

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 ООО «СОЛОФИЛМЗ»)»

Студент

М.Ю. Просветов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

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

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: М.Ю. Просветов

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

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Смышляева Е.Г.
(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Актуальность темы исследования заключается в том, что уровень качества продукции по праву можно считать одним из наиболее важных критериев деятельности любого производственного предприятия.

Цель данной выпускной работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию управления качеством продукции на примере ООО «СОЛОФИЛМЗ».

В результате для решения существующих в ООО «СОЛОФИЛМЗ» проблем в системе менеджмента качества были определены следующие мероприятия

- внедрение института наставничества с разработкой Положения о наставничестве и системой премирования наставников;
- проведение обучения сотрудников отдела закупок путем повышения их квалификации по направлению «Контроль и управление качеством поставок».

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 3.1 и 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами предприятия, являющегося объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 31 источника. Общий объем работы, без приложений, 70 страницах машинописного текста, в том числе таблиц – 6, рисунков – 7.

Содержание

Введение	4
1 Теоретические основы управления качеством продукции на предприятии	7
1.1 Понятие и сущность управления качеством продукции на предприятии	7
1.2 Международные стандарты и инструменты управления качеством	15
2 Оценка системы управления качеством продукции ООО «СОЛОФИЛМЗ»	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	31
2.2 Анализ системы управления качеством продукции в ООО «СОЛОФИЛМЗ»	36
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления качеством продукции в ООО «СОЛОФИЛМЗ»	43
3.1 Совершенствование системы управления качеством продукции	43
3.2 Оценка экономической эффективности от предлагаемых мероприятий	50
Заключение	52
Список используемой литературы	55
Приложение А Бухгалтерский баланс	58
Приложение Б Отчет о финансовых результатах	59
Приложение В Анкета для сотрудников	60
Приложение Г Программа обучения	61

Введение

В рыночной экономике уделяется большое внимание вопросам качества. Серьезная конкуренция как на национальном, так и на мировом рынках привела к разработке программ повышения качества.

Научные исследования и практика обусловили необходимость предоставления объективных показателей для оценки способности компаний производить продукцию с необходимыми качественными характеристиками. Эти характеристики подтверждены сертификатом соответствия.

Однако со временем для поддержания своего конкурентного статуса не было достаточного количества доказательств того, что их производственный процесс может гарантировать определенный уровень качества.

Этому способствовало дальнейшее усиление конкуренции, направление развития которой во многом определялось новой методологией управления качеством и услугами. Современный этап разработки методологии качества включает в себя не только проблемы качества, но и качество самого управления, которое непосредственно отвечает за процесс формирования уровня качества продукции.

Вместе с тем, постоянное улучшение деятельности организации, качества производимой продукции и услуг зависит от целого ряда внутренних и внешних факторов. Постоянно изменяющиеся внешние факторы, включающие в себя рынки сбыта, развивающиеся технологии, инновации, требования заинтересованных сторон, законодательная база оказывают непосредственное влияние на внутренние факторы, к которым, в частности, относится качество продукции предприятия.

В результате получила широкое распространение система менеджмента качества (СМК), которая обычно становится подсистемой управления любым производством, охватывающей все этапы деятельности компании. Система менеджмента качества позволяет наилучшим образом управлять всеми процессами и улучшать качество готовой продукции. Так как руководство

организации является одним из разработчиков СМК, это обеспечивает ему понимание важности ее внедрения и постоянного улучшения. При разработке системы менеджмента качества организации придерживается требований стандартов серии ISO 9001.

Улучшение качества продукции в настоящее время считается важнейшим условием обеспечения конкурентоспособности данной продукции на внутреннем и внешнем рынках. В свою очередь необходимо указать на то, что конкурентоспособность продукта в большой степени определяет престиж страны и представляет собой главный фактор повышения национального богатства страны.

Следует подчеркнуть, что качество продукции является одним из важнейших операционных критериев на относительно интенсивном рынке и наличием неценовой конкуренции на этом рынке, при этом данный фактор преобладает.

Улучшение технического уровня и качества продукта устанавливает ритм научно-технического прогресса и повышение производственной эффективности в целом, в значительной степени влияет на интенсификацию экономики, уровень конкурентоспособности национальных активов и уровень жизни населения страны.

Рост технического уровня и качества продукции сегодня является основной характеристикой работы компаний в промышленно развитых странах. С преобладающей ценовой конкуренцией и интенсивным рынком качество продукции является основным фактором успеха.

Актуальность темы исследования заключается в том, что уровень качества продукции по праву можно считать одним из наиболее важных критериев деятельности любого производственного предприятия.

Именно совершенствование качества продукции за счет внедрения СМК на предприятии определяет уровень выживаемости предприятия в рыночных условиях, рост эффективности его деятельности, экономию ресурсов, которые использует предприятие.

Цель данной выпускной работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию управления качеством продукции на примере ООО «СОЛОФИЛМЗ».

Для решения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- 1) Изучить теоретические основы управления качеством продукции на предприятии.
- 2) Оценить систему управления качеством продукции ООО «СОЛОФИЛМЗ».
- 3) Разработать мероприятия по совершенствованию управления качеством продукции ООО «СОЛОФИЛМЗ».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «СОЛОФИЛМЗ».

Предмет выпускной квалификационной работы - процесс управления качеством продукции на предприятии.

Для написания работы были использованы следующие методы исследования: монографический, абстрактно-логический, математический и расчетный.

Информационной базой служит налоговая и финансовая отчетность ООО «СОЛОФИЛМЗ», а также внутренние локальные документы организации, такие как устав, учетная политика и др.

1 Теоретические основы управления качеством продукции на предприятии

1.1 Понятие и сущность управления качеством продукции на предприятии

В условиях формирования инновационной экономики огромное внимание в Российском менеджменте в последние годы уделяется проблемам освоения и внедрения управления предприятием на основе качества. Управление качеством является одной из ключевых функций как корпоративного, так и проектного менеджмента, основным средством достижения и поддержания конкурентоспособности любого предприятия.

Качество продукта и услуг - это не просто индивидуальный вопрос для единичных изготовителей, это проблема общенациональная [10].

На сегодняшний день уже имеется единая заинтересованность управляющих страны и регионов, изготовителей и поставщиков продукта, жителей в повышении качества продукта и услуг.

Качество - это существенная определенность объекта, в силу которой он является данным, а не иным объектом». Качество - идеальная характеристика, подтверждающие совершенство продукта. Качество невозможно измерить, его можно только ощутить, при этом оно вызывает духовное наслаждение у человека.

Ученый из Японии Исикава К. в ходе совместной работы с ученым из Америки Джураном Д. к сущности понятия «качество» отнесли уровень удовлетворения запросов и потребностей клиентов компаний. В толкованиях других ученых суть данного понятия можно сказать, что осталась практически неизменной [13].

Американский эксперт в области системы качества Д. Джуран отразил в своих работах следующее утверждение: «качество выражает - является ли продукт пригодным к употреблению. «Качество» объединяет в себе следующие

составляющие: восприимчивость покупателями проекта создаваемого продукта; уровень того, насколько товар соответствует проекту; является ли товар доступным для того, чтобы его приобрести покупателями, надежным и пригодным к производству ремонта в процессе его эксплуатации; насколько доступным является для потребителей сервис».

В отношении понятия «качество» Деминг У.Э. предложил алгоритмы успешного управления - цикл принятия решений PDSA («Plan-Do-Study-Act» - планирование - действие - обучение - корректировка), используемый и в управлении качеством.

В СССР в 70-е годы XX века возникло понятие «комплексное управление качеством». Гличев А.В., Круглов М.И., Крыжановский И.Д., Лосицкий О.Г. определили управление качеством как постоянный, планомерный, целенаправленный процесс воздействия на всех уровнях, обеспечивающий создание продукции оптимального качества.

Современный экономический словарь управление качеством продукции трактует как «процесс управления деятельностью сотрудников компаний по достижению и обеспечению динамичной сбалансированности характеристик продукции и потребности в этих свойствах для наиболее полного удовлетворения данных потребностей» [4].

Исследования Фейгенбаума Э.А. привели к дополнению понятия качества обратной связью от потребителей и учетом данной связи для усовершенствования процессов управления качеством. Сбор обратной связи производится через опросы мнений, внедрение моделей краудсорсинга (привлечения к решению тех или иных вопросов деятельности широкого круга лиц, выходящего за рамки организации, а иногда и за рамки страны).

Согласно действующим национальным стандартам Российской Федерации понятие «качество» определяется в качестве «степени соответствия всем характеристикам продукта, то есть требованиям, ожиданиям и / или установленным правилам, как правило, предусмотренным или обязательным».

Международная организация по стандартизации в своих стандартах дало определение качеству - это совокупность характеристик и свойств услуги или продукции, придающих им способность удовлетворять предполагаемые или обусловленные потребности.

Качество включает не только выполнение функций в соответствии с назначением, но также воспринимаемую ценность и выгоду для потребителя.

Качество - это то, что определяет имидж компании, влияет на увеличение прибыли. Управление качеством в компании - это функция, выполняемая не одним подразделением [7].

Рассмотрев разные толкования понятия «качество» можем сделать такой вывод, что качество - это совокупность различных элементов продукта, которые показывают его состояние, обусловленное, прежде всего, потребностями покупателей с целью их удовлетворения.

При всем при этом важно отметить такой момент, что создание качества продукта на всех стадиях его жизненного цикла. Вместе с тем, важно понимать, что качество зависит от очень многих вещей. Этот параметр определяется и организационной структурой предприятия в целом, и отлаженностью каждого отдельного рабочего процесса, в частности.

Для того чтобы выжить в конкурентной среде, компании вводят системы менеджмента качества (СМК), которые помогают поддерживать заданный фирмой стандарт продукта [9].

Поскольку качество продукта компании обеспечивается за счет в большинстве за счет эффективной системы менеджмента качества, то более подробно рассмотрим данное понятие.

Система менеджмента качества (СМК) - это специализированная система, которая разработана для предприятия, используется для определения целей и политики ее деятельности в области качества продуктов и услуг и для достижения целей. Иначе говоря, основной целью СМК является предоставление высококачественных продуктов или услуг, осуществляя адаптацию их к тому, что ожидают получить клиенты. Однако, главная задача -

это не осуществление контроля, а процесс разработки определенной системы для того, чтобы предотвратить новые ошибки, которые могут оказать негативное влияние на продукты или работы.

СМК объединяет в себе различные постоянно реализуемые меры и операции, применяемые на предприятии с целью получить необходимый уровень качества товаров/услуг - что выражается в виде результата деятельности предприятия.

Таким образом, можем говорить о том, что система менеджмента качества - это система, которая направлена на обеспечение эффективной работы предприятия, в том числе и в области управления качеством выпускаемого продукта.

Система менеджмента качества на предприятии должна действовать по принципу постоянного повышения качества всех бизнес-процессов. Главное - это следить не только за качеством самого продукта, но и за уровнем квалификации персонала, за тем, как реализуется принятая стратегия развития для обеспечения конкурентных преимуществ. Качество же можно определить количественно: по финансовым показателям компании и соотношению положительных и отрицательных отзывов клиентов.

Наиболее важное различие между системой управления качеством и отдельными и случайными действиями по улучшению характеристик продукта или избеганию производственного брака заключается в том, что функционирование системы не является случайным, а запланированным и сложным, приводит к заранее прогнозируемым последствиям.

Тем не менее, говоря о качестве продукта производственного предприятия необходимо знать показатели качества, которые должны быть учтены при реализации системы менеджмента качества.

Обеспечивая продукцию всеми представленными показателями на достойном уровне, можно достичь высоких конкурентных преимуществ. При этом можно получить положительные результаты, если рабочий статус системы

управления поддерживается постоянно и если она создается для регулярного повышения эффективности продуктов с учетом потребностей каждой стороны.

Система менеджмента качества организации делится на две категории:

1) Универсальная. Ее особенностью является то, что каждая компания имеет возможность применять свои принципы, независимо от того, насколько велика компания, что она делает, где она это делает и т.д.

2) Отраслевая Дело в том, что СМК разрабатывается в соответствии с определенным типом организации. К примеру, существуют отраслевые стандарты для аэрокосмических компаний, телекоммуникационных студий, фермерских хозяйств и т.д.

Необходимо отметить, что в действующей системе управления качеством на производственном предприятии должен быть задействован весь персонал, на всех уровнях. От каждого зависит уровень качества продукции или услуг.

Каждая система управления качеством в компании состоит из следующих элементов:

– организация представляет собой набор специалистов и технических и финансовых инструментов, в которых распределяются отчеты, ответственность и полномочия;

– процесс - количество взаимосвязанных и действующих совместно элементов для решения локальных или глобальных проблем;

– документ - значимая информация, отображаемая в электронном или бумажном формате;

– ресурсы - это все то, что является совершенно необходимым при системе менеджмента качества в организации [10].

Рассматривая качество, следует учитывать, что в самой сущности данного понятия содержится и «управление качеством». Поэтому далее рассмотрим более подробно составляющие понятия данного процесса. Для начала приведем обобщенное понятие управления качеством: Управление качеством - это управленческая деятельность руководства, включающая анализ, планирование, организацию и контроль функционирования предприятия с

целью обеспечения надлежащего уровня качества во всех аспектах его деятельности; управление деятельностью сотрудников для достижения сбалансированности характеристик продукции для наиболее полного удовлетворения потребностей потребителей.

Управление качеством - это целенаправленный процесс воздействия на объекты управления и осуществляющий создание и использование продукции или услуги, в целях установления, обеспечения и поддержания необходимого ее уровня качества [12]. То, как формируется качество продукта, наглядно показывает петля качества, модель взаимосвязанных процессов, прямо влияющих на характеристики продукции на всех этапах жизненного цикла: от определения потребностей потребителей до оценки их удовлетворения. Наглядно петля качества представлена на рисунке 1.

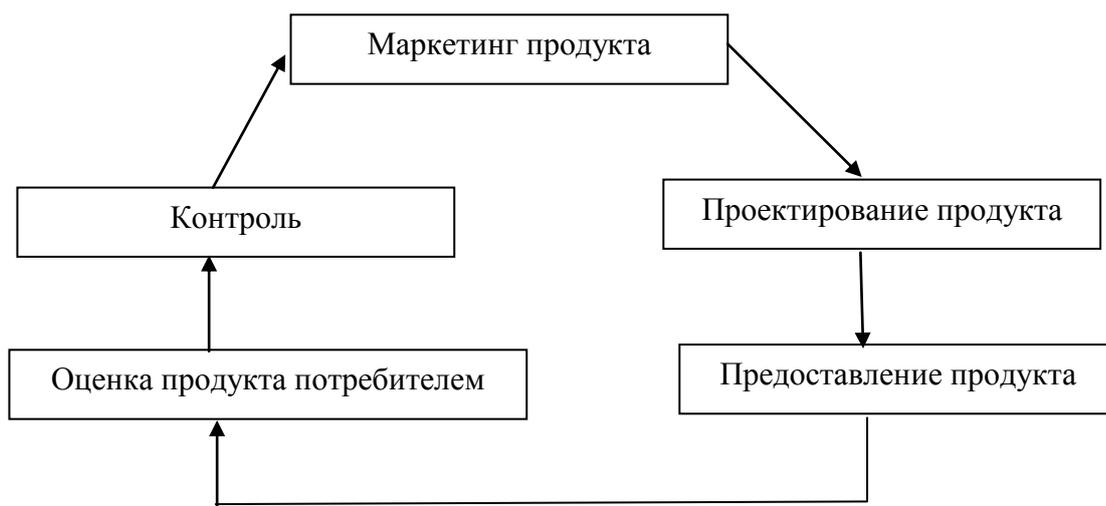


Рисунок 1 - Петля качества продукта

По сути, петля качества - это жизненный цикл продукции, включающий этапы управления качеством, такие как: маркетинг; определение требований к производимому продукту; снабжение необходимым сырьем и материалами; разработка самого продукта; организация производственных процессов; производство и испытания; упаковка и хранение произведенного продукта; реализация; монтаж и эксплуатация; техническое обслуживание; непосредственно утилизация.

То есть здесь можно говорить о полном цикле производимого предприятиями продукта, начиная от его задумки, заканчивая уже, собственно, утилизацией (уничтожением). Помимо этого, качество продукта или услуги является инструментом любого предприятия в конкурентной борьбе. Ему уделяется особое значение, так как от качества продукта зависит эффективная деятельность любого производственного предприятия, основным показателем которой является размер прибыли.

Развитие науки управления качеством со временем привело к появлению комплексной системной науки управления качеством.

Сущность управления качеством заключается в создании системы, обеспечивающих высокую эффективность всех процессов, присутствующих в деятельности предприятия.

С точки зрения руководства, управление качеством реализуется следующим образом:

1) Оформление политики в области качества, под которой подразумевается формулирование намерений и направления деятельности предприятия по обеспечению качества.

2) Формулирование целей в области качества – тех результатов, к которым организация стремится в разрезе функций его подразделений.

3) Планирование достижения качества – определение необходимых процессов и ресурсов, для достижения определённых ранее результатов и показателей в сфере качества.

4) Обеспечение качества – деятельность по обеспечению надлежащего уровня качества всех процессов, а также конечно продукта.

5) Совершенствование качества – деятельность по увеличению способности организации обеспечивать запланированный уровень качества.

Вместе с тем, системный подход к управлению качеством продукции на предприятиях основан на основных принципах (рис. 2).

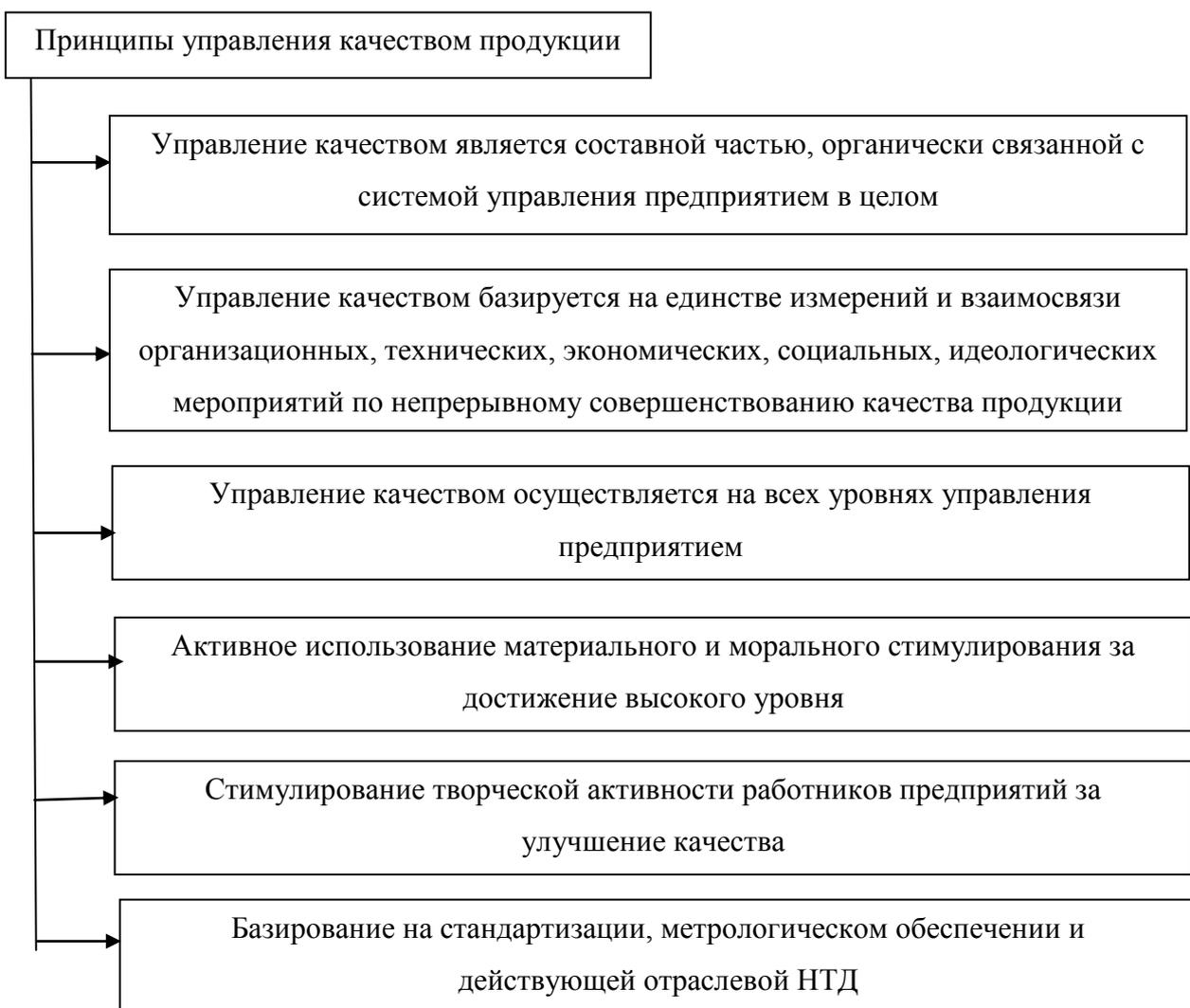


Рисунок 2 - Основные принципы управления качеством продукции

Таким образом, можно выделить основные характеристики управления качеством на предприятии:

- 1) Управление качеством - это специфический вид деятельности руководителя, направленный на обеспечение заданного уровня качества.
- 2) Предмет управления качеством на предприятии - персонал предприятия, а также организационные процессы, свойственные предприятию.
- 3) Продукт управления качеством - управленческие решения и воздействия, нацеленные на обеспечение заданных характеристик качества.
- 4) Особенность управления качеством заключается в многообразии решаемых задач и творческом характере деятельности, отсутствии шаблонных решений.

5) Объектом управления является предприятие и все взаимосвязанные с ним элементы, воспринимающие управленческое воздействие (люди, процессы, ресурсы, продукция).

б) Субъектом управления выступает система качества, действующая на предприятии. Данная система разрабатывает и реализует определённые команды (инструкции, стандарты, правила), нацеленные на обеспечение заданного уровня качества и воспринимаемые объектом.

В результате можем сделать вывод, что для изготовления продукции, отличающейся качеством, и снабжения ею покупателя необходимо гарантировать оптимальный уровень технических, эстетических и эксплуатационных свойств при минимальных затратах на создание, потребление и использование продуктов.

1.2 Международные стандарты и инструменты управления качеством

Практика многих компаний как отечественных, так и западных показывает, организация интегрированной системы менеджмента (ИСМ) - это сильный и практический метод осуществления управления организацией в кризисных ситуациях, происходящих в разных странах.

В организациях особой популярностью пользуются такие ИСМ, которые разработана на основе международных стандартов ИСО серии 9001, ИСО серии 14001:2015 и стандартов OHSAS серии 18001 (ГОСТ 12.0.230-2007) (стоит учесть, что с появлением стандарта ISO 45001:2018 начинается 3-летний переходный период для адаптирования производства под новые требования), используются именно эти стандарты в то время как существуют и другое сочетание международных стандартов, объединенных в единую ИСМ.

Международная практика показывает, что преимуществом интеграции СМК является объединение в единый механизм соответствующей документации и основных процессов, что дает возможность сделать процессу правления последовательным (системным), при этом осуществляется

значительная экономия средств, разного рода расходов, в том числе и позволяя снижать вредное влияние неправильно принятых управленческих решений. В результате можно сказать, что получается синергетический эффект, что, по сути, означает повышение эффективности деятельности, осуществляемой в результате проведения интеграции СМК, а также синергетический эффект показывает, что слились воедино отдельные части за счет произошедшего системного эффекта или как его еще называют - эмерджентность.

По отношению к процедуре интеграции можно сказать следующими утверждениями:

- во время данной процедуры разрабатываются и внедряются унифицированные процессы управления при помощи элементов деятельности предприятия, которые им были выбраны для интеграции, к примеру, это может произойти в сфере планирования, при проведении обучения и переобучения сотрудников предприятия, в области организации контроля и др.;

- во время интеграции создается единая система управления всей документацией данной системы и всеми записями, которые производятся в ходе ее реализации;

- во время интеграции СМК осуществляется многоаспектный контроль на разных уровнях, при этом общий анализ проводится непосредственно руководством предприятия. Также во время этой процедуры осуществляется координация и предупреждение действий, мониторят процедуры, и, следовательно, появляется реальная возможность выделить время для того, чтобы принять правильные и самое главное эффективные управленческие решения без какой-либо спешки;

- при интеграции СМК саму систему можно расширить, включив в нее новые компоненты, придавая ей гибкость и оперативность.

В свою очередь российский опыт показывает, что реализация СМК в нашей стране происходит чаще всего в соответствии с международным стандартом ИСО серии 9001, который был адаптирован к условиям России, преобразившись в национальный стандарт ГОСТ Р ИСО серии 9001. Стандарт

ИСО серии 9001 учитывает тесную взаимосвязь между процессами на предприятии и внешним миром, который, с одной стороны, поставляет для организации сырье, с другой - является целью ее усилий [17].

Прежде чем представить то, каким образом применяется СМК в России и за рубежом, рассмотрим современные модели, концепции и методы управления качеством на предприятии.

В настоящее время можно выделить три уровня моделей управления качеством, имеющих некоторые концептуальные различия:

- модель управления качеством, которая основана на всеобщем управлении качеством – TQM (Total Quality Management), использует метод оценок, но предполагает более глубокий анализ деятельности организации как производителя продукции и услуг;

- модель, базируемая на требованиях стандарта ИСО 9000, основывается на установлении заинтересованных сторон, выявлении их требований к качеству продукта, создании системы непрерывного совершенствования деятельности предприятия.

- системы, которые соответствуют критериям различных национальных или международных (региональных) премий, дипломов по качеству, успех различных мировых премий в области качества подталкивает многие страны к разработке национальных программ по качеству и учреждению собственных наград за качество.

В соответствии с представленными моделями можно выделяют основные концепции управления качеством [9].

1. Полное преобразование качества (Total Quality Transformation) и менеджмент системы качества (Quality System Management), которые формируют концепцию TQM.

Основываясь на этой концепции, универсальное управление качеством - это высокоуровневая деятельность компании, в которую вовлечены все ее сотрудники, чтобы предоставлять услуги, которые лучше отвечают

потребностям и желаниям потребителей, при оптимальных и более быстрых затратах, также это безопаснее и проще.

Основным положением концепции Всеобщего управления качеством (TQM) является обеспечение конкурентоспособности организации за счет высокого уровня качества выпускаемой продукции.

Уровень качества продукции оценивается потребителем. Для анализа предпочтений потребителей используют сравнение качеств продукции конкурентов (бенчмаркинг), определяя степень удовлетворенности от конкретного вида либо характеристики продукции.

Объектами управления являются:

- деятельность организации;
- продукция, как результат деятельности;
- организация в целом.

Концепция тотального менеджмента качества подразумевает 5 блоков, образующих модель качества: мотивирование и поощрение сотрудников; постоянное повышение профессионализма персонала; взаимодействие с поставщиками; взаимодействие с потребителями; регламентированная система менеджмента процессов.

2. Международные стандарты ИСО (ISO). ИСО является организацией по стандартизации, всемирной федерацией национальных органов стандартизации, связывая между собой различные стандартизирующие компании на уровне стран. В ее составе – 160 национальных институтов, а в базе ИСО находится более 17 800 стандартов.

ИСО разрабатывает рекомендованные к применению технические стандарты, повышающие эффективность всех типов бизнес-процессов. Компания способствует распространению технологий и задает планку к уровню надлежащей деловой практики.

Стандарты ИСО поддерживают процесс разработки, производства и поставку наиболее эффективной, безопасной и чистой продукции/услуги. Данная система делает проще и справедливее международную торговую

деятельность. Сертифицированные ИСО организации могут обеспечить достойную конкуренцию на всемирном рынке.

Группа международных стандартов и всеобщих принципов управления качеством ISO 9000 обладает значительной репутацией, служа основой для создания эффективной системы менеджмента качества.

Перечислим преимущества, которые получает организация, применяющая сертифицированную систему управления качеством:

- способность производить продукцию, работы и услуги, стабильно удовлетворяющие потребности клиентов и соответствующие законодательным нормам;
- возможности постоянного роста удовлетворенности потребителей;
- снижение рисков и использование возможностей, связанных со средой и целями компании;
- достижение соответствия установленным требованиям системы менеджмента качества.

Согласно стандартам ИСО серии 9000-2015, под качеством следует понимать «степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям».

Требования трактуются как «потребность или ожидание, которое установлено, предполагается или является обязательным». Требования могут предъявляться к продукции, к процессу управления качеством, к потребителю, к качеству.

В новой редакции стандарта ИСО 9001-2015 сформулировано только семь принципов построения СМК, (в ИСО 9001:2008 их было восемь) [7]: ориентация на клиента; лидерская основа; взаимоотношения людей; подход, основанный на процессах; совершенствование; принятие решений, основанных на достоверных данных; управление взаимоотношениями.

Стандарт ISO 9001 признает, что термин «продукт» применим к услугам, товарам и работам, которые реализуются клиенту. Стандарт содержит пять

разделов, которые определяют действия, которые должны быть выполнены в реализации СМК:

- основные требования к СМК и организации документационного обеспечения;
- управленческая ответственность, политика, планирование и цели;
- управление и распределение ресурсов;
- внедрение продукта и управление бизнес-процессами;
- измерение, мониторинг, анализ и в конечном итоге улучшение системы на предприятии.

ISO 9004 используется для получения дополнительных выгод всем сторонам, заинтересованным в функционировании компании. К ним относятся персонал, акционеры, поставщики, партнеры и общество в целом.

ИСО 9004 рекомендуется в качестве руководства для организаций, высшее руководство которых желает расширить преимущества ИСО 9001 в стремлении к систематическому и постоянному повышению общей эффективности функционирования организации. Однако он не предназначен для сертификации [6].

ISO 19011 охватывает зону контроля СМК. Содержит руководящие принципы для программ проверки, внутреннего или внешнего аудита и информацию о компетенции того, кто проверяет систему. ISO 19011 предоставляет информацию о механике программ аудиторской проверки и спецификациях аудита систем управления качеством. Эффективные проверки гарантируют, что внедренная СМК отвечает требованиям ISO 9001.

Метод управления качеством – это метод и средство, которые влияют на административный и управленческий персонал компании и различные отделы производственного процесса, чтобы решать проблемы качества.

Условно все методы управления качеством на предприятии можно разделить на несколько категорий.

Организационные методы. Они направлены на оказание содействия в организации управления подсистемой, чтобы обеспечить качество на

необходимом уровне. Организационные методы можно разделить на две группы: распорядительные методы; дисциплинарные и мотивационные методы.

Стабилизационные методы – выражаются в виде создания определенных правил в организации, предоставлении разъяснений, проведении консультаций и светов.

Социально-психологические методы – оказывают влияние на потребности сотрудников организации духовного характера, а также на уровень их мотивации, при этом повышая ее, чтобы добиться высокого качества. Сюда можно отнести духовное воспитание работников в отношении формирования их лояльности к организации, выражаемой в преданности к ней работника, гордости за свое рабочее место и саму организацию, уважение, а также эти методы проявляются в виде нематериального стимулирования (обеспечение благоприятно атмосферы в коллективе и др.).

Экономические методы – выражаются, как правило, в материальном стимулировании с целью обеспечить стремление работников получить больший доход за счет качественного выполнения своей работы. Сюда можно отнести следующие мероприятия:

- выделение средств в достаточном объеме для управления качеством работ/продукции/услуг;
- обеспечение потребителя удовлетворяющими его продуктами и услугами за счет экономического стимулирования;
- дифференциация производства, то есть внедрение в производство новых продуктов;
- соблюдение правила «цена-качество»;
- образование резерва денежных средств для материального стимулирования работников посредством премий к заработной плате, дополнительных выплат за определенные достижения работника;
- экономическое влияние на поставщиков организации в зависимости от качества поставляемых ими продуктов и услуг.

Организационно-технологические методы подразумевают анализ качества двумя основными методами: контроль качества бизнес-процесса и продукта; корректировка бизнес-процесса и продукта.

Центральное место в организационно-технологических методах отведено статистическим методам управления качеством, следовательно, выделим их в отдельную группу.

Статистические методы. Обуславливают применение статистической коррекции технологических процессов и статистического контроля.

Статистическое регулирование технологического процесса предусматривает корректировку параметров процесса на основании результатов проведенного выборочного контроля параметров продукта.

Статистический контроль - это организация выборочного контроля качества товара, который основан на применении методов математической статистики с целью проверить соответствие качества товара установленным в документации к нему требованиям.

Кроме отдельных методов применяют их комбинации, концепции и системы.

Выбор инструментов управления качеством и подбор их наиболее эффективной совокупности - весьма творческий процесс в создании систем менеджмента, так как использование этих инструментов напрямую влияет на производственный персонал, оказывая мобилизующее воздействие на человеческий капитал предприятия.

Многие российские специалисты, которые внедряют стандарты ИСО, говорят о том, что следует, прежде всего, ориентироваться исключительно на качество производственного процесса, поскольку, с их точки зрения, это гарантирует уровень конкурентоспособности запрашиваемого продукта.

Вся система управления процессами состоит из взаимосвязанных технических, ИТ, организационных и экономических методов и инструментов, которые влияют на условия и факторы, а, следовательно, и на качество продукции при разработке, производстве и применении.

Поэтому это уникальное программное обеспечение для контроля качества продукции, контроля и управления.

На каждом этапе управления качеством следует решать следующие основные задачи:

- провести оценку того, насколько соответствует качество требованиям, предъявляемым нормативно-технической документацией;
- провести оценку того, насколько являются стабильными параметры технологических процессов и уровень соответствия этих процессов требованиям в технических условиях;
- определить уровень того, насколько обеспечено производство качественными материалами, соответствующим оборудованием, а также технической документацией;
- оценить эффективность существующей в компании организационной структуры управления качеством продукции и соответствия этой структуры требованиям самой организации;
- определить эффективность принятой в компании системы контроля;
- проанализировать и выявить затраты, необходимые для устранения выявленных дефектов и возможных производственных потерь;
- определить степень влияния качества продукта на его себестоимость и других технико-экономических показателей деятельности компании;
- выбрать альтернативные варианты решения вопросов по обеспечению и повышению качества продукта для наилучшего применения ресурсов предприятия, среди которых материальные, трудовые и финансовые.

Таким образом, мы можем говорить о том, что существуют разные методы управления качеством и при этом используются разные модели, которые базируются в первую очередь на реализации СМК в процесс производства.

Что касается удачного опыта внедрения СМК в российскую практику, то на счет этого в своей публикации Сажин Ю.В. совместно с Плетневой Н.П.

отмечают, что «уровень качества продуктов/услуг в стране вызывает тревогу. На рынке присутствуют продукты чаще всего низкого качества, при этом отечественных производителей, что в большей степени самих предприятий-изготовителей волнует в меньшей степени.

Темпы роста внедрения на отечественных предприятиях СМК равны всего 3,9 %, что в разы меньше китайского показателя, являющегося мировым лидером в данной сфере. В 80 % случаях на российских предприятиях такие системы являются бесполезными, несмотря даже на то, что они обеспечены сертификатом качества [19]».

Если говорить о стандарте ISO 9001:2008, то сравнение ISO Survey в 2010 и в 2011 дает основание говорить, что здесь впервые, начиная с 2003-го года, наблюдается снижение объемов сертификации.

Причем, отрицательная динамика наблюдается лишь в трех регионах: на Ближнем Востоке, в Центральной, Южной Азии и Европе.

Что касается России, которая является частью европейского региона, то здесь динамика соответствует общеевропейской. Если в 2010-м Россия входила в тройку мировых лидеров по числу выданных сертификатов на соответствие стандартам системы менеджмента качества и была второй по годовому приросту после Китая, то по результатам нового опроса наша страна теперь не входит и в десятку.

Североамериканские организации отличаются стремлением улучшить научно-технические и экономические характеристики качества товара. На производителей ложится ответственность за качество товара, что ведет к сокращению удельного веса дефектов и оптимизации работы в послепродажный период в области сервисного и гарантийного обслуживания.

Характерной чертой отличия американских фирм сегодня служит наличие четко оформленных систем управления качеством, предусматривающих реализацию программ по внедрению комплекса мероприятий по схеме «человек - машина - информация», которые обеспечивают требуемое качество и снижение расходов на него.

Также стоит отметить отсутствие корпоративного духа в области управления качеством на предприятиях Северной Америки.

Здесь работник несет ответственность сугубо за свой сектор деятельности, явление инициативы «снизу» как таковое практически исключено. Обеспечением качества продукции занимаются специальные отделы и управления.

Главная проблема в сфере управления качеством в США кроется в нацеленности компаний на получение моментальной выгоды и результата, а потому долгосрочная стратегия управления качеством на фоне данной философии отходит на второй план.

В этом состоит одно из основных отличий между американской и японской системами качества. В компаниях Страны восходящего солнца персонал нацелен на достижение высокого уровня качества, а не кратковременного дохода.

Для решения поставленной задачи фирмы регулярно проводят переподготовку персонала в области управления качеством. Царствует философия коллективной ответственности при выпуске качественной продукции.

Так, широкую известность приобрели «кружки качества» на японских предприятиях, где могут предлагаться инновационные идеи и новшества. В целом, японская система менеджмента отличается шестью определенными признаками:

- 1) Гласность и наличие ценностей компании.
- 2) Создание атмосферы доверия между сотрудниками и гарантия занятости.
- 3) Непосредственное участие руководства в производственном процессе.
- 4) Менеджмент, ориентируемый на улучшение качества услуг.
- 5) Менеджмент, базирующийся на информации.

б) Поддержание порядка и чистоты на производстве, что позволяет эффективно претворять в жизнь систему бережливого производства.

К основным же недостаткам японской системы управления качеством можно причислить систему пожизненного найма, медленный карьерный рост, преобладание групповых интересов над индивидуальными, принцип коллективизма при принятии решений, затрудняющий поиск оптимального варианта в условиях цейтнота времени.

Принцип старшинства не позволяет молодым и талантливым специалистам рассчитывать на быстрое продвижение карьерной лестнице и увеличение заработной платы.

Отечественная система управления качеством сегодня представляет собой симбиоз западного, восточного и американского менеджмента, где необходимо учитывать особенности менталитета.

Функционирование систем менеджмента в России носит административный характер управленческой деятельности, где многое зависит от желания руководства развиваться в области управления качеством предоставляемых товаров и услуг.

Негибкость заработной платы, недостаточное количество мотивации, плохое стимулирование увеличения производительности ведет к стагнации проблемы менеджмента качества на предприятии.

Помимо того, анализ состояния отечественной системы контроля качества продукции позволяет выявить следующие проблемы: качество продукции создается на заключительной стадии изготовления; производственного процесса, приобретении сырья и материалов; устаревшее оборудование; отсутствие высокой степени ответственности изготовителей за качество продукции, что приводит к дестимулированию предприятия в вопросе улучшения качества.

Для наглядности основные различия и особенности подхода к СМК в рассматриваемых странах была составлена таблица 1.

Таблица 1 - Сравнительный анализ систем менеджмента качества США, Японии и России

Характеристика системы	США	Япония	Россия
Система социальных ценностей	Индивидуал. изм, свобода выбора	Взаимодействие и доверие	Неопределенная
Роль трудовых коллективов	Пассивная	Активная сопричастность	Экстремальное реагирование
Основной способ финансирования	Фондовый рынок	Банки	За счет близости к властным структурам
Информационная асимметрия	Менеджмент	Главный банк	Предпринимательское ядро
Временной горизонт инвестирования	Краткосрочный	Долгосрочны	сиюминутный
Стоимость капитала	Высокая	Низкая	Неопределенная
Рынок капитала	Высоколиквидный	Относительно-ликвидный	Неликвидный
Основная экономическая единица	Компания	Финансово промышленная группа	Конгломерат
Оплата менеджмента	Высокая	Низкая	С высокой дисперсией
Структура акционерного капитала	Дисперсная	Сконцентрированная	В высокой степени неопределенная

Поведя исследование СМК в нашей стране, выделены вполне обоснованные причины неэффективности данных систем на российском рынке.

Некорректная постановка целей. На российских предприятиях внедрение систем менеджмента качества производится, как правило, с целью обеспечить конкурентоспособность предприятию, чтобы иметь возможность принимать участие в тендерах, при выполнении госзаказов, реже целью является наведение порядка на предприятии.

Напротив, в Европейских странах цель системы менеджмента не просто наведение порядка в производстве и гарантия производства без дефицита, но СМК — это также процесс непрерывного совершенствования, который, по сути, является основным источником выгод от реализации системы менеджмента.

Внутренние факторы, оказывающие влияние на результативность СМК на российских предприятиях: применение всех возможностей системы сдерживается уверенностью высшего руководства предприятия в том, что качество продукта обеспечивается исключительно системой ОТК, качественная продукция получается, как бы сама собой, что в корне противоречит стандарта ИСО 9000.

Ошибки при построении СМК на российских предприятиях: отсутствие порядка в подготовке предприятия к внедрению документации по СМК в практическую деятельность; недобросовестная сертификация менеджмента качества; использование при СМК типовой документации, исключая создание специальной для отдельного предприятия; трата большого количества времени на обсуждение всех составляющих СМК, вместо того чтобы реально внедрить ее.

Внешние факторы, которые влияют на результативность СМК на предприятиях в России: направленность российской экономики на выполнение установленного плана, что приводит к важности количества товаров, исключая производство, прежде всего, качественной продукции; падение цен на нефть и кризис приводят к повышению конкуренции на рынке, что может сказаться на направленности российских предприятий на обеспечение качества продукта; несовершенство российского законодательства в области качества продукции [23].

Зарубежные предприятия уже долгое время работают в рыночной экономике и сумели построить эффективную систему менеджмента в соответствии с потребностями покупателей. Стоит указать на то, что стандарты ИСО серии 9000 вполне простые в своем изложении и понятны каждому

предприятию, кроме того, на основе этих стандартов осуществляется ежедневная работа производственных предприятий.

На Западе такие системы не воспринимаются за проблему, они с легкостью преобразуют деятельность предприятий, при этом ничего не нарушая.

В российских же компаниях такие системы являются чем-то болезненным, поскольку это является нечто новым для российских производителей и в любом случае приведет к кардинальным изменениям, к чему не готовы большинство [15].

Не смотря на такое положение дел, следует учитывать, что многие отечественные компании присутствуют на рынке уже несколько десятилетий и работают, как правило, по старым правилам и стандартам качества.

Чтобы изменить эти правила и привести работу предприятия на уровень системы менеджмента качества необходимо наличие сильной администрации предприятия, имеющую новый свежий взгляд на все производственные процессы на предприятии, то есть руководство предприятия должно уметь грамотно управлять всеми преобразованными процессами.

Часто бывает так, что именно финансовым директором координируется процесс построения системы менеджмента.

Вместе с тем, на предприятии отчетность (бухгалтерская и управленческая) формируется в соответствии с международными стандартами, потому как отчетность по МСФО и процессу управления денежными ресурсами предприятия на основе ИСО по своей сути являются близкими процессами [3].

В конечном итоге, можем говорить о том, что в западных странах система менеджмента качества развита довольно широко (к примеру, высоко ценится качество швейцарских, немецких товаров).

Чаще всего сертификаты СМК приобретаются для того, чтобы быть конкурентоспособными в конкурсных мероприятиях, но, по сути, внедрение СМК на предприятии не происходит, что является главным недочетом российских предприятий (не происходит совершенствование документооборота, а также системы управления персоналом).

Система менеджмента качества - довольно эластичная система, способная адекватно воспринимать совершенно новые методы и процессы, и данную систему нельзя интерпретировать исключительно с требованиями международного стандарта ИСО серии 9001, это и многое другое необходимо понимать российским руководителям и активно внедрять в производственный процесс для обеспечения конкурентоспособности, прежде всего, продукта.

Создание эффективных систем менеджмента не представляется возможным без отсутствия интереса у руководства предприятия в том, чтобы усовершенствовать существующие на предприятии системы, без вовлеченности сотрудников в процесс разработки системы менеджмента совместно с разработчиками. Лишь при сотрудничестве всех сторон можно создать по-настоящему действенную и результативную систему

Сегодня говорить о том, что внедрение в деятельность отечественных предприятий СМК является эффективным мероприятием пока рано, однако, уже тот факт, что сотрудники предприятий на 40 % больше удовлетворены организацией труда на их предприятии говорит о наличии преимуществ у данной системы и о ее работоспособности.

Благодаря такой системе сотрудники предприятий стали более активными и охотнее проявляют инициативу, что не наблюдалось раньше, при этом работники стали более дисциплинарными, за счет чего снизились штрафы, которые были ранее самым действенным способом обеспечить дисциплину на предприятии (а в это время производство выросло не на много, но имеет рост в 15 %, что говорит об эффективности СМК).

Вместе с тем. За счет СМК на предприятиях значительно снизилась текучесть кадров, увеличилось число постоянно работающих сотрудников, профессионалов, наряду с ростом имиджа предприятия, и это, несомненно, привело к возможности предприятия привлекать на работу высококлассных специалистов и обеспечить себе высокое качество производства.

2 Оценка системы управления качеством продукции ООО «СОЛОФИЛМЗ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «СОЛОФИЛМЗ» зарегистрирована 25 ноября 2014 г. регистратором Инспекция федеральной налоговой службы по Красноглинскому району г. Самары. Руководитель организации: директор Щеглов Сергей Михайлович. Юридический адрес ООО «СОЛОФИЛМЗ» - 445143, Самарская область, Ставропольский район, село Подстепки, Советская улица, 1а. Основным видом деятельности является «Производство пластмассовых изделий для упаковывания товаров».

Организация имеет круглую печать, содержащую ее полное фирменное наименование на русском языке и указание его местонахождения. Организация вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственный товарный знак и другие средства индивидуализации. Далее следует рассмотреть организационную структуру ООО «СОЛОФИЛМЗ», которая представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 - Организационная структура ООО «СОЛОФИЛМЗ»

Как видно из рисунка, в организации действует линейная структура управления, которая характеризуется непосредственным воздействием генерального директора на каждого из подчиненных. Учитывая то, что

подчиненных не так много, у руководителя есть возможность контролировать каждого, таким образом, данный тип организационной структуры эффективен для данной организации. Но, при дальнейшем развитии и расширении предприятия, необходимо будет заменить ее на более сложную. Главный бухгалтер отвечает за ведение бухгалтерского и налогового учета, составляет финансовую отчетность предприятия, следит за своевременной оплатой счетов и начислением заработной платы.

Менеджер по продажам занимается поиском физических и юридических лиц, которым будут интересны предоставляемые организацией товары и услуги, он составляет ежемесячный и ежегодный план продаж и следит за его осуществлением и анализирует его выполнение или невыполнение.

Менеджер по работе с клиентами занимается поиском и привлечением новых клиентов, консультирует потребителей по интересующим их вопросам, составляет клиентскую базу.

Для оценки текущего состояния ООО «СОЛОФИЛМЗ» была рассмотрена динамика основных показателей деятельности данного предприятия за 2017 - 2019 гг. на основе данных Отчета о финансовых результатах за 2019 год (Приложение Б).

Таблица 2 - Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «СОЛОФИЛМЗ» за 2017-2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2018 г. от 2017 г.	2019 г. от 2018 г.	2018 г. / 2017 г.	2019 г. / 2018г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продаж, тыс. руб.	44 257	57 365	81 251	13 108	23 886	129,6	141,6

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8
Себестоимость продаж, тыс. руб.	40 120	54 499	59 913	14 379	5 414	135,8	109,9
Управленческие расходы, тыс. руб.	-	-	13 324	-	13 324	-	-
Прибыль от продаж, тыс. руб.	4 137	2 866	8 014	-1 271	5 148	69,3	279,6
Прочие доходы, тыс. руб.	987	1 777	1 611	790	-166	180,0	90,7
Прочие расходы, тыс. руб.	1 200	1 058	334	-142	-724	88,2	31,6
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	3 924	3 585	9 291	-339	5706	91,4	259,2
Чистая прибыль, тыс. руб.	3 139	2 868	933	-271	-1 935	91,4	32,5
Среднесписочная численность, чел.	114	114	120	-	6	100,0	105,3
Производительность труда, тыс. руб./чел.	388,22	503,20	677,09	114,98	179,89	129,6	134,6
Среднемесячная заработная плата, руб.	24 780	25 896	27 120	1 116	1 224	104,5	104,7

За 2017 - 2019 гг. наблюдается увеличение выручки. В 2019 году выручка от продаж составила 81 251 тыс. руб., что на 23 886 тыс. руб. или 41,6% больше прошлого года. Увеличивающаяся выручка предприятия свидетельствует об увеличении объемов продаж, которые в свою очередь зависят от следующих факторов: качества, выпускаемой продукции; разумной ценовой политики; налаженных каналов сбыта; эффективных рекламных мероприятий и т.д.

В 2019 году по сравнению с 2018 годом себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг увеличилась на 5 514 тыс. руб. (9,9%) и составила 59 913 тыс. руб. Основными причинами увеличения себестоимости

продукции стали: удорожание потребляемого сырья и энергии, а также повышение заработной платы работников предприятия. Прибыль от продаж за 2019 год сложилась в размере 8 014 тыс. руб., что на 5 148 тыс. руб. больше 2018 года. Чистая прибыль ООО «СОЛОФИЛМЗ» за 2019 г. составила 933 тыс. руб., что на 1 935 тыс. руб. меньше значения чистой прибыли 2018 года.

Основные бизнес-процессы, существующие на предприятии, можно структурировать по функциональному направлению.

Основные бизнес-процессы, структурированные по функциональным направлениям представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Укрупненные бизнес-процессы по функциям

Процесс	Функция
1	2
Управление	<ul style="list-style-type: none"> – стратегический менеджмент; – экономическая и информационная безопасность; – юридическое сопровождение; – развитие IT-архитектуры
Производство	<ul style="list-style-type: none"> – управление поставками материалов; – управление производственными процессами; – управление производственным оборудованием; – управление запасами предприятия; – система менеджмента качества; – система логистики
Продажи	<ul style="list-style-type: none"> – управление взаимоотношениями с клиентами; – управление продажами; – управление рекламной деятельностью
Управление персоналом	<ul style="list-style-type: none"> – кадровое администрирование; – подбор персонала; – мотивация и оплата труда; – обучение и развитие персонала

Продолжение таблицы 9

Администрирование деятельности и аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> – секретариат; – документооборот
Финансы и маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> – управленческий учет; – налоговый учет; – бухгалтерский учет; – управление расчетами с клиентами; – бюджетирование; – финансовое планирование; – расчет заработной платы; – управление маркетинговой деятельностью; – PR

Процессов на предприятии огромное количество и выбранные шесть направлений возможно декомпозировать на сотни мелких процессов. Некоторые процессы в компании автоматизированы и не требуют существенных изменений, в частности «управление взаимоотношениями с клиентами». На текущий момент в компании существует CRM на платформе Microsoft Dynamics, который позволяет хранить и оперативно обмениваться требуемой информацией о клиенте.

При этом для функции финансы существуют более эффективные и продвинутое решения, чем может предложить платформа 1С: Бухгалтерия и т.п. Сегодня руководству компании недостаточно ретроспективных бухгалтерских данных.

Бизнес нуждается в еженедельных оперативных аналитических сводках, которые позволят своевременно принимать управленческие решения. Также продвинутое информационные платформы позволяют строить достоверные прогнозы и сценарии, что является ключевым фактором для стратегически ориентированной компании.

2.2 Анализ системы управления качеством продукции в ООО «СОЛОФИЛМЗ»

Руководство производственного предприятия ООО «СОЛОФИЛМЗ» тщательно следит за тем, чтобы используемое для выпуска продукции компании сырье было подготовлено таким образом, чтобы не допустить впоследствии загрязнения продукции.

ООО «СОЛОФИЛМЗ» прошел сертификацию на соответствие стандарту ISO/TS 16949:2009 и вел активную деятельность в течение 5 лет. Предприятие двигалось в сторону развития СМК, и поэтому заменой международному стандарту ISO/TS 16949.

Новый документ также тесно связан со стандартом систем менеджмента качества ISO 9001:2016 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.

Стратегическими задачами ООО «СОЛОФИЛМЗ» в области качества продукции для обеспечения конкурентоспособности компании являются:

- постоянное совершенствование системы менеджмента качества;
- внедрение прогрессивных технологических процессов, современной техники и средств автоматизации;
- обеспечение безупречной репутации компании, основанной на повышении удовлетворенности потребителей и надежном партнерстве с заказчиками.

Основной стратегической целью ООО «СОЛОФИЛМЗ» является - достижение высокой конкурентоспособности путем непрерывного совершенствования потребительских свойств выпускаемой продукции и полного удовлетворения требований заказчиков.

В рамках системы менеджмента качества на предприятии реализована концепция процессного подхода к деятельности в области качества. Определены процессы жизненного цикла продукции, их взаимодействие и взаимосвязи с другими процессами.

Действующая документированная система менеджмента качества на предприятии состоит из комплекта документов, в состав которых входит Руководство по системе менеджмента качества (РСМК-01–2011), а также документированные процедуры системы менеджмента качества.

Качество продукции обеспечивается участием всего персонала предприятия в системе менеджмента качества и постоянным ее совершенствованием.

В ООО «СОЛОФИЛМЗ» все подразделения совместно осуществляют постоянный контроль и измерение процессов и продукции в сравнении с политикой предприятия, целями и требованиями на продукцию и сообщают о полученных результатах непосредственному руководителю направления - директору по качеству.

На основе полученных данных принимаются соответствующие меры, направленные на обеспечение качества выпускаемой продукции, на эффективное управление системой менеджмента качества.

К принципам системы менеджмента качества предприятия можно отнести следующие условия работы:

- все аварии на производстве и несчастные случаи можно предотвратить, обеспечив безопасность производственного процесса, в связи с этим никакая работа на предприятии не должна начинаться, если не обеспечена безопасность на нужном уровне;
- допуск к работе на производственном оборудовании осуществляется только сотрудникам с соответствующей квалификацией;
- каждый сотрудник компании несет персональную ответственность за совершенные им действия;
- в компании обеспечивается рациональное использование ресурсов.

Исследуя принципы системы менеджмента качества производственного предприятия, основываясь на теоретических аспектах, можем заметить отсутствие выполнения такого принципа, как вовлеченность персонала. То есть говорить об эффективной системе управления в ООО «СОЛОФИЛМЗ» не приходится, так как отсутствует применение таких способов вовлеченности сотрудников в достижение целей компании и обеспечении качества продукции, как мотивационное воздействие, обучение сотрудников, а все это является неотъемлемой частью интегрированной системы менеджмента качества.

Проблемы СМК в ООО «СОЛОФИЛМЗ» представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Проблемы СМК в ООО «СОЛОФИЛМЗ»

Проблема	Путь решения проблемы
Неотработанная система обучения сотрудников	Обучение сотрудников по направлению «Контроль и управление качеством поставок»
Система адаптации новичков не налажена должным образом	Внедрение института наставничества
Низкое вовлеченность сотрудников (отсутствие интереса к работе)	Разработка мотивационных мероприятий

В период нашего исследования для получения более точной и обширной информации, мы проводили не только анкетирование, но и опрос (интервью), в результате которого респонденты давали развернутые ответы, на наши вопросы, что в результате позволило нам сделать более точные выводы. Таким образом, мы наряду с заполнением анкеты задавали работникам наводящие вопросы. Для проведения опроса составлена анкета (Приложение В). Результаты ответов на вопросы представлены на рисунках 4-6.

Опрос позволил в рамках данной работы не только выявить явные недочеты в системе менеджмента качества на ООО «СОЛОФИЛМЗ», но и определить совершенно действенные методы по усовершенствованию данной

системы, основанные, прежде всего, на мнении самих сотрудников, поскольку они изнутри знают все недостатки и являются главным ресурсом организации.

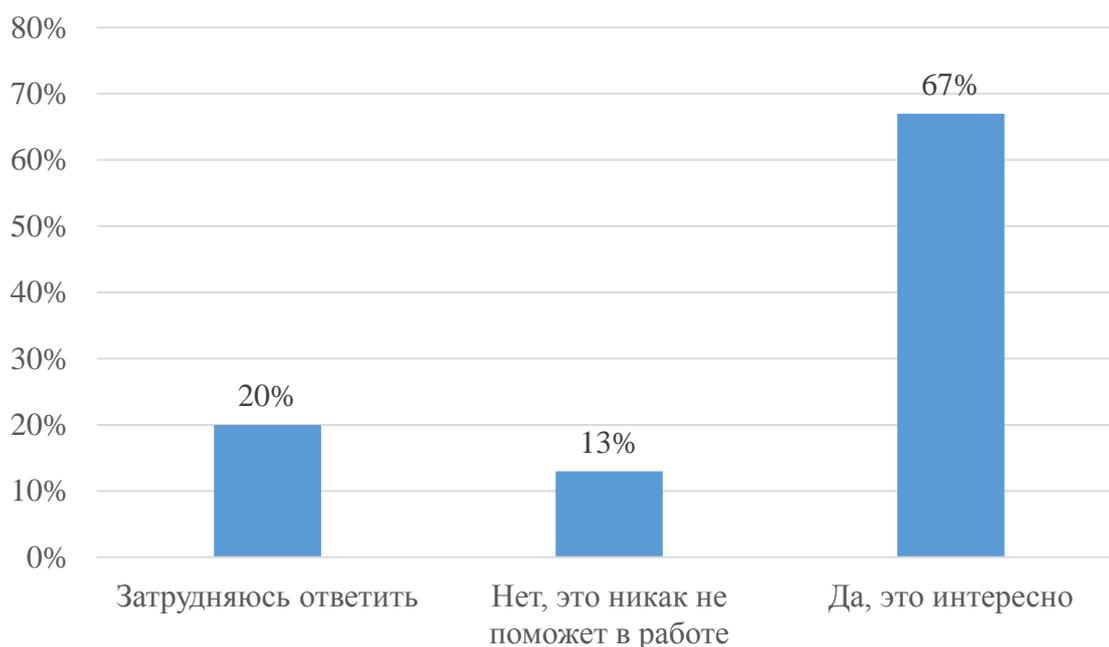


Рисунок 4 - Мнение сотрудников по поводу обучения

Таким образом, по данным сотрудниками ответам мы можем сделать следующий вывод: 67 % всех считают, что провести обучение по направлению «Контроль и управление качеством поставок» будет довольно интересным мероприятием.

Кроме того, сотрудники отметили, что это расширит их знания, несомненно, поможет в работе. Вместе с тем, 13 % всех опрошенных работников сказали о том, что обучение никак им не поможет в работе. Здесь мы можем предположить, что такие ответы дали безответственные работники, не заинтересованные в своем развитии.

А 20 % оставшихся респондентов дали ответ «затрудняюсь ответить», из чего мы можем предположить об отсутствии интереса сотрудников в целом к организации, к низкой лояльности. По данным рисунка 2.3 мы можем видеть, что большинство сотрудников считают крайне необходимым внедрить систему наставничества, поскольку новые сотрудники часто допускают ошибки и мало

того, у работников предприятия чаще всего либо нет времени на то, чтобы им все объяснить, либо просто отсутствие желания.

Кроме того, работники выразили желание получать поощрение за выполнение данных функций, так как на это им придется тратить время и силы (собственно, мы данный аспект предусмотрели).

Среди тех, кто выразил положительное отношение к наставничеству, есть и новички, которым трудно адаптироваться и воспринимать весь объем информации без помощи.



Рисунок 5 - Мнение сотрудников о необходимости назначения наставников

Однако есть и 26 % тех работников, которые считают работу наставника пустой тратой времени, а 26 % воздержались от ответа. Здесь мы можем предположить, что такие ответы дали именно те работники, которые просто-напросто не желают быть наставниками.

Согласно данным рисунка 6 можем отметить следующее: большинство сотрудников (36 %) ответили положительно в отношении того, что мотивация способствует повышению качества продукции за счет того, что сотрудники

станут ответственней относиться к своей работе, начнут стремиться к тому, чтобы продукция была качественной и безопасной.

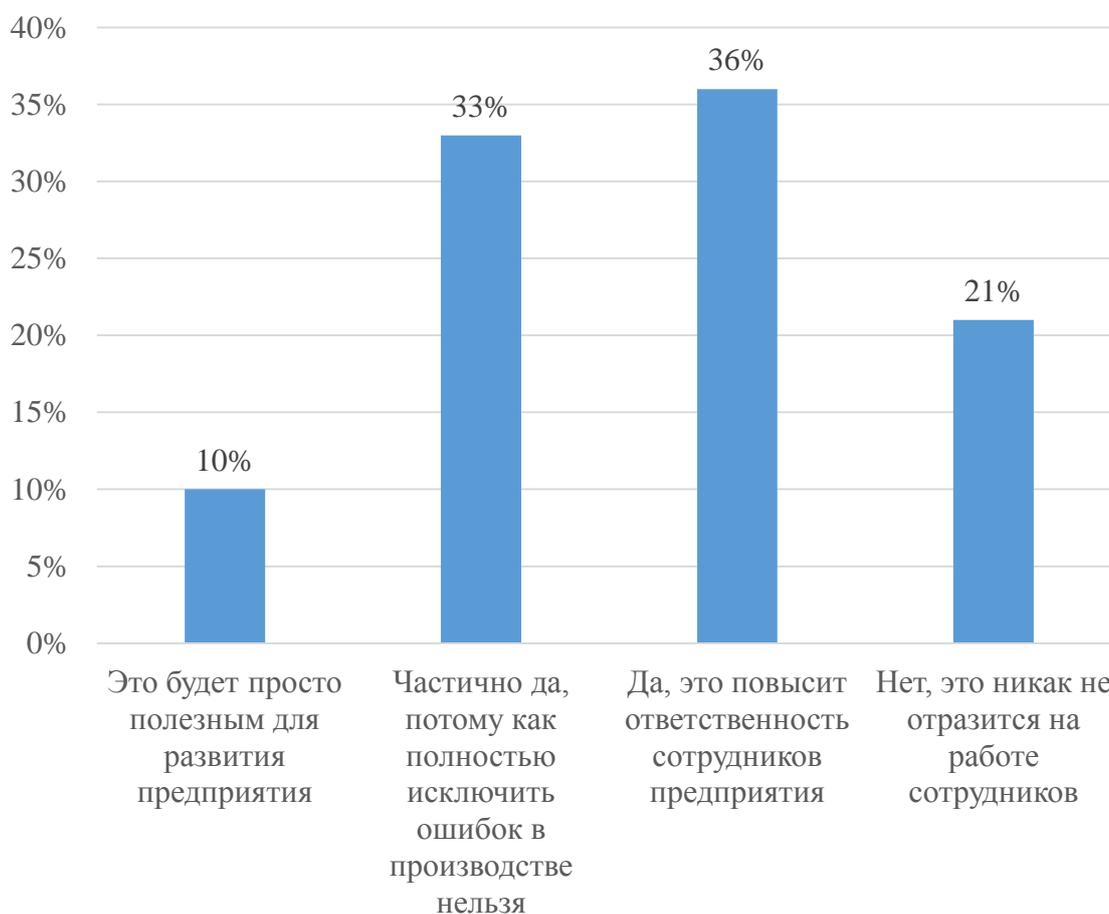


Рисунок 6 - Мнение сотрудников о влиянии программы мотивации на качество продукции

При всем при этом, 33 % респондентов сказали, что мотивация лишь частично способна повлиять на качество продукции, так как исключить ошибки полностью никак нельзя, так называемый «человеческий фактор» имеет место быть и при приеме товара, и в ходе всего производственного процесса.

21 % сотрудников ответили, что мотивационные мероприятия никак не отразятся на работе персонала (сотрудники по-прежнему будут совершать одни и те же ошибки). А вот 10 % сотрудников отметили, что это будет полезным для

развития предприятия, так как замотивированные сотрудники будут инициативнее и активнее в работе.

Таким образом, можем сделать вывод, что основными решениями существующих в ООО «СОЛОФИЛМЗ» проблем в системе менеджмента качества является:

- внедрение института наставничества;
- проведение обучения сотрудников по направлению «Контроль и управление качеством поставок»;
- разработка мотивационных мероприятий.

Все они направлены, прежде всего, на совершенствование существующей на сегодняшний системы менеджмента качества в компании, основанных на внедрении принципа интегрированной системы менеджмента - вовлечение персонала.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления качеством продукции в ООО «СОЛОФИЛМЗ»

3.1 Совершенствование системы управления качеством продукции

По результатам анализа управления качеством продукции на предприятии ООО «СОЛОФИЛМЗ» проведенного во второй главе бакалаврской работы предлагается внедрить следующие мероприятия, представленные на рисунке 7. Непрерывное выявление потребностей в подготовке, развитие компетентности, повышение мотивации и проявление заботы о персонале - главное условие выгодного использования способностей работников выполнять установленные требования и достигать запланированных результатов.



Рисунок 7 - Программы совершенствования системы менеджмента качества ООО «СОЛОФИЛМЗ»

Далее представлен организационный план-график реализации программы усовершенствования системы менеджмента качества производственного предприятия ООО «СОЛОФИЛМЗ». Данные отражены в таблице 4.

Таблица 4 - План-график реализации программы

Мероприятие	Сроки	Ответственные
1. Разработка мотивационных мероприятий	Декабрь 2020	Менеджер по персоналу, экономист
2. Обучение сотрудников по направлению «Контроль и управление качеством поставок»	ноябрь-25 декабря 2020	Директор по управлению персоналом
2.1 Выявление кандидатов на обучение	Ноябрь 2020	Начальник отдела закупок
2.2 Прохождение обучения	23-25 декабря 2020	Директор по управлению персоналом
3. Реализация системы наставничества	Ноябрь 2020-январь 2021	Отдел кадров, финансовый отдел
3.1 Разработка Положения о наставничестве	Ноябрь-декабрь 2020	Специалист по кадровому делопроизводству
3.2 Определение размера премии наставникам	Декабрь 2020	Экономист
3.3 Внедрение системы наставничества	Январь 2021	Директор по управлению персоналом

Таким образом, как видно из таблицы 3.1, общий срок реализации программы по совершенствованию системы менеджмента качества составляет три месяца. За это время ответственные лица должны совместно со своими подчиненными разработать размеры премий, определиться с количеством и составом числа обучающихся, а также необходимые документы, предусмотренные проектом и мотивационные мероприятия.

По программе видно, что обязанности по реализации мероприятий ложатся в основном на отдел кадров и финансовый отдел, поскольку здесь решаются и вопросы управления персоналом, и финансовое обеспечение данной

программы. В рамках данной работы на основании выявленных проблем, разработана программа совершенствования системы менеджмента качества в ООО «СОЛОФИЛМЗ», основанной на принципе ИСМ - вовлечение персонала. Для того чтобы рассчитать затраты на мероприятия, представим краткое описание данных процессов.

Обучение сотрудников по направлению «Контроль и управление качеством поставок». Прежде чем заключить договор на обучение сотрудников с образовательной организацией, необходимо определить с сотрудниками, которые в этом нуждаются. Поскольку организация поставок осуществляется отделом закупок, то совместно с начальником отдела были определены сотрудники, для которых такое обучения является не просто полезным, но и необходимым. Так к обучению планируется привлечь трех человек: специалиста отдела закупок, менеджера по управлению поставками и менеджера по закупкам.

Название программы обучения, стоимость, длительность и место проведения программы для сотрудников приведены и сформулированы ниже в таблице 5. Время проведения в соответствии с организационным планом 23-25 декабря 2020 года.

Таблица 5 - Программы обучения сотрудников ООО «СОЛОФИЛМЗ»

Название программы	Программа	Стоимость за единицу персонала	Место обучения
Контроль и управление качеством поставок	Выбор, оценка, аудит поставщиков	39 400 руб.	Семинар в Самарской области

Таким образом, планируется трехдневный курс обучения сотрудника по направлению «Контроль и управление качеством поставок (более подробное описание программы обучения представлено в Приложении Г). От выбора поставщика зависит качество производимой продукции и успех предприятия. Поэтому необходимо определить рейтинг продавцов и на этой основе выбрать поставщика. Для успешного функционирования предприятия необходимо,

чтобы между поставщиком (продавцом) и потребителем установились партнерские отношения.

Данный семинар поможет повысить эффективность и надежность закупочных операций на предприятии, снизить риски некачественных поставок, предотвратить ошибки при выборе и оценке поставщиков, значительно повысить качество продукции компании, а также снизить финансовые потери и затраты. В стоимость обучения входят:

- комплект авторских материалов;
- кофе-паузы, обеды;
- сертификат Moscow Business School;
- удостоверение о повышении квалификации.

В результате обучения предприятие в лице сотрудника получает следующие преимущества:

- повышение эффективности и надежности закупочных операций на предприятии;
- снижение рисков некачественных поставок;
- предотвратите ошибки при выборе и оценке поставщиков;
- разработка пошагового плана выбора, мониторинга, оценки и аудита поставщиков, влияющих на качество и безопасность продукции компании;
- сотрудник во время обучения изучает алгоритм формирования системы партнерских отношений с поставщиками;
- компания станет обладателем карты постоянного клиента, которая дает возможность пройти обучение на семинарах и программах MBA от Moscow Business School со скидкой 5%, то есть имеет возможность воспользоваться услугами бизнес-школы на выгодных условиях.

3) Реализация системы наставничества. Наставничество - это крайне эффективный процесс, поскольку с ее помощью для новичков облегчается процесс адаптации. В роли наставников в организации могут выступать наиболее опытные сотрудники подразделений компании непосредственно.

На наставника возлагаются основные функции по профессиональной и организационной адаптации новичка: он не только помогает новому работнику «влиться» в коллектив, понять суть корпоративной культуры компании, но и лучше освоить свои профессиональные обязанности.

Систему (институт) наставничества можно отнести к системе обучения, потому как наставник является своего рода источником знаний и инструментом в решении возникающих проблем у нового сотрудника. Помимо прочего наставник полноценно курирует деятельность новичка и помогает наиболее быстрому вхождению новичка в рабочий ритм компании. Также важно отметить, что наставник выступает репетитором, который имея более широкий и богатый опыт и знания, обучает своих подопечных-новичков. С целью организации контроля над процессом наставничества, в компании рекомендовано разработать Положение о наставничестве. Это Положение должно предусматривать определенный круг обязанностей наставника по проведению адаптации нового работника:

- знакомство новичка с компанией, с ее организационной структурой, историей ее развития;
- разъяснение обязанностей нового сотрудника;
- знакомство с существующими внутриорганизационными неписанными порядками;
- знакомство с правилами внутреннего трудового распорядка;
- организация параллельного обучения с правилами трудовой деятельности;
- организация контроля над результатами деятельности нового работника;
- оказание помощи в возникающих у новичка трудностях;
- доведение результатов проведенного обучения новичка до руководителя;
- оказание помощи новичку во вливание его в коллектив;
- в первое время работы нового сотрудника - организация его труда.

Рекомендуется разработать Положение о премировании наставников. Такое Положение должно предусматривать выплату премии наставнику, если работник успешно пройдет испытательный срок, равный в компании три месяца. И от того, насколько эффективно будет работать новичок, будет зависеть размер премии наставника.

Это положение позволит обеспечить более быстрое вливание новичков в коллектив, их адаптацию. Также положение поспособствует эффективной работе новичка и его наставника, ведь насколько ответственно подойдет к этому наставник, такую премию он и получит.

При реализации данного проекта наставник будет по максимуму исключать возможности совершения новичком ошибок, поскольку если его ученик будет систематически нарушать правила, которые требует производство, его могут не принять на постоянную работу, не дожидаясь окончания испытательного срока и исключая возможность получения наставником поощрения.

Рекомендуется установить размер премии, равный единовременной выплате в 5 000 руб. Следует определить в качестве испытания для начала не более 8 наставников (минимум по одному наставнику в каждом подразделении компании).

В связи с этим, можно сказать о том, что в среднем наставникам в год придется выплачивать около 40 000 руб. Это очень малая сумма, однако, она позволит обеспечить компанию необходимыми специалистами, поскольку наставники к работе будут подходить более ответственно. Все это, несомненно, положительно скажется на качестве продукции предприятия, а соответственно и обеспечится конкурентоспособность предприятия в целом.

Далее сведем все затраты на разработанные мероприятия в общую таблицу 6. Затраты рассчитаны на ближайшие 12 месяцев.

Таблица 6 - Затраты на реализацию программы по совершенствованию СМК в ООО «СОЛОФИЛМЗ»

Мероприятие	Сумма, руб.
Поощрение наставников	40 000
Обучение сотрудников	118 200
Выплата надбавки ответственным лицам за работу	27 645
Итого	185 845

Таким образом, по таблице видно, что совокупные затраты по реализации программы составляют 1 081 845 руб., большую часть из которых составляет надбавка за выслугу лет. Вместе с тем, затраты включают также оплату некоторым ответственным лицам за выполнение работы по программе, поскольку это является дополнительным мероприятием и не входит в их должностные обязанности.

Затраты по реализации программы складываются из следующих сумм:

40 000 руб. - поощрение наставников (каждому наставнику из назначенных 8 человек доплата в виде единовременной выплаты составляет в среднем 5 000 руб.).

42 150 руб. - премия ответственным лицам за работу, из расчета единовременной доплаты в размере 15 % к окладной части специалистов, равной по процессиям:

– 6 045 руб. специалисту по кадровому делопроизводству за разработку Положения о наставничестве, заработная плата которого составляет 40 300 руб. ($40\,300 \times 15\% = 6\,045$ руб.);

– 9 150 руб. экономисту за разработку Положения о премировании наставников и определение премии 9 150 руб., заработная плата которого составляет 61 000 руб. ($61\,000 \times 15\% = 9\,150$ руб.);

– 12 450 руб. директору по персоналу за организацию обучения сотрудников, заработная плата которого составляет 83 000 руб. ($83\,000 \times 15\% = 12\,450$ руб.).

Конечно, с точностью оценить результаты от внедрения мероприятий мы не можем, но сделаем попытку провести экономическую оценку эффективности мероприятий в следующем разделе настоящей работы.

3.2 Оценка экономической эффективности от предлагаемых мероприятий

Допустим в результате реализации программы совершенствования системы менеджмента качества чистая прибыль за счет увеличения производительности труда, улучшения качества, и как следствие увеличение объема реализации производимой продукции, а также улучшения экономического положения в стране увеличится на 5 %.

Если учесть, что чистая прибыль компании за 2019 г. составила 933 тыс. руб., то в следующем году с учетом внедрения мероприятий планируется, что она составит 979,65 тыс. руб.

Так планируется увеличение чистой прибыли (ЧП) на 46,65 тыс. руб. Расчет производился следующим образом:

$$\text{ЧП} = 933 \times 5\% = 979,65 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, экономический эффект в результате внедрения мероприятий можно рассчитать по формуле:

$$\text{Э}_{\text{эф}} = \text{ЧП} - \text{З} \times \text{К}, \quad (3.1)$$

где $\text{Э}_{\text{эф}}$ - экономический эффект от внедрения мероприятий;

ЧП - планируемая чистая прибыль;

З - затраты на мероприятия.

К - нормативный коэффициент.

Нормативный коэффициент - это константа.

$$\text{Э}_{\text{эф}} = 979,65 - 185,845 \times 0,17 = 948,06 \text{ тыс. руб.}$$

В результате мы можем видеть, что разработанные нами мероприятия несут положительный экономический эффект, равный 948,06 тыс. руб. Резюмируя все вышеизложенное, отметим, что разработанные мероприятия будут способствовать улучшению качества работы сотрудников, а следствием этого будет непосредственно улучшение качества продукции ООО «СОЛОФИЛМЗ».

Поскольку ничто иное, как вовлечение персонала, их мотивация и обучение является составляющей интегрированной системы менеджмента качества, выражаемой в одном из принципов ИСМ.

Ведь если сообщить сотрудникам о том, что в ближайшее время будет рассмотрена система оплаты труда наставников (конечно, новичков не бросали на произвол судьбы в компании, кто-то занимался с ними, но труд этих работников будет отныне оплачиваться), при этом озвучить им условия, на основании которых будет осуществляться выплата, большинство из наставников будут стремиться, к тому, чтобы в дальнейшем их труд был по достоинству оплачен.

Поэтому введение системы наставничества и их премирования, своевременное информирование персонала об этом, поможет решить проблему неэффективности работы новичков, как отражения неэффективной системы менеджмента качества.

Говоря об обучении сотрудников отдела закупок, то данное мероприятие напрямую положительно скажется на качестве продукции производственного предприятия ООО «СОЛОФИЛМЗ», потому как после обучения сотрудники будут более качественно подходить к выбору поставщиков, а это является залогом успеха и обеспечивает качество продукции предприятия.

Таким образом, если реализовать предложенные мероприятия, то можно не только усовершенствовать аспекты системы менеджмента качества ООО «СОЛОФИЛМЗ», но и повысить ее эффективность и результативность, которая в последующем непременно отразится на работе сотрудников, на качестве продукции и на деятельности организации в целом.

Заключение

В процессе написания бакалаврской работы на тему: «Разработка мероприятий по совершенствованию управления качеством продукции на предприятии (на примере ООО «СОЛОФИЛМЗ»)» были решены все поставленные задачи, и сделаны соответствующие выводы.

Чтобы производить высококачественные продукты и предоставлять их потребителям, должны быть обеспечены лучшие технические, эстетические и эксплуатационные характеристики при минимальных затратах на производство, потребление и использование. Следовательно, наилучшее качество продукта следует понимать, как сочетание всех характеристик для удовлетворения достаточного спроса при минимальных затратах труда.

Система менеджмента качества - очень гибкий механизм, способный воспринимать новые приемы и методы, и ее потенциал ни в коем случае нельзя свести только к требованиям стандарта ISO 9001, это и многое другое необходимо понимать российским руководителям и активно внедрять в производственный процесс для обеспечения конкурентоспособности, прежде всего, продукта.

В западных странах система менеджмента качества развита довольно широко (к примеру, высоко ценится качество швейцарских, немецких товаров). Что касается российских предприятий, то большинство руководителей до конца не понимают данную систему и направлены, прежде всего, на получение максимальной прибыли, пренебрегая при этом достижением высокого качества продукта.

Выгода от внедрения ИСМ в организации выражается, прежде всего, в перспективе развития предприятия путем обеспечения конкурентоспособности за счет эффективной системы менеджмента качества. Управление диверсификацией, создание и внедрение систем управления в соответствии с международными стандартами считается основной тенденцией развития

современного менеджмента, факторами хорошего менеджмента и ключом к обеспечению долгосрочной конкурентоспособности.

При внедрении интегрированной системы менеджмента необходимо следует придерживаться разработанного плана, так как это будет способствовать ее эффективности. Чтобы обеспечить управление общими требованиями интегрированной системы, рекомендуется создать отдельное структурное подразделение - центр управления.

В проектах, где компании создают и внедряют интегрированные системы управления, рекомендуется определить возможности для стратегий интеграции и расширения сферы действия. При совершенствовании системы менеджмента качества необходимо грамотно подходить к данному вопросу, так как от эффективности проводимых мероприятий зависит уровень не только качества продукции предприятия, но и его конкурентоспособности.

С этой целью необходимо придерживаться определенного алгоритма действий, которые максимально помогут усовершенствовать СМК на предприятии. Вместе с тем, для большей эффективности и результативности мероприятий по совершенствованию СМК на предприятии необходимо вовлекать квалифицированных сотрудников.

Так называемый «человеческий фактор» является важнейшим элементом при совершенствовании существующей СМК на предприятии. Но при этом именно этот элемент может тормозить процесс развития.

Поэтому очень важно уделять внимание управлению вовлеченности. Для этого необходимо подобрать набор методов, мероприятий, принципов, разработать определенный подход. Принятие решений руководством должно основываться на факторах, которые влияют на степень вовлеченности сотрудников.

Объектом данного исследования являлась ООО «СОЛОФИЛМЗ». Для того чтобы проанализировать СМК, действующую в ООО «СОЛОФИЛМЗ» сегодня и в дальнейшем разработать направления совершенствования системы менеджмента качества, в рамках данной работы было проведено

социологическое исследование, которое позволило выявить явные проблемы в существующей на сегодняшний день в компании ООО «СОЛОФИЛМЗ» системы менеджмента качества.

В результате для решения существующих в ООО «СОЛОФИЛМЗ» проблем в системе менеджмента качества были определены следующие мероприятия

- внедрение института наставничества с разработкой Положения о наставничестве и системой премирования наставников;
- проведение обучения сотрудников отдела закупок путем повышения их квалификации по направлению «Контроль и управление качеством поставок».

При разработке программы по реализации мероприятий определен срок, равный три месяца и ответственные лица за каждое мероприятие. В конечном итоге была проведена оценка эффективности разработанной программы совершенствования системы менеджмента качества ООО «СОЛОФИЛМЗ» на основании установленных затрат на ее реализацию, равных 185,845 тыс. руб.

В результате проведения всех расчетов, можно говорить о том, что предложенная программа совершенствования системы менеджмента качества является эффективной.

Список используемой литературы

- 1) Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2018. - 288 с.
- 2) Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2017. - 320 с.
- 3) Дафт, Р.Л. Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Р.Л. Дафт; Пер. с англ. Э.М. Коротков. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 736 с.
- 4) Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. - Н.Новг.: НИМБ, 2018. - 320 с.
- 5) Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации: Учебно-практическое пособие / Н.Б. Ермасова. - М.: ИТК Дашков и К, 2018. - 380 с.
- 6) Жигун, Л.А. Теория организации: Словарь / Л.А. Жигун. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 116 с.
- 7) Кеворков, В.В. Теория организации / В.В. Кеворков, Д.В. Кеворков. - М.: КноРус, 2017. - 432 с.
- 8) Коробко, В.И. Теория управления: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации» / В.И. Коробко. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 383 с.
- 9) Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2018. - 272 с.
- 10) Круи, М. Основы риск-менеджмента / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. - Люберцы: Юрайт, 2018. - 390 с.
- 11) Лукичева, Л.И. Управленческие решения: Учебник по специальности «Менеджмент организации» / Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2018. - 384 с.

- 12) Лукичева, Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: Учебник для бакалавров / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2018. - 488 с.
- 13) Мамаева, Л.Н. Менеджмент организации. Введение в специальность / Л.Н. Мамаева. - М.: КноРус, 2016. - 232 с.
- 14) Международный стандарт ISO 8402:1994 «Управление качеством и обеспечение качества – Словарь» – М. : ВНИИС, 2018. 57 с.
- 15) Менеджмент организации: учебное пособие / Под ред. З.М. Румянцевой. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 432 с.
- 16) Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Вильямс, 2018. - 672 с.
- 17) Пастухова, В.В. Стратегическое управление предприятием: философия, политика, эффективность: монография / В.В.Пастухова .: М., 2017. 302 с.
- 18) Попов, С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие / С.Г. Попов. - М.: Ось-89, 2018. - 176 с.
- 19) Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, Академцентр, 2017. - 240 с.
- 20) Ружанская, Л.С. Теория организации: Учебное пособие / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю.В. Солдатова. - М.: Флинта, 2018. - 200 с.
- 21) Русецкая, О.В. Теория организации: Учебник для академического бакалавриата / О.В. Русецкая, Л.А. Трофимова, Е.В. Песоцкая. - Люберцы: Юрайт, 2019. - 391 с.
- 22) Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, 2017. - 272 с.
- 23) Тебекин, А.В. Менеджмент организации.: Учебник / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев. - М.: КноРус, 2018. - 424 с.
- 24) Теория организации: Учебник. / Под ред. В.Б. Ременникова. - М.: ЮНИТИ, 2019. - 175 с.

25) Тихомирова, О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 256 с.

26) Новый стандарт IATF 16949:2016 Ключевые изменения и процесс перехода. // dnvgl.ru / [Электронный ресурс]. URL: <https://www.dnvgl.ru/assurance/automotive/new-iatf-16949-2016-standard.html> (дата обращения: 14.01.2020).

27) Bateson J. Managing services marketing: Text and Redings (The Dryden Press Series in Marketing). – 3rd Edition. – Harcourt College Pub, 2018. - 600 p.

28) Zhao Z. Analysis of relationship between quality management system and design assurance system // Procedia Engineering. – 2017. – Volume 80. – PP. 565-572.

29) Gronroos S. Service management and marketing : Customer Management in Service Competition. – 3rd Edition. – Wiley, 2017. 496 p.

30) Rampersad Hubert K..General quality management: personal and organizational changes / K. Hubert - Art publisher , 2017 – 243 p.

31) Schottmiller, J. Quality costs stimulate continuous improvement processes / J. Schottmiller // Methods of quality management, 2017 – 216p.

Приложение В
Анкета для сотрудников

АНКЕТА

Определение мнения сотрудников в отношении мероприятий по совершенствованию СМК в ООО «СОЛОФИЛМЗ»

1. ФИО _____

2. Должность _____

3. Скажите, если организовать обучение для сотрудников по направлению «Контроль и управление качеством поставок», будет ли это интересно и поможет ли в работе?

- да, это интересно
- нет, это никак не поможет в работе
- затрудняюсь ответить

4. Как Вы считаете, необходимо ли определить в компании наставников, чтобы обучать новичков?

- да, это крайне необходимо
- нет, наставники не нужны, новички итак работают хорошо
- затрудняюсь ответить

5. Как Вы считаете, если разработать программу мотивации, поможет ли это повысить качество продукции?

- да, это повысит ответственность сотрудников предприятия
- нет, это никак не отразится на работе сотрудников
- частично да, потому как полностью исключить ошибок в производстве нельзя
- это будет просто полезным для развития предприятия

СПАСИБО ЗА ОТВЕТЫ!

Приложение Г
Программа обучения

Программа обучения по направлению «Контроль и управление качеством поставок»

Время проведения семинаров - 23-25 декабря 2019 г. с 10:00 до 17:30

День 1 Роль материально-технического снабжения в общей системе управления предприятием. Актуальность изучения вопросов управления качеством при осуществлении поставок

1. Общие сведения о требованиях стандартов и руководящих документов по управлению поставщиками. Управление процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внешними поставщиками в соответствии (ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ISO 9001:2015))

2. Основные принципы закупок и поставок

3. Определение потребности в материально-технических ресурсах (МТР).
Документация для планирования закупок МТР

4. Подходы для выбора поставщика. Порядок взаимодействия с поставщиками

5. Претензии к поставщикам.

Разработка принципиальных требований по обеспечению качества поставляемой продукции

1. Определение технических требований к качеству поставляемых материально-технических ресурсов, комплектующих изделий, продукции

2. Требования к таре, упаковке, хранению, перевозке

3. Обращение с продукцией ненадлежащего качества

4. Возмещение ущерба за поставку продукции ненадлежащего качества

5. Страхование сохранности продукции при перевозке

6. Требования к наличию определенных процедур, процессов, оборудования поставщика

Продолжение Приложения Г

7. Наличие функционирующей системы менеджмента качества

8. Оформление требований в соответствующей нормативно-технической, правовой и договорной документации

Практикум «Анализ договора с поставщиком на соответствии требований по обеспечению качества закупаемой продукции.

Методы оценки возможностей поставщиков

1. Оценка отдельных образцов поставляемой продукции

2. Оценка на основе опыта аналогичных поставок и опыта других потребителей

3. Оценка возможностей поставщика (метод А. Робертсона)

4. Исследование репутации поставщика

5. Аудит системы менеджмента качества

6. Самооценка деятельности поставщика на основании чек-листов

7. Комплексный анализ информации, относящейся к процессам деятельности поставщика

8. Проведение технического аудита / аудита продукции с целью оценки уровня функционирования процессов контроля качества на всех этапах производства поставщика

Практикум «Методы оценки возможностей поставщиков. Оценка и выбор наиболее эффективного поставщика»

День 2 Верификация закупленной продукции. Входной контроль:

1. Проверка наличия сопроводительной документации на продукцию, удостоверяющей качество и комплектность продукции

2. Контроль соответствия и приемка по качеству и комплектности продукции требованиям НТД и перечню материалов, подлежащих контролю

3. Контроль за проведением технологических испытаний поступающих ресурсов в цехах, лабораториях, контрольно-испытательных станциях

4. Анализ и документация по результатам входного контроля

Продолжение Приложения Г

5. Работа представителей поставщиков для участия в составлении необходимой документации по дефектам, обнаруженным при входном контроле

Мониторинг, оценка поставщиков

1. Методология. Система оценки качества продукции поставщика

2. Протокол оценки (выбора) поставщиков

3. Реестр одобренных поставщиков по результатам мониторинга

4. Определение категории поставщиков

5. Степень управления и работы с поставщиками

6. Документирование процесса управления поставщиками, показатели результативности и эффективности

7. Руководство по качеству для поставщиков. Анализ требований

8. Применение методики 8D с целью предотвращения повторного возникновения дефектов продукции

Риск-ориентированный подход к оценке поставщиков

1. Факторы риска, связанных с поставщиком

2. Методы снижения риска

3. Использование метода FMEA по оценке рисков при выборе поставщиков и анализе поставок

Практикумы:

1. Применение на предприятии метода командной работы 8D. Анализ причин снижения качества и безопасности продукции на примере предприятия

2. Диагностическая оценка поставщика своей компании в соответствии с требованиями международных стандартов, специализированных требований поставщика для своего предприятия

День 3 Аудит поставщика как эффективный инструмент взаимодействия с потребителем и снижения рисков, связанных с поставками закупаемой продукции

1. Понятие аудита. Цель и задачи аудитов поставщика. Виды аудитов

Продолжение Приложения Г

2. Определение требований к поставщику, разработка опросного листа
 3. Технология и принципы проведения аудита поставщика
 4. Руководство программой аудита поставщиков. Полномочия и ответственность сторон, принимающих участие в аудите
 5. Наблюдения. Ведение записей во время проведения аудита. Регистрация несоответствия и наблюдений
 6. Отчётность по результатам аудитов. Требования к подготовке отчёта. Отчёт об аудите
 7. Контроль по разработке и реализации корректирующих действий по результатам проведенного аудита
 8. Требования к компетентности и личностным качествам auditors. Требования к техническим экспертам аудита. Положение о внутренних аудиторах
 9. Документация аудита: программа аудита; план аудита; опросный лист (чек-лист); протоколы несоответствий (карта несоответствий); отчет по аудиту предприятия/процесса; количественная оценка аудита
 10. Определение рейтинга поставщика. Формирование системы партнерских отношений с поставщиками
 1. Действия до начала поставок, кодекс этики поставщиков
 2. Действия при серийных поставках
 3. Формализация отношений через регламентирующие документы (соглашение о качестве поставок, руководство системы качества управления для поставщиков)
 4. Аккредитация поставщиков
- Практикум «Пошаговое моделирование аудита поставщика. Разбор результатов аудитов поставщиков, проводимых в производственных компаниях».