговых предприятий являются прерогативой деятельности руководства предприятия, которые направлены на создание условий, гарантирующих производство качественной продукции.

Сертификация системы качества на соответствие ISO 9000 указывает только на соответствие минимальным требованиям, по которым потребитель оценивает возможность установления партнерских отношений с организацией, не более. Практика показывает, что для успеха сертификации системы качества недостаточно, необходимо разработать и развить эту систему на основе методов и принципов общего управления качеством для достижения долгосрочного успеха. В разработке системы менеджмента в соответствии с принципами комплексного управления качеством задействовано большинство работников организации, и ее полное внедрение должно осуществляться с использованием современных технологий (организационных, управленческих, информация и т. д.). Этот процесс требует перестройки всей деятельности организации,

слаженной работы всех структурных подразделений, а также длительного период.

Практика показывает, что квалифицированное использование методологии Total Quality Management дает следующие результаты:

- повысить удовлетворенность клиентов продуктами и услугами. В общей среде управления качеством требуется удовлетворение всех клиентов, а также дополнительные усилия, чтобы избежать их ожиданий;
- улучшить имидж и репутацию компании;
- повысить производительность. Это происходит автоматически, когда сотрудники становятся партнерами по внедрению комплексного управления качеством;
- увеличить прибыль;
- повысить качество и конкурентоспособность товаров и услуг;
- обеспечить экономическую устойчивость бизнеса, а также рациональное использование всех видов ресурсов;
- повысить качество управленческих решений;
- внедрение новейших технологических достижений.

Для внедрения системы менеджмента качества (СМК) организация должна:

- определить процессы, необходимые для системы менеджмента качества; – установить процессы;
- определить критерии и методы для обеспечения эффективного функционирования и управления этими процессами;
- обеспечить доступность информации для поддержки и мониторинга этих процессов;
- измерять, отслеживать и анализировать процессы и осуществлять необходимые действия для достижения ожидаемых результатов и постепенного их улучшения.

Создание таких условий определяются стратегическими и тактическими целями предприятия и грамотной работой соответствующих служб с персоналом, обеспечивающей вовлеченность работников в процессы управления качеством. Система менеджмента качества на предприятии - это такая же область управления как производственная и финансовая деятельность. Одновременно, это деятельность, которая в комплексе влияет на все аспекты работы компании, и, поэтому является, в первую очередь, ответственностью высшего руководства. Таким образом, управление качеством продукции - это цикл определенных действий менеджмента предприятия, направленных на обеспечение, поддержание и оптимизацию условий для создания, эксплуатации и потребление продукции заданного уровня качества.

1.2 Методы управления качеством продукции

Внедрение системы менеджмента качества компании (СМК) сегодня - это не дань моде, не прихоть иностранных поставщиков, а объективная потребность в организации, опирающейся на повышение конкурентоспособности и постоянное улучшение качества товаров или услуг. Внедрение и развитие системы менеджмента качества является необходимым элементом управления качеством компании. Однако понимание системы менеджмента качества пришло к производителям сравнительно недавно - в 1980-х годах. Наличие системы менеджмента качества является основополагающим моментом в реализации концепции менеджмента качества. Хотя многие научные работы и учебные публикации посвящены внедрению системы менеджмента качества сегодня, до сих пор не единого мнения о том, что такое система менеджмента качества, ее сущность и назначение

Таким образом, часто можно следовать формулировке «система управления качеством продукта / услуги», которая является неверной. В этой терминологии комбинация «системы управления» является первичной, а термин

«качество» вторичной. Если говорить об общих принципах управления бизнесом, то сегодня существуют модели, представленные ниже.

Инновационная модель характеризуется минимизацией правил, инструкций, формальных регламентов. Эта модель характерна для малого бизнеса, творческих коллективов.

Предпринимательская модель характеризуется структурой управления и разделением властей. В то же время он имеет так называемый «эффект удушения», когда владелец компании принимает все решения независимо (несмотря на разделение обязанностей и полномочий между сотрудниками). В результате общество испытывает синдром недостаточного роста.

Бюрократическая модель особенно присуща крупным национальным предприятиям, где сохраняется строгая линейно-функциональная структура управления, строгая иерархия, четкий подчиненный порядок и процесс принятия управленческих решений. В результате компания страдает от другого синдрома, называемого «синдром усталой лошади».

Административно-командная модель характеризуется единством командно-управленческих решений. Такая модель используется в компаниях разных типов (и юридических форм), как в коммерческих структурах, так и в государственных или муниципальных структурах. Другой вариант этой модели заключается в том, что, когда организация работы осуществляется на высоком уровне, вознаграждение рабочей силы может быть относительно высоким, но личные цели, ценность сотрудников, профессиональные навыки, знания и уникальный опыт не ценятся»).

Процессная модель- демократичная модель управления бизнесом. Суть ее заключается в том, что при наличии вертикали власти основное управление компанией осуществляется горизонтально (процесс), ответственность и полномочия распределяются между сотрудниками, все они представляют себе конечный результат своей работы, а также работают («выходят» из процесса) и устанавливаются (федеральным законом, международными, национальными

стандартами, отраслью, компаниями и т. д.) для обеспечения качества этого результата.

В то же время руководство компании осуществляет грамотное планирование, формулирует четкие цели, задачи и показатели, а сотрудникам выплачивается заработная плата в соответствии с результатами, например, с помощью системы KPI, грейдов, «эффективных контрактов» и т. д. Процессная модель включает в себя:

- инструменты горизонтального планирования (функционального и кросс-функционального), организации, исполнения, мониторинга и анализа деятельности компании: - технология управления;
- карты бизнес-процессов;
- реестр нормативной документации (перечень нормативных документов); правила, стандарты организации / компании, документированные процедуры и т. д.
- утвержденные показатели самих процессов;
- локальная нормативная документация для персонала (аттестация персонала, схемы стимулирования, премии, лояльность и т. д.);
- документированные схемы управления информацией;
- формы документации и др.

Как все вышеперечисленное связано с управлением качеством продукции / услуг и системой управления качеством компании в целом?

Чтобы ответить на этот вопрос, нужно понять, что такое система управления качеством предприятия

Система управления качеством – это набор систем, методов и инструментов, которые компания использует для удовлетворения потребностей потребителей и прогнозирования их ожиданий в отношении продуктов / услуг, повышения их конкурентоспособности и конкурентоспособности конкретных продуктов / услуг и для того, чтобы улучшить бизнес компании в целом. Целью системы управления качеством является не контроль каждого продукта / услуги,

а исключение любых ошибок в работе, которые могут привести к дефекту. Для этого необходимо определить, какие действия являются правильными для создания качественных продуктов / услуг, разработать инструкции о том, как осуществлять действия, отслеживать их, анализировать и оценивать их

Требования к системе менеджмента качества изложены в международных стандартах ISO 9000, а их основные положения - в стандарте ГОСТ Р ISO 9001-2015 (ISO 9001: 2015). Любая компания (работающая в производственном или непромышленном секторе, независимо от численности персонала, отрасли и т.д.) может разработать и внедрить систему управления качеством для оптимизации бизнес-процессов, а также повысить эффективность и конкурентоспособность, а также качество продукции / услуг. СМК включает в себя следующие элементы:

- процессы;
- персонал (с разделением обязанностей и полномочий);
- документированная информация;
- ресурсы (материальные, финансовые, человеческие).

Идея СМК основана на восьми принципах управления качеством:

- ориентация на клиента - понять требования клиента, удовлетворить его требования и превзойти их ожидания;
- основная роль руководства заключается в создании целей и общих направлений бизнеса для компании. Способность создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой сотрудники будут мотивированы для достижения целей компании;
- участие сотрудников - раскрытие и использование возможностей сотрудников на благо бизнеса. Участие в работе создает лояльность, которая способствует инновациям, творческому подходу к работе, чувству ответственности среди сотрудников;
- процессный подход - деловая активность воспринимается как совокупность процессов;

- системный подход к управлению - позволяет сосредоточиться на ключевых процессах, интегрировать и связывать процессы, которые будут наилучшим образом достигать желаемых результатов;
- постоянное совершенствование компании;
- принятие решений на основе фактических данных - принятие решений основано на анализе данных и информации;
- взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Соблюдение этих принципов не является обязательным и обязательным требованием стандартов ISO 9000, но они являются духом, основой этих стандартов.

Преимущества внедрения системы менеджмента качества для компании:

- увеличить продажи товаров / услуг;
- повышение культуры управления и уровня управляемости;
- экономия средств при разработке, производстве и использовании;
- снижение рисков и затрат.

Внедрение системы менеджмента качества в соответствии с требованиями стандартов ISO достигается путем решения следующих задач:

- описания процессов компании, их взаимосвязей, мониторинга, разработки критериев эффективности и оценки процессов;
- подготовка документов (документированной информации) СМК;
- внедрение разработанной документации;
- организовывать и систематически проводить внутренние аудиты системы менеджмента качества с целью выявления ее сильных и слабых сторон, а также для ее постоянного улучшения;
- независимая оценка системы менеджмента качества органом по сертификации (и получение сертификата соответствия системы менеджмента качества требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ISO 9001: 2015)).

В современных экономических условиях существование конкурентоспособного предприятия направлено на его развитие, развитие и обучение. Как уже упоминалось, создать систему управления бизнесом, способную достичь поставленной цели, возможно, на основе международных стандартов ISO, концепции TQM и моделей делового совершенства. В этом случае целью управления является качество предприятия, принципы управления - восемь принципов управления качеством, а система управления - СМК.

Сегодня все больше внимания уделяется не «изолированному» применению системы менеджмента качества, а формированию интегрированных или интегрированных систем менеджмента, учитывающих требования стандартов ISO. из разных семей.

Таким образом, при создании систем следующие элементы являются общими:

- миссия (видение);
- ценности компании;
- стратегия развития;
- цели политики и качества;
- другие политики (при необходимости) - конкурентоспособность, сохранение ресурсов, социальная ответственность и т. д.
- планирование деятельности (и выбор оптимальных моделей);
- менеджеры, принимающие управленческие решения; - персонал, участвующий в разработке, внедрении, эксплуатации и совершенствовании системы; ресурсы (финансовые и т. д.).

За последнее десятилетие было отмечено, что в некоторых случаях эффективность и действенность разработанной (и даже сертифицированной) системы управления качеством была относительно слабой. По мнению отечественных и зарубежных экспертов, до 60% компаний не достигли ожидаемого эффекта от внедрения системы менеджмента качества или ее сертификации.

Темпы роста доли компании на рынке, увеличение экспорта и продаж, снижение уровня брака и претензий не всегда имели место. Если в первые годы продвижения СМК ее внедрение и сертификация давали некоторые конкурентные преимущества, то сегодня, с ростом числа компаний с СМК (и ее сертификатами), эти преимущества стали терять свою ценность. Эти проблемы могут быть вызваны следующими причинами:

- разработка системы менеджмента качества для получения сертификата;
- официальное внедрение системы менеджмента качества (как упоминалось выше, использование внешних поставщиков, развитие международных отношений и т. д.).

При правильном и неформальном представлении интерес руководства и участие персонала системы менеджмента качества смогут систематизировать и регулировать всю деятельность компании. Для этого необходимо четко понимать суть процессного подхода и учиться не только «применять», но и толковать требования стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

Также необходимо учитывать, что такое процесс и процессный подход к управлению качеством. Любое действие или набор действий, в которых ресурсы используются для преобразования входных данных в выходные данные, могут рассматриваться как процесс. Для эффективной работы организации должны определять процессы и управлять ими во всех их количествах, взаимосвязях и взаимодействиях. Часто выход одного процесса будет входом следующего. Систематическая идентификация и управление процессами, применяемыми в компании, и в частности их взаимодействиями, могут рассматриваться как процессный подход

Улучшение качества продукции является одним из важнейших направлений повышения эффективности общественного производства и отдельного предприятия, что воспроизведено в эффектах от улучшения качества.

Не менее важным является влияние внешней среды на качество выпускаемой продукции на предприятиях легкой промышленности, поэтому

автором систематизированы эффекты управления качеством продукции, вызванные факторами внешней.

Составляющими инструментами управления качеством являются:

- поддержание качества - целевая функция менеджмента качества, которая предусматривает создание уверенности по соблюдению требований по качеству, политика качества и принятия обоснованных управленческих решений в области качества;
- улучшение качества - разработка системных мероприятий с целью повышения эффективности деятельности и процессов ради выгоды как для предприятия, так и для потребителя;
- планирование - установление целей в области качества, определение операционных процессов и соответствующих ресурсов, необходимых для их достижения;
- контроль качества - проверка выполнения требований к качеству.

Теоретической основой менеджмента качества, как и общего менеджмента, можно считать систему научного управления производством Фредерика Тейлора (1856-1915). Работая инженером сталелитейной компании, он пришел к выводу, что улучшение методов управления приводят к взаимовыгодным результатам: для работодателей - это увеличение прибыли, а для работников - стабильность и увеличение заработной платы. Ф. Тейлор сформулировал обязанности администрации, которые оптимизируют систему управления предприятием [6].

Таковыми обязанностями являются:

- выработка основы для научного управления предприятием;
- отбор, обучение и развитие персонала по определенным специальностям;
- «сердечное сотрудничество» с работниками, которое способствует формированию наилучшей организации производства;
- разделение труда и ответственности за результат между администрацией и работниками.

Разработанная система научного управления производством ввела новые для того времени понятия (верхний и нижний пределы качества, поля допуска и др.). Было обосновано введение системы штрафов и других методов воздействия на персонал с целью улучшения качества продукции.

Также система Тейлора предполагает наличие инструментов для измерения качества (шаблонов) и методов учета, контроля и устранения несоответствий, выявленных в производственном процессе. Несмотря на явные пересечения, управление качеством и общий менеджмент долгое время имели разный вектор развития: общий менеджмент развивался в организационном и социально-психологическом направлении, а управление качеством сместилось в сторону инженерно-технического контроля качества продукции и контроля процессов производства.

Тем не менее, примерно в 80-е годы XX века, достижения теории и практики в области управления качеством и общего менеджмента достигли общего знаменателя и стали рассматриваться во взаимосвязи. Так, управление качеством продукции стало восприниматься как часть общего управления производством и включать в сферу своей компетенции элементы производственной системы и интегрировать их.

Системная основа управления качеством позволила объединить такие сферы общего менеджмента как финансовый, инновационный, управление человеческими ресурсами, маркетинг и др. и принять роль координатора этих видов деятельности на предприятиях.

Предпосылками сближения позиций в области управления качеством и общего менеджмента в 80-е годы XX века послужило развитие знаний о качестве продукции и развитие системы внутрифирменного менеджмента [7].

Соответственно начали формироваться организационные структуры, позволяющие объединять все подразделения предприятия и работников на всех этапах жизненного цикла продукции.

Трактовка менеджмента как инспекции, как контроля исполнения инженерного задания постепенно, с развитием научной мысли и появлением в

20-е годы теории У. Шухарта, уступала место пониманию менеджмента как управления процессами с позиции вариабельности и управляемости процессов. Однако даже в 50-80-е годы XX века такие известные внутрифирменные системы качества как TQC Фейгенбаума, семь инструментов качества (CWQC) Исикавы и некоторые другие все еще называются системами контроля качества.

Шестидесятые годы прошлого века поделило понятие менеджмента качества на гарантирование (обеспечение) качества и управление качеством. В первом случае потребитель имел гарантию, что качество продукции отвечает требованиям. Во втором, управление качеством становилось частью сбалансированной деятельности по управлению предприятием в отношении качества.

Руководители предприятий целенаправленно предпринимали действия для выполнения требований, предъявляемых к качеству. В конце XX века менеджмент качества стал интегрированным менеджментом. Опираясь на процессный подход, менеджмент качества пришел к единым принципам управления процессами, в основе которых лежат 14 принципов управления качеством Деминга, 8 принципов стандарта ISO, 12 принципов нового стандарта ISO.

В смысловом наполнении понятия «менеджмент качества» от слова «качество» остались принципы, ориентированные только на качество.

Рассмотрим три основные концепции системы менеджмента качества торгового предприятия:

- соответствие требованиям (соответствие качества);
- соответствие требованиям «+» постоянные улучшения;
- соответствие требованиям «+» постоянные улучшения «+» прорывные преобразования.

Концепция «Соответствия требованиям» в своей основе имеет такие составляющие как базовая культура менеджмента, организационная структура, метод и технологии. Базовая культура менеджмента или «3 С» - это:

- command - приказ;

- control - контроль;
- compartmentalization - разделение на подразделения.

Организационная структура подразумевает иерархию и инспекционную надстройку в виде инспекций, контроля, внутреннего и внешнего аудита, сертификации. Наличие методов необходимо для выявления и определения общих для всей компании требований и нахождения адекватных способов контроля их выполнения.

Роль технологии заключается в разработке нормативных документов, а именно инструкций, стандартов, прописанных процедур, а также контроль исполнения. Концепции менеджмента управления качеством на практике реализуются стратегией соответствия, стратегией постоянного улучшения и стратегией прорыва.

Стратегия соответствия основывается на выявлении таких проблем как дефекты, брак, оказание некачественной услуги, задержки, не сохранность продукции и т.п. Графически стратегию соответствия можно изобразить следующим образом (рисунок 1).

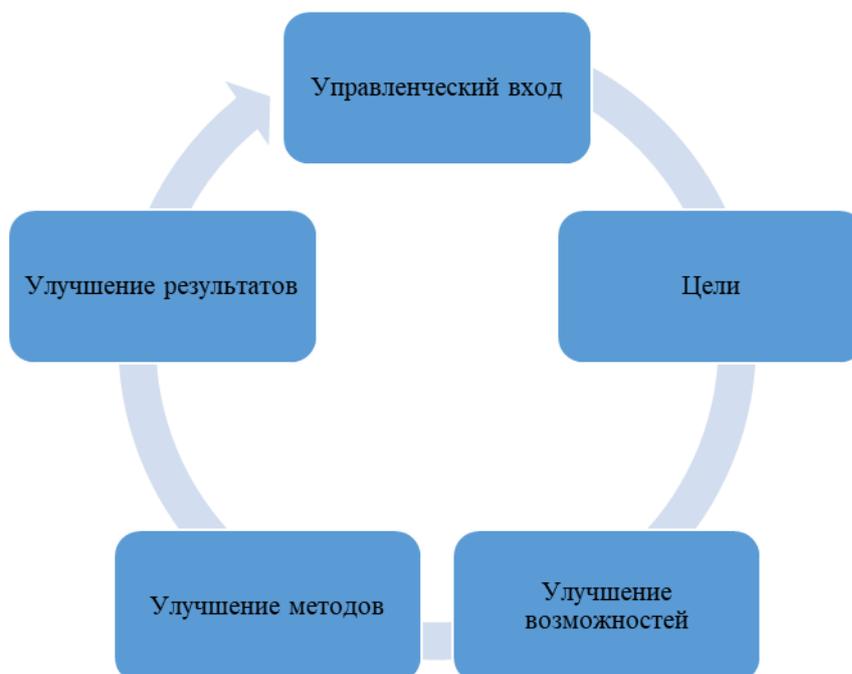


Рисунок 1– Стратегия прорыва

Информация о проблемах и возможном отставании конкурентов, полученная на основе анализа рынка, дает мощный стимул для броска на опережение, на освоение свободных ниш, заполнение и монополизацию доли рынка. Происходит оптимизация всех ресурсов организации, определяются необходимые бюджеты для достижения целей.

На первый план в прорывных стратегиях выступает лидерство руководителей и лидерство внутри компании. Большое значение приобретает фактор вовлеченности, как наиболее существенный мотивирующий фактор. «Лидеры обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации» - так говорит один из принципов ИСО 9000:2000 [8].

Создание видения лучшего будущего, позитивных изменений и открывающихся рыночных перспектив, разъяснение рисков и предвидение опасностей и подводных камней, учет интересов внешних и внутренних стейкхолдеров являются мощными мотиваторами для сотрудников.

Роль лидера, вдохновителя и двигателя преобразований, приобретает в стратегии прорыва главенствующее значение. Наряду с мотивирующими факторами, в стратегии прорыва задействованы факторы демотивации, которые необходимо нивелировать, прежде чем начинать программу мотивации. Факторами демотивации являются: сопротивление переменам, страх неопределенности, инерция. Каждый из этих факторов имеет, прежде всего, психологическое основание. Сопротивление переменам является первой реакцией на новое, поскольку человек не знает последствий этих перемен и чувствует потерю контроля над происходящим.

Страх неопределенности возникает в случае отсутствия у человека достаточного количества информации о том, что принесут ему предстоящие перемены и имеет ли он достаточный резерв знаний и навыков, чтобы соответствовать новому качеству. Инерция является психологически

комфортным, привычным состоянием человека, выход из которого приносит определенный дисбаланс [9].

Основные усилия в стратегии прорывных преобразований лежат в зоне ответственности топ менеджмента и руководителей среднего звена предприятия, которые несут идеологию лидерства и вовлеченности.

Интересен показатель «вовлеченность» работника. Как считает доктор экономических наук Т.А. Медведева, «этот показатель включает в себя личностный смысл участия работника в деятельности предприятия, ценность цели предприятия для него, личностную оценку ситуации» [10, с.167].

Реалиями отечественных трудовых отношений нередко бывает настолько глубокая вовлеченность сотрудника в профессиональную деятельность, когда выполнение своих обязанностей настолько превышает установленные требования, что итогом такой деятельности становится не только удовлетворенность, но и профессиональный стресс. Рассмотрев суть основных концепций менеджмента качества, можно сделать вывод о том, как расставлены приоритеты: в стратегии соответствия акцент поставлен на соответствие требованиям, в стратегии постоянного улучшения - на возможности с последующим улучшением, стратегия прорыва акцентируется на целях.

1.3 Особенности управления качеством в автомобильной отрасли

Практика современного управления качеством продукции уже укоренилась в сознании и убеждении потребителей и производителей в контексте того, что конкуренция предприятий - это конкуренция их систем управления. Ведь предприятие с должной системой качества и наличием сертификата качества, выданного авторитетным сертифицирующим органом, имеет высокий имидж на международном рынке [11].

Для того, чтобы удовлетворить требования потребителей, что постоянно повышаются, система управления качеством на предприятии должна создаваться и функционировать на основе научных принципов. основополагающим из них

является функционирование системы управления качеством как органической составной части всей системы управления предприятием. Она, безусловно, не может действовать отдельно, без взаимосвязи, взаимодействия со всеми другими системами в пределах менеджмента предприятия. Кроме указанного при рассмотрении системного подхода к управлению качеством можно руководствоваться рядом общесистемных принципов.

Практика современного управления качеством продукции уже укоренилась в сознание и убеждениях потребителей и производителей о том, что конкуренция предприятий - это конкуренция их систем управления. Ведь предприятие с должной системой качества и наличием сертификата качества, выданного авторитетным сертифицирующим органом, что имеет высокий имидж на международном рынке [12].

Организация определяет процессы, необходимые для управления системой качества и их применения во всей организации, определяет последовательность и взаимодействие этих процессов, определяет критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности функционирования этих процессов и управления ими, осуществляет мониторинг, измерение и анализ этих процессов, принимает мероприятия по достижению запланированных результатов и постоянного их улучшения.

На руководство возлагается разработка документации, необходимой для внедрения системы управления качеством. Документация должна содержать четкое и общепонятное изложение задач в области качества; руководства по качеству; протоколы качества; проверенные методики в соответствии с ISO 9001-2001 и все другие нужные, должным образом оформленные документы, необходимые для обеспечения эффективности функционирования всех процессов, а также принятие рациональных управленческих решений. Согласно ISO 9000-2001, любая деятельность, использующую ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс. В основе системного управления лежит современная философия системы качества, соответствующей требованиям TQM и что имеет в основе процессный подход [13].

Управление качеством согласно ISO 9000-2001 включает в себя планирование, контроль, обеспечение и улучшение качества.

Улучшение качества - составная управления качеством, направленная на увеличение способности выполнить требования к качеству[14].

Современный этап системного управления качеством продукции характеризуется планомерным переходом от философии всеобщего управления качеством - Total Quality Management к философии общего управления.

Главная целевая установка систем качества, построенных на основе стандартов ИСО серии 9000, - обеспечение качества продукции, необходимого заказчикам, и предоставление ему доказательств в способности предприятия сделать это.

В стандартах ИСО серии 9000 целевая установка на экономическую эффективность выражена весьма слабо, а на своевременность поставок - просто отсутствует.

В руководстве ISO определены восемь схем сертификации третьей стороной [15].

- «экзамены образца продукции;
- экзамены образца продукции и оценка заводского управления качеством с последующим контролем на основе надзора за заводским управлением качеством и испытаний образцов, полученных с завода и открытого рынка;
- только оценка заводского управления качеством.
- проверка партий изделий;
- 100%-ный контроль».

На уровне европейских стран, взаимоотношения субъектов сертификации регулируются серией европейских стандартов EN 45000. Многие органы по сертификации и исследовательские лаборатории, осуществляющие экзамены с целью сертификации, проходят аккредитацию, т.е. получают официальное признание того, что они могут проводить определенные виды деятельности.

В современных условиях на предприятиях, работающих на мировом рынке, все чаще внедряется система «тотального управления качеством» (Total Quality Management - TQM), которая является результатом симбиоза западной и восточной концепций управления качеством продукции. Эта система тотального (всеобщего) управления, при которой политика качества управления качеством, повышения качества и ее обеспечение играют большое значение в системе управления предприятием, что пронизывает все управленческие структуры при выполнении руководством предприятия ведущей роли в ее обеспечении [16].

С целью контроля качества продукции на всех этапах производства, необходимо создать четкую комплексную систему качества. Внедрение систем управления качеством, соответствующих международным стандартам ISO серии 9000, позволит: улучшить имидж и укрепить репутацию; повысить удовлетворенность клиентов и эффективность существующей системы управления качеством; обеспечить гибкое управление предприятием, упростить и ускорить процедуры взаимодействия с клиентами, сократить брак, производственные расходы и тому подобное; повысить доходы, улучшить организацию управления предприятием, привлекать инвестиции.

2 Практические основы управления качеством на примере ОАО «АВТОВАЗ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «АВТОВАЗ»

ОАО «АВТОВАЗ» является лидером по производству легковых автомобилей в России и в Восточной Европе. В конце 2015 года предприятие запустило производство автомобилей нового поколения LADA Vesta и LADA X-Ray, которые в будущем приведут к обновлению бренда компании, модельного ряда и обеспечат новые перспективы развития компании.

«АвтоВАЗ» был основан в 1966 году и по 1971 год носил название «Волжский автомобильный завод» («ВАЗ»), а с 1971 был переименован в Волжское объединение по производству легковых автомобилей «АвтоВАЗ». Первые вазовский автомобили сошли с конвейера в 1970 году. Тогда предприятие обладало мощностью 660 автомобилей в год. В 1977 году предприятие выпустило первый полноприводный легковой автомобиль ВАЗ-2121 «Нива», а в 1984 году было начато производство переднеприводных автомобилей ВАЗ-2108 семейства «Самара». В конце 90-х – начале 2000-х годов предприятие продолжало развивать модельный ряд и наращивать мощности, которые к тому моменту достигали уже 750-770 автомобилей в год. В 2008 году совместное предприятие Ростеха и альянса «Renaul-Nissan» приобрело контрольный пакет компании и АвтоВАЗ стал вошел в альянс «Renaul-Nissan».

На данный момент АвтоВАЗ выпускает автомобили под собственной торговой маркой Lada, автомобили под маркой Nissan, а также в марте 2014 начало производство автомобилей Renault. Более того, АвтоВАЗ предоставляет другим производителям машинокомплекты для производства автомобилей под маркой Lada и их модификаций. Основное производство и штаб-квартира находятся в г. Тольятти, Самарская область.

АвтоВАЗ является крупнейшим производителем альянса Renault-Nissan в России и один из крупнейших автозаводов в мире. Производственный комплекс ОАО «АВТОВАЗ» состоит из автосборочного производства и производства автокомпонентов.

Автосборочное производство включает в себя:

- сборочно-кузовное производство;
- производство автомобилей на платформе В0;
- сборочно-кузовное производство на платформе Kalina;
- сборочно-кузовное производство на платформе LADA 4x4;
- ООО «Объединенная Автомобильная Группа» (ООО «ОАГ») г. Ижевск.

Производство автокомпонентов включает:

- металлургическое производство;
- прессовое производство;
- производство шасси;
- производство двигателей;
- производство коробок передач;
- производство пластмассовых изделий.

Из 46 заводов Альянса только АВТОВАЗ имеет полный цикл производства автомобилей под 4 брендами (LADA, Renault, Nissan и Datsun). В 2015 году АвтоВАЗ выпустил LADA Vesta и X-Ray. Новые модели обеспечат новые перспективы развития компании.

Компания имеет функциональную структуру управления. Самым главным органом управления ОАО «АВТОВАЗ» являются акционеры компании. Мажоритарным акционером АвтоВАЗа является совместное предприятие альянса Renault-Nissan и госкорпорации Ростех под названием Alliance Rostec Auto BV. Следующим звеном управления является совет директоров компании, представителей которого выбирают акционеры. Далее следует правление предприятия, которому подчиняется президент. На данный момент президентом

ОАО «АВТОВАЗ» является Мор Никола Жен Этьен, он занимает эту должность с апреля 2016 года. В подчинении президента компании находятся вице-президенты по различным функциональным направлениям: по маркетингу, финансам, производству и т. д. Вице-президенты управляют различными функциональными направлениями. Организационная структура ОАО «АВТОВАЗ» представлена на рисунке 2.

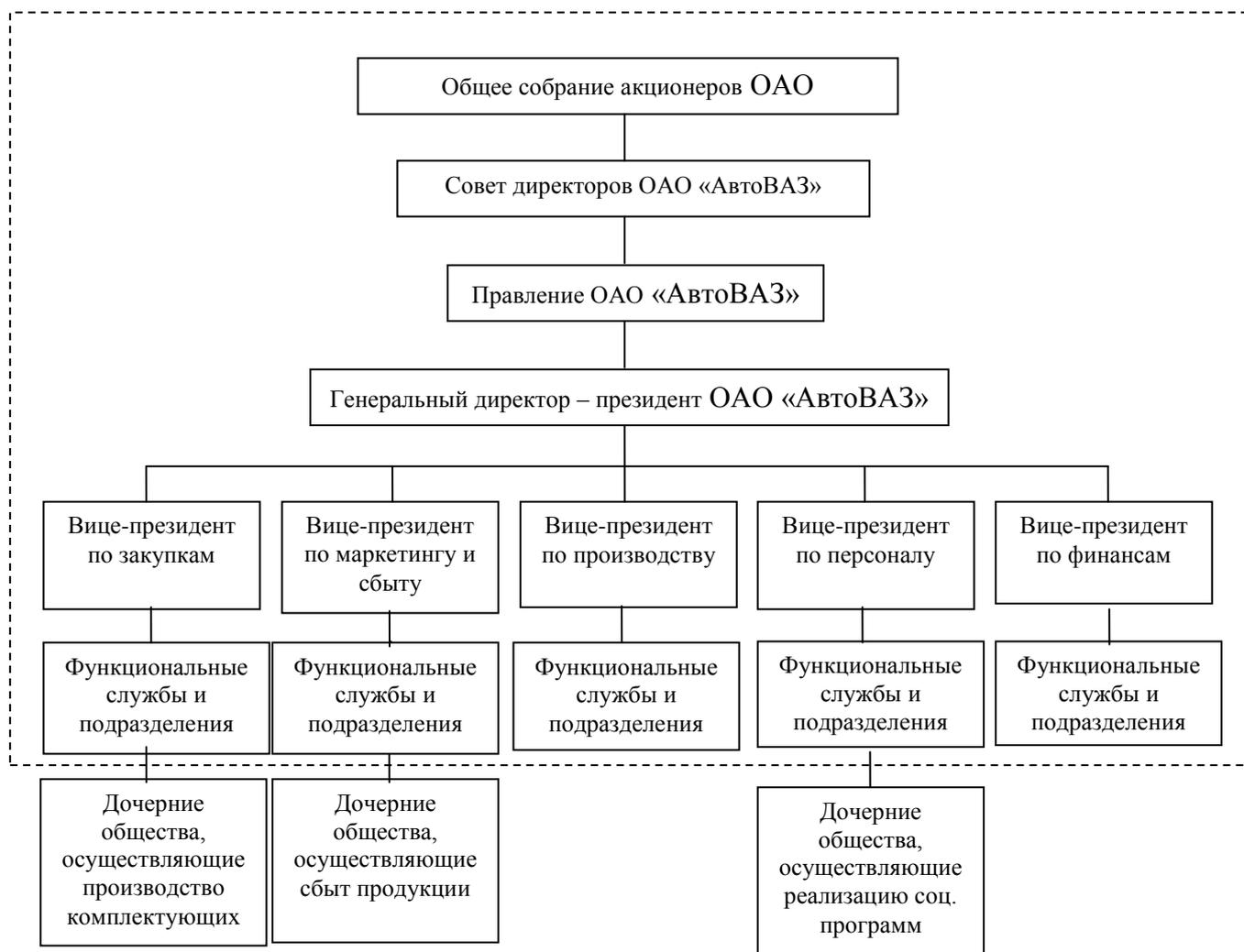


Рисунок 2 - Организационная структура ОАО «АВТОВАЗ»

Согласно финансовой отчетности компании за 2019 год, ОАО «АВТОВАЗ» получил чистый убыток по результатам прошлого года в размере 35,5 млрд. руб. в то время как выручка компании увеличилась на 11%, до 190

млрд. руб. Компания демонстрирует убытки с 2016 года на фоне снижение потребительского спроса. Основные финансовые показатели ОАО «АВТОВАЗ» за 2018-2019 гг. представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Основные финансовые показатели ОАО «АВТОВАЗ» за 2018-19 гг.

Наименование показателя, млн. руб.	2019 год	2018 год	Изменение
Выручка	189 974	170 452	11%
Себестоимость	(212 609)	(188 796)	13%
Валовая прибыль (убыток),	(4 904)	(5 081)	-3%
Коммерческие расходы	(5 768)	(4 901)	18%
Управленческие расходы	(7 054)	(9 639)	-27%
Прибыль (убыток) от продаж	(17 726)	(19 621)	-10%
Проценты к получению	1 101	1 888	-42%
Проценты к уплате	(8 786)	(6 273)	40%
Прибыль (убыток) до налогообложения	(36 946)	(34 258)	8%
Текущий налог на прибыль	-	-	-
Чистая прибыль (убыток)	(35 467)	(43 233)	-18%

География поставок автомобилей и сборочных комплектов ОАО «АВТОВАЗ» охватывает почти все регионы мира – СНГ и Европу, Африку, Ближний Восток, Латинскую Америку. Страны, в которые осуществлялась поставка по прямым контрактам в 2019 году – Азербайджан, Армения, Беларусь, Болгария, Боливия, Венгрия, Германия, Грузия, Египет, Казахстан, Кыргызстан, Латвия, Ливан, Молдова, Перу, Сербия, Словакия, Таджикистан, Туркменистан, Узбекистан, Украина, Чили, Южная Осетия (табл. 3).

Таблица 3 - Объем поставок автомобилей и машинокомплектов на экспорт по регионам в 2015-2019 годах

Регионы	Автомобили, шт.				
	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год
СНГ	48 271	64 672	70 868	47 817	23 079
Европа	6 929	4 313	5 561	2 726	2 878
Другие страны	810	796	2 011	1 248	2 504
Всего	56 010	69 781	78 440	51 791	28 461

Продолжение таблицы 3

Регионы	Машинокомплекты, шт.				
	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год
СНГ	20 886	14 997	11 980	3 672	1 896
Дальнее зарубежье	795	7 776	1 728	0	1 008
Всего	21 651	22 773	13 708	3 672	2 904
Всего LADA	77 661	92 554	92 148	55 463	31 365

В силу убыточности ОАО «АВТОВАЗ» показатели рентабельности являются отрицательными и в данной работе не приведены.

По итогам 2018 года, объем продаж автомобилей Lada снизился на 30,5% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

В 2019 году на экспорт был отгружен 28 461 автомобиль LADA. По сравнению с 2018 годом поставки на внешний рынок снизились на 45,0% (или на 23 330 автомобилей). Основными рынками сбыта автомобилей LADA стали: Казахстан – 14 278 автомобилей (снижение -65,9% к 2018 году), Азербайджан – 4 690 шт. (+141,8%), Беларусь – 2 360 шт. (+33,6%), Египет – 2 128 шт. (+109,4%) и Германия – 1 515 шт. (+238,2%).

Из 1,2 млн. выпущенных в прошлом году легковых автомобилей менее половины (45,4%) пришлось на Приволжский кластер. На местных автозаводах, расположенных в Тольятти, Ижевске, Ульяновске, Набережных Челнах, Елабуге и Нижнем Новгороде, суммарно было произведено 550 тыс. легковых автомобилей. В рамках данного кластера производятся такие марки автомобилей как Volkswagen, Skoda, Lada, Nissan, Ford, UAZ, Datsun, Chevrolet.

Свыше четверти (26,6%) легкового автопрома сосредоточено в Северо-Западном кластере, куда входят автосборочные предприятия Санкт-Петербурга и Всеволожска, совокупные показатели которых в минувшем году составили 322 тыс. единиц. В данный кластер входят такие бренды как Hyundai, KIA, Nissan, Toyota, General Motors, Ford.

Шестая часть (16,2%) от общего объема производства легковых автомобилей в стране принадлежит заводам, входящим в Центральный кластер (Москва и Калуга), которым в общей сложности удалось произвести 196 тыс.

машин. К данному кластеру относятся Volkswagen, Skoda, Audi, Peugeot, Citroen, Mitsubishi, Renault, Nissan.

Также в России есть сборочные предприятия так называемой внекластерной сборки, к которым относятся автозаводы в Калининграде, Владивостоке, Черкесске и Аргуне. Их доля составляет около 12%, что эквивалентно 143 тыс. легковых автомобилей.

Отметим также, что в 2019 году автосборочные предприятия в нашей стране произвели 118 моделей легковых автомобилей, относящихся к 28 различным маркам. При этом самые большие объемы выпуска приходятся на три модели, являющиеся лидерами российского рынка: LADA Granta, Hyundai Solaris и KIA Rio. Показатель каждой из них превысил 100 тысяч произведенных экземпляров.

Основными товарами-субститутами для новых автомобилей являются подержанные транспортные средства. Дилеры, которые продают как новые, так и подержанные автомобили, имели большой объем продаж, обусловленный глобальной рецессией. В период мирового экономического спада, потребители старались избегать таких крупных покупок, как новые автомобили.

С другой стороны, новые стандарты относительно содержания вредных веществ в выхлопных газах, о которых упоминалось ранее, в купе с технологическими решениями могут привести к ситуации, где покупка нового автомобиля будет более экономична в долгосрочной перспективе (например, с точки зрения налоговых платежей, затрат на топливо и др.). Также субститутами являются альтернативные виды транспортных средств. Например, потребители могут пользоваться общественным транспортом, вместо приобретения собственного автомобиля. Или же предприятия могут выбрать железнодорожную транспортировку товаров, вместо обладания собственными грузовыми транспортными средствами.

Также стоит отметить, что и в отношении между дилером и производителем существуют потенциальные товары-заменители. Ими являются автомобили других производителей, которые продает дилер.

Автопроизводителям следует очень осторожно относиться к возможности дилеров продавать автомобили от конкурирующих производителей. Действительно, производители автомобилей, которые имеют долгосрочные договорные соглашения с дилерами, будут лучше защищены от этой угрозы.

Однако, компании, имеющие краткосрочные контракты или те, срок истечения соглашений которых близок к истечению, более уязвимы. Кроме того, для дилеров также представляется трудным сотрудничать с множеством производителей в силу больших затрат, связанных с дизайном выставочных залов, а также с перемещением имеющихся в наличии товарно-материальных запасов. Более того, производители автомобилей могут устанавливать запрет в контрактах с дилерами на продажу подержанных машин.

На российском автомобильном рынке доминирует небольшое количество крупных компаний, хотя в России он консолидирован меньше, чем в других странах, например, во Франции. Масштаб этих компаний увеличивают интенсивность конкуренции в данной отрасли. Конкуренция немного ослаблена в силу разделения рынка на несколько отдельных сегментов, таких как автомобили люкс и эконом классов. Различные компании, как правило, обслуживают различные сегменты, однако, Volkswagen, к примеру, производит автомобили представительского класса за счет наличия доли в Audi. Компании уделяют много внимания дизайну и маркетингу для продвижения своей продукции, что приводит к увеличению затрат и росту конкуренции. Автомобильное производство – это индустрия, наиболее пострадавшая от спада в мировой экономике, однако, в России она быстро восстановилась за последние несколько лет, что сократило уровень конкуренции. В целом, уровень конкуренции можно оценить как средний.

Анализ внутренней среды ОАО «АВТОВАЗ». С целью анализа внутренней среды ОАО «АВТОВАЗ» мною был сделан SWOT-анализ предприятия с целью выявления его сильных слабых сторон, а также возможностей для развития и угроз (табл. 4).

Таблица 4 – SWOT-анализ ОАО «АВТОВАЗ»

Сильные стороны	Слабые стороны
Лидер российского рынка легковых автомобилей Партнерство с Renault-Nissan Поддержка со стороны государства Развитая дилерская сеть Высокая степень унификации и стандартизации комплектующих Осуществление поставок автомобилей и компонентов в другие страны	Затруднительное финансовое положение Высокая долговая нагрузка Зависимость от государственных субсидий
Возможности	Угрозы
Доступ к новым технологиям западных партнеров Повышение привлекательности отечественной продукции Увеличение модельного ряда Продление государственных программ поддержки производителей, а также государственные субсидии Строительство завода в Казахстане Увеличение дилерской сети и развитие региональных продаж	Повышение цен на материалы и компоненты Ужесточение экологических требований к автотранспорту Ухудшение внешних экономических условий Сокращение программ поддержки государства Поставки некачественных комплектующих Увеличение предложения автомобилей иностранного производства в бюджетном ценовом сегменте Создание на территории РФ заводов конкурентов

Сильной стороной ОАО «АВТОВАЗ» является лидерство компании на российском рынке, по итогам 2019 года компания увеличила свою долю на российском рынке до 18,7%.

Кроме того, партнерство с альянсом Renault-Nissan дает компании массу преимуществ по повышению качества продукции и освоению зарубежных технологий. Также стоит отметить заинтересованность государства в развитии автомобилестроения в России и различного рода поддержку с его стороны виде субсидий и различных государственных программ.

К сильным сторонам ОАО «АВТОВАЗ» также можно отнести развитую дилерскую сеть предприятия, которая включает в себя 417 дилерских центров, что позволяет реализовывать большой объем автомобилей на территории РФ. Преимуществом компании также является высокая степень унификации и

стандартизации комплектующих, которая позволяет оптимизировать производство. Еще одной сильной стороной предприятия является осуществление поставок автомобилей в страны СНГ, Европу, Латинскую Америку, Африку и Ближний Восток, что поддерживает спрос на продукцию компании и обеспечивает продажи.

К слабым сторонам ОАО «АВТОВАЗ» можно отнести неустойчивое финансовое положение компании, большую закредитованность и зависимость от государственных субсидий. В настоящее время менеджмент компании старается решить эту проблему путем поиска дополнительных источников финансирования и реструктуризации долга предприятия. Кроме того, компания все еще имеет не очень хорошую репутацию среди покупателей. Потребители считают качество российского автопрома неудовлетворительным и предпочитают автомобили иностранного производства, хотя новые модели LADA Vesta и LADA X-Ray вполне могут составить конкуренцию иностранным автомобилям эконом класса.

2.2 Анализ системы управления качеством ОАО «АВТОВАЗ»

Основным конкурентным преимуществом и залогом успешной реализации продукции предприятия является высокое качество. ОАО «АВТОВАЗ» разработал и внедрил систему менеджмента качества, соответствующую требованиям ГОСТ ISO 9001-2011 применительно к действующей на предприятии организационной структуре. Межгосударственный стандарт ГОСТ ISO 9001 – 2011 «Системы менеджмента качества».

Требования направлены на применение «процессного подхода» при разработке, внедрении и улучшении результативности системы менеджмента качества в целях повышения удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований.

Документ, определяющий систему менеджмента качества организации – это руководство по качеству предприятия.

Руководство по качеству представляет собой описание системы менеджмента качества ОАО «АВТОВАЗ» и служит в качестве руководящего документа по функционированию и поддержанию в рабочем состоянии этой системы, направленной на достижение высокого качества выпускаемой продукции, с целью наиболее полного удовлетворения потребителей.

Руководство по качеству используется:

- для принятия руководителями подразделений предприятия управленческих решений в соответствии с утвержденными процедурами в системе менеджмента качества;
- как документ обязательный для всех структурных подразделений ОАО «АВТОВАЗ», входящих в систему менеджмента качества;
- в контрактных ситуациях – для информирования заказчиков о мероприятиях, проводимых на предприятии и направленных на планирование и управление осуществляемой деятельностью;
- для предъявления инспектирующему и сертифицирующему органам;
- для внутренних проверок (аудитов) системы менеджмента качества.

Отдел, занимающийся контролем качества продукции на предприятии ОАО «АВТОВАЗ» - это отдел технического контроля, метрологии и системы качества.

Подчиняется отдел непосредственно главному инженеру. Основные функции отдела – отслеживание продукта, не соответствующего нормам и определённым эталонам, снятие его с производства. Также ОТК не просто следит и отвечает за контроль качества продукции, но и работает над увеличением чувства ответственности сотрудников, следит за дисциплиной на производстве.

ОАО «АВТОВАЗ» проходил внутренний аудит системы менеджмента качества в 2018 году.

Аудит был разделен на несколько этапов, основанных на восьми принципах менеджмента качества, выявленных ранее:

- ориентация на потребителя в работе предприятия и процесс постоянного улучшения – данные принципы объединены в один этап;
- оценка лидерских качеств руководства, применение процессного подхода, системный подход к управлению, процесс принятия решений – данные принципы объединены в один этап;
- оценка степени вовлеченности персонала в рабочий процесс;
- взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Источники данных, которые использовались в процессе аудита компании ОАО «АВТОВАЗ»:

- анализ технологических процессов, внедренных на предприятии;
- анализ систем управления, учета и контроля, используемых на предприятии;
- анализ конкурентной среды, ознакомление с доступной информацией относительно аналогичных технологических процессов партнеров и конкурентов;
- выявление факторов, препятствующих достижению целевых показателей.

По отдельным показателям в 2019 г. аудиторами было выявлено улучшение оценки удовлетворенности потребителей по сравнению с 2018 г. (табл. 5).

Таблица 5 - Показатели удовлетворенности потребителей

Показатели	Оценки	
	2018 г.	2019г
Соответствие продукции современному уровню	3,5	3,7
Качество узлов и агрегатов собственного изготовления	3,6	3,7
Качество покупных изделий	3,7	3,8
Уровень технического сервиса в послегарантийный период	3,2	3,5
Уровень обеспечения запасными частями	3,2	3,4
Уровень обеспечения эксплуатационной документацией	3,9	4,0
Соотношение цена/качество	3,5	3,7

В тоже время нельзя не отметить и некоторое снижение отдельных оценок. По полученным данным проводится анализ и с учетом замечаний и предложений вырабатываются, в случае необходимости, корректирующие мероприятия, и проводится совместная работа с сервисными и дилерскими центрами по недопущению в дальнейшем снижения уровня удовлетворенности (табл. 6).

Таблица 6 - Показатели удовлетворенности потребителей

Показатели	Оценки	
	2018 г.	2019 г.
Своевременность осуществления поставок продукции	3,8	3,4
Комплектность поставляемой продукции	4,0	3,7

Оценка удовлетворенности потребителей проводилась по результатам опроса более 30-ти эксплуатирующих предприятий по 12 показателям. Рекламации и претензии потребителей по отказам техники в гарантийный период рассматриваются в установленные сроки, сервисными предприятиями оказывается своевременная помощь в их устранении.

Принцип постоянного улучшения в работе рассматриваемого предприятия выражается в отслеживании и сборе информации о надежности работы контрольных партий техники. В 2019 году на предприятии используются 187757 единиц средств измерений и контроля и около 123 ед. испытательного оборудования.

Из них 177852 единиц используется для измерений геометрических величин и 9905 единиц для измерений других величин: температуры, напряжения, сопротивления и силы электрического тока, давления, разрежения, толщины покрытий, твердости и др. Количество средств измерений и контроля постоянно растет.

Для решения сложных измерительных задач, в том числе: измерения корпусных деталей; измерения параметров зубчатых колес любых видов (от прямозубых цилиндрических до конических с криволинейными зубьями) применяются координатно-измерительные машины. Центральная заводская лаборатория обеспечивает потребности производства в аналитических работах – от входного контроля сырья и материалов до испытаний готовой продукции. Испытательной лабораторией совместно с управлением главного конструктора проведены дополнительные испытания всех самосвалов, получены положительные заключения, оформлены протоколы испытаний, получены сертификаты соответствия.

На следующем этапе аудита менеджмента качества на рассматриваемом предприятии была проведена оценка лидерских качеств руководства, применение процессного подхода, системный подход к управлению, процесс принятия решений. Как уже было установлено выше, постоянное улучшение деятельности организации – один из основных принципов построения успешной модели системы менеджмента качества. Процесс представляет собой фундаментальное свойство организации. Процессный подход – это систематическая идентификация и менеджмент применяемых организацией процессов, и особенно взаимодействия таких процессов. Процессный подход универсален.

Чтобы убедиться в этом, достаточно заменить в изложенной схеме «менеджмент качества» на «менеджмент окружающей среды», «менеджмент охраны труда», «менеджмент финансов», «менеджмент производительности». То есть с помощью данного подхода можно отлаживать менеджмент не только качества, но и бизнеса в целом. Для того, чтобы провести анализ системы менеджмента качества в ОАО «АВТОВАЗ» по приведенным выше направлениям были привлечены 19 экспертов.

Были проанализированы и оценены следующие функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль. Оценка проводилась по 10-

бальной шкале (1 – наименьшее значение). Полученные данные, сведены и представлены в таблицу 7.

Таблица 7 – Результаты оценки лидерских качеств руководства, применение процессного подхода, системный подход к управлению, процесс принятия решений, (баллы)

№ эксперта	Планирование	Организация	Контроль	Мотивация
1	6	2	2	3
2	8	4	2	4
3	10	6	2	5
4	8	5	2	4
5	8	4	2	4
6	8	5	2	4
7	8	5	2	5
8	8	6	2	5
9	9	6	2	5
10	8	5	2	3
11	8	5	2	4
12	8	3	2	3
13	10	5	2	5
14	8	4	2	5
15	10	8	2	7
16	10	6	2	6
17	9	6	2	4
18	10	8	2	8
19	10	8	2	8

Ниже представлены общие результаты оценки данного этапа (табл. 8).

Таблица 8 – Общая оценка лидерских качеств руководства, применение процессного подхода, системный подход к управлению, процесс принятия решений, в баллах

Направления	Баллы по группе общие (суммарные)	Баллы по группе (средние)
Планирование	164	8,5
Организация	101	5,2
Контроль	38	2
Мотивация	92	2,8

На основании полученных результатов можно сделать вывод о том, что в рассматриваемых принципах качества в ОАО «АВТОВАЗ» менее всего развита функция контроля - (всего 10%), а также мотивация сотрудников (23%).

Средний уровень развития процесса управления соответствует ниже среднему перспективному уровню. Соответственно необходима серьезная коррекционная работа по совершенствованию функций управления.

Разработка плана работы по управлению качеством в ОАО «АВТОВАЗ» осуществляется в три этапа:

- Составление годового плана работы.
- Определение или уточнение на основе плана работы приоритетных целей на плановый период.
- Распределение годового плана работы по отдельным структурным отделам организации, процессам или исполнителям.

Контроль за исполнением плана является заключительной стадией в ОАО «АВТОВАЗ». Он принимает форму обратной связи, посредством которой можно получить информацию об исполнении плана и достижении организацией поставленных целей.

К положительным моментам можно отнести то, что технический контроль качества продукции осуществляется самостоятельным структурным объектом – Отделом Технического Контроля. Руководящий состав упомянутого отдела возглавляют кадры, которые на местах уже давно. Это означает, что текучесть низкая и уровень ответственности перед конечным потребителем высокая. Отрицательные стороны организации технического контроля качества продукции были установлены путем анкетирования респондентов и проведения внутреннего аудита системы менеджмента качества.

Во-вторых, на сегодняшний день в Отделе Технического Контроля нет программы по повышению квалификации сотрудников по техническому контролю качества продукции. Можно сделать вывод, что существуют недостатки в организационном плане этого вопроса. Значимость профессионального развития обосновывается тем, что для обеспечения

непрерывного процесса улучшения контроля качества в соответствии с федеральными и международными стандартами качества, сотрудник обязан постоянно поддерживать свой профессиональный уровень, совершенствоваться и развиваться. Поэтому необходимо предпринять некоторые меры по решению данных вопросов.

По итогу проведенного аудита менеджмента системы качества в ОАО «АВТОВАЗ» рекомендуется:

- улучшить систему материальной и нематериальной мотивации сотрудников, что позволит повысить их вовлеченность в рабочий процесс;
- пересмотреть систему технического контроля, что позволит усилить принцип процессного подхода;
- сохранять принцип максимальной ориентации на потребителя в работе.

3 Направления повышения эффективности управления качеством ОАО «АВТОВАЗ»

3.1 Пути повышения эффективности управления качеством ОАО «АВТОВАЗ»

В качестве наиболее подходящего управленческого решения в области совершенствования использования затрат на управление качеством стоит избрать разработку механизма оптимизации системы стимулирования труда сотрудников ОАО «АВТОВАЗ». В рамках данного предложения необходимо пересмотреть структуру фонда заработной платы работников ОАО «АВТОВАЗ».

Предложенные направления совершенствования использования затрат на управление качеством на ОАО «АВТОВАЗ» является изменения условий премиальных выплат. Целью предлагаемых мероприятий является созданий таких условий для деятельности работников ОАО «АВТОВАЗ», чтобы они были заинтересованы в максимально эффективных конечных её результатах.

В таблице 9 представлены данные о формировании заработка работника за отработанное время ОАО «АВТОВАЗ» при существующей и новой системе мотивации труда.

Таблица 9 – Размер премии работников ОАО «АВТОВАЗ» с учетом предлагаемых мероприятий

Условия	Фактический размер премии		Прогнозный размер премии		
	min	max	max	средний	min
% увеличения премии при условии выполнения не менее 100% плана по качеству и срокам	40	60	0	50	100
% снижения премии при невыполнении установленного задания					

На рисунке 3 представим основные этапы совершенствования использования затрат на управление качеством.



Рисунок 3-Основные этапы совершенствования использования затрат на управление качеством в ОАО «АВТОВАЗ»

Текущая система оплаты труда подразумевает выплаты, которые составляют от 40 до 60%. Проведем анализ системы премий.

Таблица 10 – Расчет суммы оплаты труда за отработанное время ОАО «АВТОВАЗ»

Наименование показателя	Факт		Прогноз		
	min	max	max	средний	min
Тарифная часть заработной платы, руб.	14300	14300	15000	15000	15000
Размер увеличения премии в % от тарифной части	40	60	0	50	100
Размер премии по результатам работы, руб.	5720	8580	0	7500	15000
Итого доход за месяц на одного работника, руб	20020	22880	15000	22500	30000
Доля оплаты за отработанное время в общих доходах, %	71,43	62,50	100,00	66,67	50,00

При существующей системе оплаты труда размер премиальной части в расчете от тарифной части оплаты труда колебался в размерах от 40% до 60%, а при новой мотивационной системе оплаты труда существует возможность при неудовлетворительных результатах работы вообще не получить премию, но также есть возможность при высоких показателях получить 100% премию. В таблице 25 проведем расчет прогнозной величины прочих расходов на оплату труда работников ОАО «АВТОВАЗ»

Необходимость в решении данных задач, в ОАО «АВТОВАЗ»:

- отсутствуют условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов;
- в организации на данный момент существует текучка кадров;
- устаревшая система отбора сотрудников производится по методам, которые разрабатывались более 10 лет назад;
- отсутствует служба исследования рынка и службы маркетинга;
- у руководителя отсутствует заинтересованность в развитии и обучения кадров.

В целом, показатели трудовых ресурсов в 2017 году имели отрицательную динамику, но в 2019 году наметился положительный рост, который вывел организацию на уровень, что свидетельствует об эффективности деятельности отдела управления повышением качества услуг. В 2018 году наблюдался спад прибыли, который на наш взгляд, связан с отсутствующими условиями для

обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов.

Для того чтобы предотвратить спад показателей в будущих периодах, необходимо выявить недостатки, которые могут в дальнейшем мешать росту рентабельности. Так, например, к таким недостаткам можно отнести:

- отсутствие поддержания оптимального числа рабочего персонала;
- снижение затрат, которые являются сопутствующими и не участвуют в производстве;
- не постоянная работа над повышением уровня квалификации работников;
- автоматизация некоторых процессов производства, которая привела к снижению фонда оплаты труда;
- отсутствие программы мотивации труда.

По результатам были выявлены проблемы, в следствии которых в ОАО «АВТОВАЗ» недополучило прибыли за 2019 год:

- во-первых, отсутствуют условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов. Необходимо разработать систему оплаты труда, которая не ограничена минимальными и максимальными размерами и зависит от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности;
- во-вторых, в ОАО «АВТОВАЗ» на данный момент существует текучка кадров. Необходимо провести анализ и узнать с чем именно связана текучка кадров. Так же внедрить плановое переобучение персонала.

Устаревшая система отбора сотрудников производится методами, которые разрабатывались более 10 лет назад. Необходимо внедрить новый план отбора персонала, в котором будут четко регламентированы все пункты будущих кандидатов. Таким образом, можно сказать, что отсутствие мероприятий необходимых для роста рентабельности или слабый контроль, в организации, может привести к повторному, кризису, который был в 2017 году. Повторный

кризис или спад в будущих периодах, приведёт к разорению ОАО «АВТОВАЗ». Именно в следствии устранение, а в дальнейшем предупреждение всех вышеперечисленных критериев, даст возможность ОАО «АВТОВАЗ» расти, развиваться, открывая тем самым возможность для новых перспектив.

Первое мероприятие, которое предлагается осуществить – это мероприятие по совершенствованию условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов. В ОАО «АВТОВАЗ» уже разработана система оплаты труда, которая неограничена минимальными-максимальными размерами и зависит от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности. Для отдельных работников и групп работников установлены градации качества для того, чтобы работники могли увидеть, чего они могут достигнуть в своей работе, тем самым, поощряя их к достижению необходимого качества. Оплата труда работников происходит в полном соответствии с их трудовыми вкладами в конечные результаты труда коллектива.

Целью данного мероприятия является разработка комплекса мероприятий по совершенствованию экономических и социальных трудовых ресурсов. Необходим пересмотр плана действий, а именно, оплата труда не должна ограничиваться рамками заработанных коллективом средств. Контрактные оклады руководителей и специалистов в течение года пересматриваются, т.е. могут быть увеличены или уменьшены. Контрактной системой предусматривается вознаграждения за производственно-хозяйственные результаты работы на основании действующих положений. Повышение же эффективности плановых показателей заключается в том, чтобы изменить структуру работы АУПа и повысить ее эффективность.

На данное мероприятие ожидается вложить дополнительные траты, в размере 10% от текущей оплаты, а именно премии «бонусы» для работников. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования побудить работника делать лучше (больше) того,

что обусловлено трудовыми отношениями. Эта цель может быть достигнута только при системном подходе и стимулировании труда.

Перечень стимулирующих систем в организации приводится ниже. Система морального и материального стимулирования труда предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и, как следствие, повышение эффективности труда, его качества. Но при этом работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Поэтому система стимулов труда должна опираться на определенную базу (нормативный уровень трудовой деятельности).

Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он должен выполнять некоторый круг обязанностей за предварительно оговоренное вознаграждение. В этой ситуации для стимулирования еще нет места. Здесь находится сфера контролируемой деятельности, в которой работают мотивы, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований. Таких наказаний, связанный с потерей материальных благ, может быть, как минимум два: частичная выплата обусловленного вознаграждения либо разрыв трудовых отношений.

В таблице 11 представлен расчет затрат на первое мероприятие.

Таблица 11 – Расчет затрат на мероприятие «Совершенствование по совершенствованию условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов

Вид затрат	Расчет	Сумма
1	2	3
Затраты на оплату разработки новой системы оплаты труда: (план - мотивация на 4 месяца 3 раза в год)	$10000 * 3 = 30000$ руб.	30 000 руб.
Затраты на оплату премий (бонусов):	Расходы на премии в 2018 году (300000 руб.) * 15 %	45000 руб.
Итого:		345000 руб.

Второе мероприятие – разработка мер по снижению в организации текучки кадров. Целью данного мероприятия является разработка предложений по снижению текучки кадров. За счет поддержания уровня квалификации работников, диктуемого производственной необходимостью, проводится ежегодная аттестация кадров.

Главная задача – по результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем совершаются кадровые перестановки. В рамках данного мероприятия предлагается стандарты оценки техники.

Для последовательного повышения квалификации рабочих, получения ими технических знаний, необходимых для овладения передовой техникой, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам данной специальности, должны быть организованы:

- производственно-технические курсы;
- курсы целевого назначения;
- обучение рабочих вторым смежным профессиям;
- экономическое обучение.

Далее проведем оценку экономического эффекта от предложенных мероприятий.

3.2 Оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий

При оценке эффективности системы управления повышением качества услуг, следует провести оценку службы управления повышением качества услуг. Представим показатели оценки затрат на осуществление организационно-экономических мероприятий в таблице 12.

Таблица 12 – Оценка затрат на осуществление организационно-экономических мероприятий

Наименование мероприятия	Содержание организационно-экономических мероприятий	Планируемые затраты на осуществление организационно-экономических мероприятий, руб. в год
Мероприятие по проведению тренинга «как сократить текучку кадров в организации»	информационное и методическое обеспечение	4500
	техническое обеспечение (оснащение оборудованием)	36350
	обучение	40000
	посттренинговое сопровождение	25000
Мероприятие по повышению квалификации по программе: «Стандарты работы в институте, возможные сложности при обучении студентов»	формирование списка работников учебного заведения с целью повышения квалификации	5000
	заключение договора с внешним учебным центром	122145
Мероприятие по обучению персонала	стимулирование за расширение функционала и координирования обучения и развития персонала	75000
	обучение персонала	125000
Итого		473845

Таким образом подводя итог отметим, чтобы обеспечить стабильность показателей и рост их необходимо провести ряд мероприятий. Во-первых, необходимо уделить особое внимание экономическим и социальным трудовым ресурсам. Необходимо разработать новую систему оплаты труда на 2019 год. И внедрить премию (бонус) для самых работников. Во-вторых, в результате внедрения системы обучения в организации планируется затратить 473845 руб. Такие затраты со стороны учебного заведения на обучение персонала позволят увеличить выработку работников заведения на 5,3% в плановом периоде.

Прежде чем осуществить предложенные мероприятия, необходимо знать, будут ли их осуществление экономически выгодным в организации. Для этого нужно рассчитать экономическая эффективность всех мероприятий. Для начала

рассчитаем экономическую эффективность мероприятий, направленных на совершенствование обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов. В таблице 13 представлены экономические показатели до и после внедрения мероприятия по совершенствованию.

Таблица 13 – Экономические показатели до и после внедрения мероприятия по совершенствованию

Наименование показателя	До проведения мероприятия тыс.руб	После внедрения мероприятия тыс.руб.	Изменение	
			тыс.руб.	%
1	2	3	4	5
Доход	169842,00	174936,00	5094,00	3,00
Себестоимость	88917,00	91584,00	2667,00	3,00
Стоимость основных средств	53247,00	53247,00	-	-
Численность работников	37,00	37,00	-	-
Фонд оплаты труда	227,00	227,00	-	-
Прибыль от реализации труда	80925,00	83352,00	2427,00	1,02
Рентабельность активов, %	1,67	1,72	-	0,05
Рентабельность продаж, %	2,10	2,10	-	0,10
Коэффициент фондоотдачи, %	3,19	3,29	-	0,10

Из таблицы 13 видно, что в результате увеличения выручки на 3% (5094,00 тыс. руб.) и себестоимости на 2667,00 тыс. руб. увеличился ряд других показателей:

- прибыль на 2427,00 тыс. руб.,
- рентабельность актива на 0,5%,
- рентабельность продаж на 0,10%,
- фондоотдача на 0,10%.

Неизменными показателями остались стоимость основных фондов 53247 тыс. руб., численность работников 37 чел., ФОТ 227,704 тыс. руб. Все данные изменения являются положительной тенденцией для организации ОАО «АВТОВАЗ» и можно говорить о том, что предложенное мероприятие «Экономическая и социальная эффективность использования трудовых ресурсов» будет экономически эффективным.

Заключение

Итак, в данной выпускной квалификационной работе был рассмотрен процесс совершенствования организации менеджмента качества на предприятии АО «АВТОВАЗ». В ходе проведенного исследования было установлено то, что применение стандартов менеджмента качества в России на сегодня выражается в: соблюдении указаний по разработке программ качества, обеспечение качества измерительного оборудования, управлению процессами измерений, непрерывному обучению и подготовке персонала, по экономическим аспектам качества и пр.

Все вместе они формируют согласованный комплекс стандартов системы менеджмента качества. На уровне предприятия выделяют следующие недоработки в действующих системах менеджмента качества: проблемы с обучением и мотивацией квалифицированных кадров; высокий износ оборудования; несоответствие технологий производства международным стандартам; отсутствие инновационных разработок; низкая финансовая способность; практически полное отсутствие ориентации в работе на потребителя.

Следовательно, можно определить следующие перспективы улучшения системы менеджмента качества на конкретном предприятии: повышение уровня квалификации и мотивации персонала, аудит качества предлагаемых товаров и услуг, оценка удовлетворенности потребителей товарами и услугами на предприятиях, повышение экономического потенциала предприятия.

Процесс улучшения менеджмента качества предприятия проводится в три этапа: анализ документации системы качества предприятия; аудит системы качества предприятия; принятие решения по аудиту и выдача сертификата. По итогу проведенного аудита менеджмента системы качества в АО «АВТОВАЗ» были выявлены следующие проблемы:

- неэффективная система материальной и нематериальной мотивации сотрудников;
- недочёты в системе технического контроля;
- отсутствие максимальной ориентации на потребителя в работе.

В третьей главе работы в соответствии с выявленными проблемами в действующей системе менеджмента качества АО «АВТОВАЗ» были предложены соответствующие рекомендации, которые распределены по двум направлениям:

- 1) Мероприятия, направленные на улучшение программы мотивации.
- 2) Мероприятия, направленные на совершенствование системы контроля и максимальная ориентация на потребителя в работе. Ожидается, что предложенная программа будет нести ярко выраженные положительные результаты, которые будут выражаться:

- а) Для клиентов: качественная и эффективная работа сотрудников предприятия.
- б) Для сотрудников предприятия: возможность продолжения работы на стабильном и экономически успешном предприятии, в условиях нестабильной экономической обстановке во всем мире.
- в) Для государства: укрепление репутации державы, которая способна предоставить качественные и эффективные услуги, соответствующие международным стандартам качества в рассматриваемой отрасли.

Кроме того, предложенные мероприятия будут способствовать совершенствованию системы менеджмента качества, а также улучшению производственно-экономического состояния предприятия. Соответственно программа рекомендаций является рентабельной и может быть реализована после ее одобрения руководством.

Список используемых источников

1. Беляев, С. Ю. Забродин Ю. Н., Шапиро В. Д. Управление качеством. М.: Омега-Л, 2013. — 381 с.
2. Боларев, Б.П. Стандартизация, подтверждение соответствия и метрология [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.seun.ru/content/new/prog/bakalavr/044/doc/33.%20Стандартизация.pdf>
3. Борисова, Т. А. Системы менеджмента качества: учебное пособие / Т. А. Борисова, В. Я. Дмитриев; под ред. Е. В. Ушаковой; С.- Петерб. ун-т технол. упр. и экон. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, 2017. — 168 с.
4. Гладилина, И.П. Колесник В.В. сущность и содержание научной категории «качество» // Фундаментальные исследования. —2015. —№ 9-3. —С. 541-544; URL: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=39221>
5. Горбашко, Е. А. Развитие системы менеджмента качества организации в условиях кластерной экономики [Текст] / Е. А. Горбашко, Н. А. Бонюшко, А. А. Семченко; С.-Петербург. гос. экон. ун-т, Каф. экономики и упр. качеством. — СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2017. — 159 с.
6. Горбашко, Е. А. Управление качеством: учебник для СПО / Е. А. Горбашко. — 3-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 352 с.
7. Горбашко, Е.А. Управление конкурентоспособностью теория и практика: учеб. Для магистров / под ред. Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. — М. : Издательство Юрайт, 2014.— 447 с. 69
8. Горбунова, О.И. Инструменты и методы управления качеством: учебное пособие / О.И. Горбунова, И.К. Гусева. — Иркутск: Изд-во БГУ, 2016. — 116 с. — Режим доступа: <http://lib-catalog.isea.ru>
9. ГОСТ Р ИСО 9004 – 2010 Режим доступа: www.Consultant.ru
10. «ГОСТ 15467-79 (СТ СЭВ 3519-81). Управление качеством продукции. основные понятия. термины и определения» (введен в действие Постановлением

Госстандарта СССР от 26.01.79 N 244) (ред. от 01.01.85) — Режим доступа: www.Consultant.ru

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

12. Иванов В. В. Комментарии к ISO 21500 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.projectprofy.ru/articles.phtml?aid=461>

13. ИСО 9000:2000, Режим доступа: www.Consultant.ru

14. Каблашова, И.В. Управление качеством: учеб. пособие: — Электрон. текстовые, граф. данные (2050 Кб) / И.В. Каблашова, Е.Н. Лукаш. — Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2015

15. Магомедов, Ш. Ш., Беспалова Г. Е. Управление качеством продукции: М. : Дашков и К°, 2013. 336 с. URL: <http://e.lanbook.com>

16. Медведева, Т.А. Вовлеченность работников и система социально-трудовых отношений / Т.А. Медведева // Вестник НГУ. Серия: социальноэкономические науки. — 2014. — Т. 14, Вып. 2. — С. 162-170

17. Михеева, Е. Н., Сероштан М. В. Управление качеством: учебник. М. : Дашков и К°, 2014. 530 с. URL: <http://e.lanbook.com>

18. Модель функциональной модели менеджмента. — Режим доступа: <http://am-one.ru/rd/business/mfam.html>

19. Премии в области качества Д.Маслов, Эрнест Белокоровин. (Впервые опубликовано в журнале «Управление компанией») Режим доступа: <https://www.cfin.ru/management/iso9000/awards.shtm>

20. Роскачество. Официальный сайт. Премия Правительства РФ. Режим доступа : <https://roskachestvo.gov.ru/>

21. Сайт Ассоциации У. Э. Деминга: <http://deming.ru/>.

22. Сакатов Н.Б. Управление переходом к инновационным саморазвивающимся организациям: теория и практика [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.twirpx.com/file/1089055/>

23. Сулейманов, Н. Т. Управление качеством : учеб. пособие. М.: ФЛИНТА, 2016. 261 с. <http://e.lanbook.com/>

24. Управление комплексом изменений. Визуализация Фреймворка. Режим доступа : <https://talent-management.com.ua/3924>

25. Федеральный закон от 08. 02. 1998г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью), (с изменениями на 29 июля 2017года), (редакция, действующая с 1 сентября 2017 года) статья 3. Ответственность общества.) / <http://www.consultant.ru>

26. Хорев, А.И., Самогородская М.И. Механизм оценки экономической эффективности системы менеджмента качества на предприятии // Вестник ВГУИТ, 2016. № 4. С. 376-385. doi: 10.20914/2310-1202-2016-4-376-385.

27. Шехватов, Д. Бережливое производство как элемент стратегий Кайдзен URL: [http:// www.iteam.ru/publications](http://www.iteam.ru/publications)

28. Юденко, М. Н. Методические подходы к самооценке организаций на основе подходов менеджмента качества / М. Н. Юденко, О. М. Васильева // Международный научно-исследовательский журнал. — 2017. — № 01 (55) Часть 1. —С. 75—79. —URL: <https://research-journal.org>

29. ISO 9001 для малых предприятий. Режим доступа: <http://www.iso.org>

30. ISO 9001 для малых предприятий. Рекомендации ИСО/ТК 176. Справочно-методическое пособие. (Пер. с английского Дружининой Ю.В.). — Москва, 2013 г. — 149 с.

31. Leanzone: бережливое производство и управление: <http://www.leanzone.ru/>