

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)

27.03.02 Управление качеством

(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Разработка мероприятий по совершенствованию системы менеджмента качества
(на примере ООО «Ферраплюс»)»

Студент

Э.С. Баширов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент, С.Е. Васильева

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

Консультант

канд. пед. наук, доцент С.А. Гудкова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Тольятти 2021

Аннотация

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию системы менеджмента качества (на примере ООО «Ферраплюс»)».

Цель работы – разработка мероприятий по совершенствованию системы менеджмента качества на предприятии ООО «Ферраплюс».

Объектом исследования бакалаврской работы является ООО «Ферраплюс», которая занимается производством комплектующих для автомобильной индустрии.

Предмет исследования система менеджмента качества предприятия ООО «Ферраплюс».

Краткие выводы по работе: раскрыта сущность и значение системы менеджмента качества, проведен анализ предприятия ООО «Ферраплюс»: проанализированы ряд экономических показателей, проведен SWOT-анализ, проанализировали СМК предприятия и рассмотрели основных конкурентов. По итогам анализа разработали ряд мероприятий, которые способствовали совершенствованию СМК.

Практическая значимость работы заключается в использовании материалов данной работы в изучении дисциплины менеджмента качества, а также в практической деятельности предприятия.

Общий объем работы, без приложений, 48 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 13, рисунков – 10.

Abstract

The theme of the graduation work is development of measures to improve the quality management system (by the example of LLC Ferraplus).

The purpose of the work is to develop measures to improve the quality management system at the Ferraplus.

The object of research of the bachelor's work is Ferraplus LLC, which is engaged in the production of components for the automotive industry.

The subject of the research is the quality management system of the enterprise Ferraplus LLC.

Brief conclusions on the work: the essence and significance of the quality management system was disclosed, the analysis of the enterprise Ferraplus LLC was carried out: a number of economic indicators were analyzed, a SWOT analysis was carried out, the QMS of the enterprise was analyzed and the main competitors were considered. Based on the results of the analysis, a number of measures were developed that contributed to the improvement of the QMS.

The practical significance of the work lies in the use of the materials of this work in the study of the discipline of quality management, as well as in the practical activities of the enterprise.

The total volume of work, without attachments, 48 pages of typewritten text, including tables - 13, figures - 10.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы совершенствования системы менеджмента качества.....	7
1.1 Сущность и значение системы менеджмента качества.....	7
1.2 Пути совершенствования системы менеджмента качества.....	11
2 Анализ деятельности предприятия ООО ПКК «Ферраплюс».....	15
2.1 Организационно-экономические характеристики предприятия.....	15
2.2 Анализ системы менеджмента качества в деятельности предприятия ООО «Ферраплюс».....	23
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы менеджмента качества ООО «Ферраплюс».....	30
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы менеджмента качества предприятия.....	30
3.2 Расчет экономической эффективности внедрения разработанных мероприятий.....	39
Заключение.....	43
Список используемой литературы.....	45
Приложение А Карта процесса «Управление инфраструктурой».....	47
Приложение Б План деятельности на 2021-2022 год.....	53
Приложение В Взаимосвязь видов деятельности по разработке и совершенствованию системы менеджмента качества.....	54
Приложение Г Компетенции персонала предприятия ООО «Ферраплюс»....	55
Приложение Д Факторы и уровни для оценки.....	56

Введение

Для повышения эффективности работы предприятия необходимо внедрить и совершенствовать систему менеджмента качества. Грамотно разработанная система менеджмента качества позволит мониторить, анализировать, улучшать всю деятельность предприятия, в том числе позволит повысить качество производимой продукции.

Система менеджмента качества позволяет предприятиям: анализировать и сокращать затраты; освоить новые рынки сбыта; оценивать и анализировать риски и возможности процессов; повышать качество продукции; доверительное отношение со стороны заинтересованных сторон; удовлетворять требования потребителей и т.д.

Предприятиям не достаточно разработать и внедрить систему менеджмента качества, а им необходимо ее поддерживать и совершенствовать. Это позволит не отставать от конкурентов и быть более эффективным на рынке. Ведь именно система менеджмента качества является гарантией того, что предприятия способна производить качественную продукцию с минимальными затратами и тем самым обеспечить требования заинтересованных сторон.

Данные тезисы позволяют сделать вывод об актуальности выбранной темы и определить цель и задачи бакалаврской работы.

Цель работы – разработка мероприятий по совершенствованию системы менеджмента качества предприятия ООО «Ферраплюс».

Для того, чтобы цель работы была реализована необходимо решить ряд задач, среди которых:

- 1) Раскрыть теоретические основы системы менеджмента качества.
- 2) Провести анализ экономических показателей работы предприятия ООО «Ферраплюс», проанализировать, как разработана и внедрена система менеджмента качества на предприятии.

3) Разработать мероприятия по совершенствованию системы менеджмента качества в деятельности предприятия ООО «Ферраплюс».

Объектом исследования бакалаврской работы является ООО «Ферраплюс», производящая комплектующие для автомобильной отрасли.

Предмет исследования выступает система менеджмента качества предприятия ООО «Ферраплюс».

Для выполнения работы применялись: документация предприятия, нормативно-правовые акты РФ, бухгалтерская отчетность предприятия ООО «Ферраплюс».

При разработке данной работы использовались такие методы как: анализ, сравнение, прогнозирование, статистические методы и т.д.

Практическая значимость работы заключается в использовании материалов данной работы в изучении дисциплины менеджмента качества, а также в практической деятельности предприятия.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

Во введении отражена актуальность, цели, задачи работы.

Первая глава работы посвящена теоретическому анализу исходных материалов, раскрытию сущности системы менеджмента качества.

Вторая глава посвящена анализу состояния предприятия ООО «Ферроплюс».

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию СМК ООО «Ферроплюс».

Список использованной литературы состоит из 24 наименований, включающих стандарты, учебники, научные статьи и публикации, электронные ресурсы интернета, в том числе 5 иностранных.

Общий объем работы, без приложений, 48 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 13, рисунков – 10.

1 Теоретические основы совершенствования системы менеджмента качества

1.1 Сущность и значение системы менеджмента качества

Для понимания сущности СМК необходимо в первую очередь определиться с составляющими данного понятия.

Что же такое система? Гурю в области качеств, Э. Деминг дает следующее определение: «Система – это сеть взаимозависимых компонентов, работающих вместе для достижения единой цели» [10], а стандарт ГОСТ Р ИСО 9001-2015 дает следующее определение: «совокупность взаимосвязанных и (или) взаимодействующих элементов» [1]. Таким образом, из данных определений следует, что система – это целостность определенных компонентов, которые взаимосвязаны и взаимодействуют между собой для того, чтобы достичь определённой цели.

Под системой менеджмента понимается «совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов организации для разработки политик, целей и процессов для достижения этих целей» [2] такое определение дается в национальном стандарта ГОСТ Р ИСО 9000-2015.

Что касается качества, то данный термин произошел от латинского и применяется во всем мире. Существует множество определений, которые раскрывают значение понятия качество. Например, О.А. Горленко определяет качество, как «свойство, реально удовлетворяющее потребителей» [9]. А Е.Н. Михеева в своих трудах склоняется к следующему определению качества «Пригодность для использования (соответствие назначению)» [16]. А в национальном стандарте ГОСТ Р ИСО 9001-2015 дается следующее определение «Качество – степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям» [1]. В теории

управления качеством существуют еще множество определений, раскрывающих сущность понятия качества.

Сгруппировав все выше представленные определения можно определить, что система менеджмента качества та же систему менеджмента, только в более узком направлении, т.е. применительно к качеству. Вдовин С.М. дает следующее определение СМК «это система бизнес-процессов, построенных на основе процессной модели менеджмента и направленных на управление качеством продукта или услуги организации» [7]. А ГОСТ Р ИСО 9001-2015 определяет СМК, как: «часть системы менеджмента применительно к качеству» [1]. Исходя из данных определений, можно сказать, что система менеджмента качества – система операций, которые используются предприятием для достижения определённого уровня качества продукции/услуг.

Таким образом, внедрение СМК на предприятии является стратегической целью, которая позволит улучшить результаты деятельности предприятия, повысить эффективность деятельности предприятия, повысить конкурентоспособность. Такая система позволит не только контролировать, но и не допускать появления несоответствий, которые в дальнейшем могут повлиять на качество производимой продукции/услуги.

Система менеджмента качества разрабатывается и внедряется на основе принципов менеджмента качества. Принципы СМК это некая совокупность условий, позволяющих обеспечить эффективное функционирование предприятия и в целом СМК [17,21]. Принципы СМК представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Принципы системы менеджмента качества

Таким образом, вся система менеджмента качества базируется на семи принципах качества. Внедряя СМК основываясь на данных принципах позволит повысить результативность и эффективность предприятия в целом.

Система менеджмента качества предприятий индивидуальна в зависимости от выпускаемой продукции. Но при этом СМК должна охватывать все стадии жизненного цикла продукции [11,15]. СМК должна распространяться на такие виды деятельности, которые представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Этапы жизненного цикла продукции

Для того, чтобы грамотно разработать и внедрить СМК необходимо придерживаться определенных этапов. К этапам разработки и внедрения относят:

- Решение руководства о возможности внедрения СМК.
- Персонал организации должен быть обучен требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015.
- Разработка Плана по внедрению СМК.
- Выделение процессов и их описание.
- Разработка документации СМК.
- Проведение проверки внедренной СМК.
- Сертификация СМК.
- Постоянное улучшение СМК.

Разработка и внедрением СМК на предприятии представляет собой тяжелый процесс. После этапа получения сертификата внешние аудиты не прекращаются, каждый год предприятие проходит инспекционный аудит для подтверждения сертификата. В связи с этим предприятие не останавливается на достигнутом, а постоянно развивает и улучшает свою систему. Стандарт

ГОСТ Р ИСО 9001-2015 гласит: «Улучшение крайне необходимо организации, чтобы сохранять и поддерживать текущие уровни осуществления деятельности, реагировать на изменения, связанные с внутренними и внешними условиями, и создавать новые возможности» [1]. Процесс улучшения является постоянным и достигается путем аудитов, анализа со стороны руководства, анализа данных.

Таким образом, система менеджмента качества (далее СМК) для предприятия играет важную роль, так как она позволяет предприятию выйти на новый уровень, быть конкурентоспособным и повысить эффективность своей деятельности. От внедрения СМК предприятие получает ряд преимуществ, среди которых:

- повышение удовлетворенности заинтересованных сторон (как внешних потребителей, так и внутренних);
- позволяет своевременно выявлять несоответствия по средствам внутренних аудитов;
- предприятие, у которого внедрена система менеджмента качества конкурентоспособнее того, где нет системы;
- улучшение качества производимой продукции;
- мониторинг рисков и их снижение путем своевременного вмешательства [14,23].

1.2 Пути совершенствования системы менеджмента качества

Одним из основных принципов СМК является постоянное улучшение. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 дает следующее определение понятию постоянное улучшение – «повторяющаяся деятельность по улучшению результатов деятельности» [2].

В своих трудах У. Э. Деминг предложил рассматривать процесс улучшения в виде цикла, который состоит из четырех составляющих:

планируй, делай, проверяй и воздействуй [10,24]. Схематический данный цикл представлен на рисунке 3.

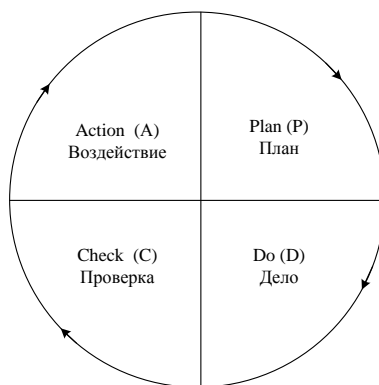


Рисунок 3 – Цикл PDCA

Рассмотрим подробнее, каждый элемент данного цикла. На этапе «планируй» предприятию необходимо определиться с целями системы и процессов, с ресурсами, которые необходимы для реализации потребностей заинтересованных сторон, а также с рисками и возможностями.

Следующий шаг – «дело». Непосредственно идет реализация запланированных мероприятий.

Этап «Проверка» - необходимо проверить, как выполняется план. Все мероприятия, которые были на первом этапе заявлены, должны быть реализованы.

«Воздействие» - предпринимаются необходимые меры по воздействию на систему, процесс с целью улучшения результатов деятельности. Цикл не прекращает свое существование, а повторно двигается по тем же составляющим цикла, но уже с учетом всех полученных данных от предыдущего цикла [10,21].

При реализации данного цикла предприятие получает возможность обеспечить процессы ресурсами и грамотно управлять ими. Также применяя подход данного цикла можно будет «определить и реализовать возможности для улучшения».

Процесс улучшения весьма важен для предприятий, для того чтобы «сохранять и поддерживать текущие уровни осуществления деятельности,

реагировать на изменения, связанные с внутренними и внешними условиями, и создавать новые возможности» [2].

Для постоянного улучшения стандарт предлагает использовать такие средства как: анализ, аудит, анализ со стороны руководства, оценка результативности процесса, также любые методы и средства, которые ведут к корректирующим действиям.

Рассмотрим подробнее инструменты, позволяющие улучшить систему менеджмента качества предприятия:

1) Аудит проводят для оценки результативности процессов и в целом системы менеджмента качества. Также проводится для своевременного выявления недостатков, узких мест, для поиска путей совершенствования, для установления того, выполняются или не выполняются требования системы менеджмента качества (далее – СМК). Существует ряд определений, например Вдовин С.М. дает следующее определение понятию аудит. «Систематическая и независимая экспертиза (оценка) качества функционирования предприятия, которая подразделяется на аудит систем качества ИСО; аудит качества производственного процесса, аудит качества управления, аудит качества продукции, аудит качества сервиса потребителей» [7].

В стандарте ГОСТ Р ИСО 9000-2015 дается следующая трактовка аудиту: «систематический, независимый и документируемый процесс получения объективных свидетельств и их объективного оценивания для установления степени соответствия критериям аудита» [2].

Таким образом, исходя из определения, следует, что аудит должен проводиться систематический, т.е. с определенной, запланированной периодичностью. Аудит должен быть независимый, лица проводящие аудит не должны быть заинтересованы в исходе аудита, они должны быть беспристрастны. Также аудит должен быть задокументирован, т.е. порядок проведения, требования, результаты аудита должны быть документально

оформлены. Должно быть свидетельства организации, проведения, заключения аудита в виде записи, документов и т.д.

2) Анализ. Под анализом следует понимать: «определение пригодности, адекватности или результативности объекта для достижения установленных целей» [2]. Итогом анализа может быть разработка мероприятий по улучшению деятельности, процесса.

Например, анализ со стороны руководства проводится с целью обеспечения соответствия СМК «пригодности, адекватности и результативности» [1]. Выходные данные анализа со стороны руководства позволяют определить решения и действия к возможностям по улучшению.

3) Оценка результативности процесса и в целом СМК. Позволяет оценить состояние системы и найти места, где необходимо также разработать и внедрить мероприятия по улучшению СМК [12].

4) Коррекция и корректирующие действия – является инструментом, которые позволяют не только устранить несоответствия, но и выявить причины данных несоответствий и найти пути улучшения.

Таким образом, под улучшением СМК следует понимать «повышение ее способности удовлетворять требованиям заинтересованных сторон» [2]. Внедрение и улучшение СМК позволит предприятию выйти на новый уровень. На рисунке 4 представлены все преимущества от внедрения СМК.

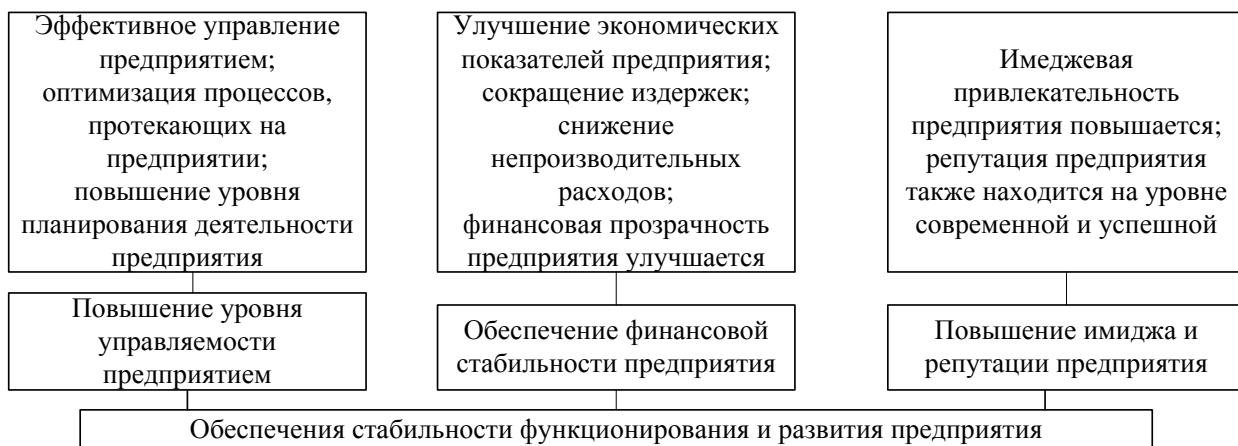


Рисунок 4 – Результаты от внедрения и постоянного улучшения СМК

2 Анализ деятельности предприятия ООО ПКК «Ферроплюс»

2.1 Организационно-экономические характеристики предприятия

Объектом исследования данного дипломного проекта является общество с ограниченной ответственностью Производственно – коммерческая компания «Ферроплюс» (далее организация, предприятие, компания, ООО «Ферроплюс», ООО ПКК «Ферроплюс»). Юридический адрес компании: г.Тольятти, проспект Степана Разина 22-117.

Основные виды деятельности ООО «Ферроплюс»:

- производства запасных частей, узлов и принадлежностей к автомобилям;
- оптовая и розничная торговля, комиссионная торговля, торгово-закупочная и иная коммерческая деятельность;
- оптовая и розничная торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;
- торговля новыми и поддержанными автомобилями как отечественного, так и зарубежного производства;
- организация работ платных автостоянок;
- строительство объектов производственного и социально – культурного назначения, жилищное строительство;
- перевозка и экспедирования грузов;
- организация перевозок грузов и т.д.

Свою деятельность по производству запасных частей к автомобилям предприятие начало в 2005 году. Предприятия можно отнести к динамично развивающимся организациям.

Политика в области качества предприятия направлена на обеспечение выпуска качественной продукции, полностью удовлетворяющей

потребностям потребителя. Качество нашей продукции определяет потребитель.

Исходя из политики, целями предприятия является получение прибыли и удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон. А именно:

1. Быть поставщиком для таких предприятий как: ФОРД, РЕНО;
2. Расширить долю рынка своим товаром на 5% (сейчас 1%);
3. Увеличить выручку на 20 %.

Структура управления ООО «Ферроплюс» представлена на рисунке 5 и она имеет линейно-функциональную структуру. Данный тип структуры управления имеет и положительные и отрицательные стороны. К положительным сторонам относят: вовлеченность персонала, максимальная ответственность, мотивация в части карьерного роста, возможность мониторить деятельность работников и т.д. Отрицательные стороны: длительность согласования документов, медленно решаются задачи, носящие оперативный характер [20]. Управляет предприятием Директор, который назначается на должность Учредителями организации в соответствии с Уставом ООО «Ферроплюс». Директор осуществляет общее руководство и контроль за деятельностью структурных подразделений. За разработкой элементов системы менеджмента качества, за внедрением стандартов, за совершенствование системы контроля занимается отдел качества в лице начальника отдела.

Предприятие руководствуется следующими нормативными документами: устав предприятия ; трудовой кодекс РФ.

Численность предприятия составляет 33 человек.

Основные экономические показатели деятельности ООО «Ферроплюс» представлены в таблице 1.

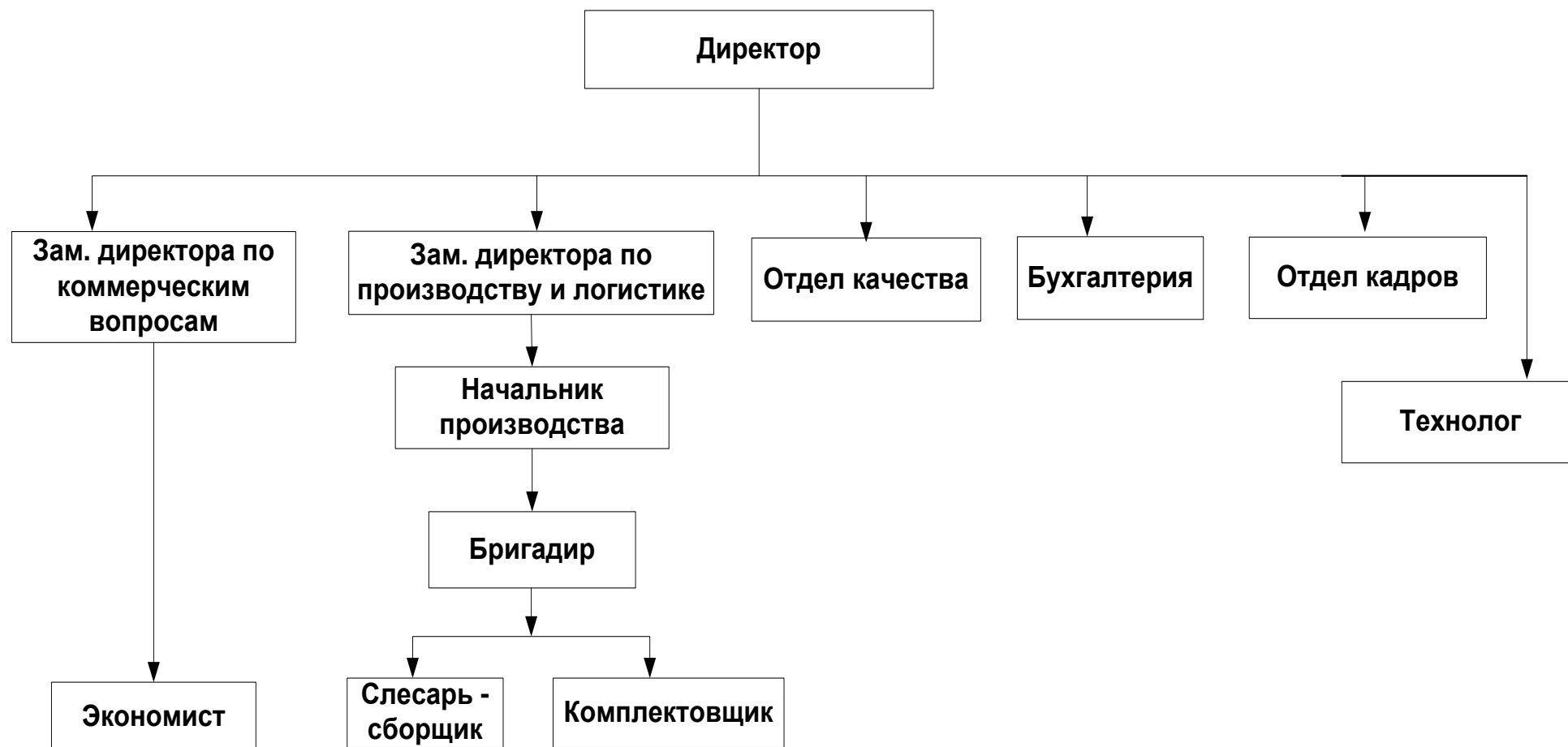


Рисунок 5 – Организационная структура ООО «Ферроплюс»

Таблица 1 – Техничко-экономические показатели ООО «Ферроплюс» за 2018-2020 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2019 г. от 2018 г.	2020 г. от 2019г.	2019г./ 2018г.	2020г./ 2019г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продаж, тыс. руб.	41 700 000	46 257 000	59 670 410	4557000,00	13413410,00	111%	129%
Себестоимость продаж, тыс. руб.	14322000	17329620	17802246	3007620,00	472626,00	121%	103%
Валовая прибыль, тыс. руб.	7 378 000	8 927 380	11 868 164	1549380,00	2940784,00	121%	133%
Управленческие расходы, тыс. руб.	3840000	4860000	6048000	1020000,00	1188000,00	127%	124%
Коммерческие расходы, тыс. руб.	1152000	1458000	1814400	306000,00	356400,00	127%	124%
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3 538 000	4 067 380	5 820 164	529380,00	1752784,00	115%	143%
Чистая прибыль, тыс. руб.	2 386 000	2 609 380	4 005 764	223380,00	1396384,00	109%	154%
Среднегодовая стоимость основных средств средства, тыс. руб.	720 000	756 000	812 000	36000,00	56000,00	105%	107%
Среднегодовая стоимость оборотных активов активы, тыс. руб.	1800000	1890000	2030000	90000,00	140000,00	105%	107%
Численность ППП, чел.	22	26	33	90000,00	140000,00	105%	107%
ФОТ ППП, тыс. руб.	10080000	12600000	12240000	2520000,00	-360000,00	125%	97%
Производительность труда,	1895455	1779115	1808194	-116339	29078,86	93,8622	101,6345
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	458181,8	484615,4	370909,1	26433,57	-344476	105,7692	76,5368
Фондоотдача, руб.	23,1666667	24,4746032	29,3942906	1,31	4,92	106%	120%
Оборачиваемость активов, раз	57,9166667	61,1865079	73,4857266	3,27	12,30	106%	120%
Рентабельность продаж, %	240000	252000	255000	12000,00	3000,00	105%	101%
Рентабельность производства, %	67,44%	64,15%	68,83%	-0,03	0,05	95%	107%
Затраты на 1 рубль реализации, коп.	41 700 000	46 257 000	59 670 410	4557000,00	13413410,00	111%	129%

В 2020 г. у предприятия имеется прибыль от продаж в размере 5 820 164 тыс. руб. На рисунке 6 наглядно представлена динамика роста прибыли от продаж за анализируемый период.



Рисунок 6 – Динамика показателя «Прибыль от продаж»

Выручка за анализируемый период выросла на 3,15% (рисунок 7). Прибыль от основной деятельности предприятия повысилась на 4,07%, что является позитивным фактором. При этом прибыль до уплаты налогов увеличилась на 3,98%.

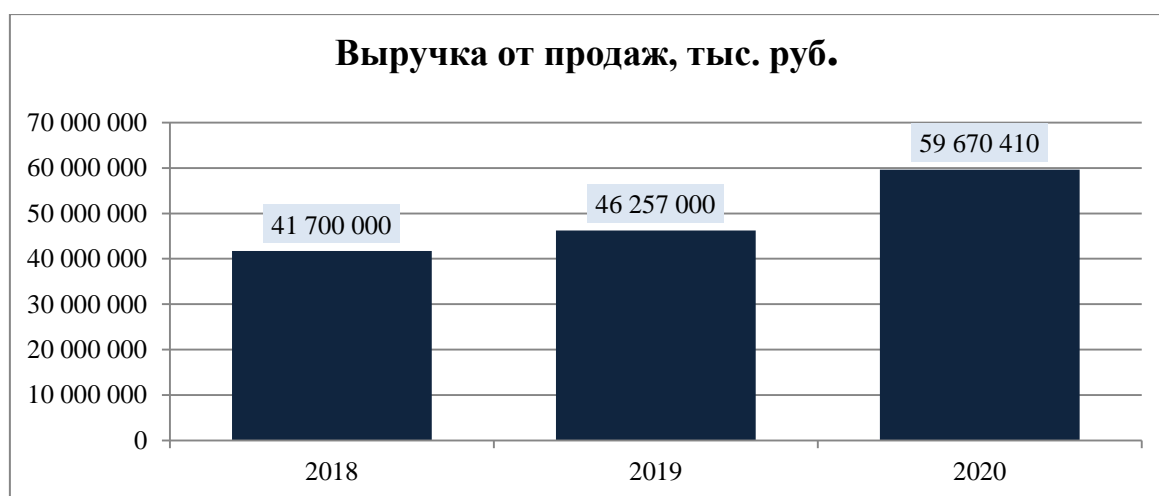


Рисунок 7 – Динамика показателя «Выручка от продаж»

Показатели рентабельности имеют положительную динамику, что подтверждает эффективность деятельности предприятия. Значение рентабельности активов на конец анализируемого периода свидетельствует о высокой эффективности использования имущества [8].

Следует отметить, что оборачиваемость дебиторской задолженности ниже оборачиваемости кредиторской, что является неблагоприятным фактором в деятельности предприятия. Дебиторская задолженность оборачивается быстрее оборотных средств. Это означает достаточно высокую интенсивность поступления денежных средств [4].

Финансовое состояние предприятия на конец анализируемого периода является нормально устойчивым, характеризуется достаточно высокой степенью независимости от внешних источников финансирования.

Для анализа фактического состояния и дальнейших перспектив предприятия ООО «Ферроплюс» был проведен SWOT-анализ [5], который представлен в таблице 2 (общая матрица).

Таблица 2 – SWOT-анализ ООО «Ферроплюс»

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Приемлемые цены на продукцию. 2. Сотрудничество с надежными поставщиками, которые поставляют качественную продукцию. 3. Наличие сертификата, соответствующая требованиям ГОСТ Р ИСО 9015; 4. Качественное современное оборудование. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая текучесть кадров. 2. Разный уровень квалификации рабочих. 3. На предприятии отсутствует система мотивации работников. 4. Низкий уровень компетенций у работников предприятия. 5. Не планируется деятельность.
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение цен за счет снижения себестоимости услуг. 2. Расширение рынка за пределы Самарской области. 3. Дальнейшее развитие каналов сбыта. 4. Привлечение высококвалифицированных специалистов. 5. Гибкую систему скидок как для физических, так и для юридических лиц. 6. Разработка антикризисной стратегии. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вследствие текучести кадров падает уровень качества оказания услуг (т.е. нехватка высококвалифицированных рабочих, отставание от графика, невозможность своевременного оказания услуг). 2. Сокращение количества договоров с физическими и юридическими лицами. 3. Потеря устойчивой позиции на рынке.

Таким образом, для того, чтобы открыть дополнительные представительства за пределами Самарской области с учетом спроса на данный вид услуг в других регионах необходимо грамотно проводить анализ рынка. Разработать гибкую систему оплаты труда, отвечающей ожиданиям персонала, также предусмотреть систему мотивации работников предприятия. Для улучшения и выявления уровня компетенций работников разработать и внедрить методику по оценке компетенций. Также учесть возможность привлечение местного населения в тех районах, где будут открыты новые филиалы, что позволит эффективно управлять себестоимостью услуг и снизить командировочные расходы.

Рассмотрим основных конкурентов ООО «Ферроплюс», к ним относятся: ООО «СТРОНГ», ООО «Идеал-Пласт», ООО «Паллад», ООО «ЭКОПОЛ». Оценка каждого предприятия осуществлялась по различным критериям по десяти балльной шкале, где 10 – это наивысший результат [19]. После оценки каждого показателя результаты складываются, максимально возможно набрать 110 баллов – это наивысший балл. Результаты оценки представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Оценка конкурентного положения ООО «Ферроплюс»

№ п /п	Фактор конкурентоспособности	ООО «СТРОНГ»	ООО «Ферроплюс»	ООО «Паллад»	ООО «Идеал-Пласт»	ООО «ЭКОПОЛ»
1	Качество продукции и услуг	9	10	7	6	8
2	Качество обслуживания	7	6	6	7	8
3	Ассортимент продукции и услуг	8	10	6	9	9
4	Стратегия маркетинга	6	10	7	8	6
5	Продвижение Продукции и услуг	6	7	8	8	7
6	Узнаваемость на рынке	7	8	7	7	8
7	Финансовое состояние	5	8	6	5	7
8	Ценовая политика	8	7	7	6	8
9	Квалификация персонала	7	5	8	7	9

Продолжение таблицы 3

10	Удовлетворенность персонала работой	6	8	8	8	5
11	Качество управления	8	7	9	7	8
Итого		77	86	79	78	83

Таким образом, результаты оценки показали, что ООО «Ферроплюс» является лидером среди основных конкурентов, но при этом показатель «Квалификация персонала» ниже среднего уровня, при разработке мероприятий, обратить на это внимание. На втором месте - ООО «ЭКОПОЛ», на третьем – ООО «Паллад». Наименьшее количество баллов имеют ООО «СТРОНГ» и ООО «Идеал-Пласт». Многоугольник конкурентоспособности представлен на рисунке 8.

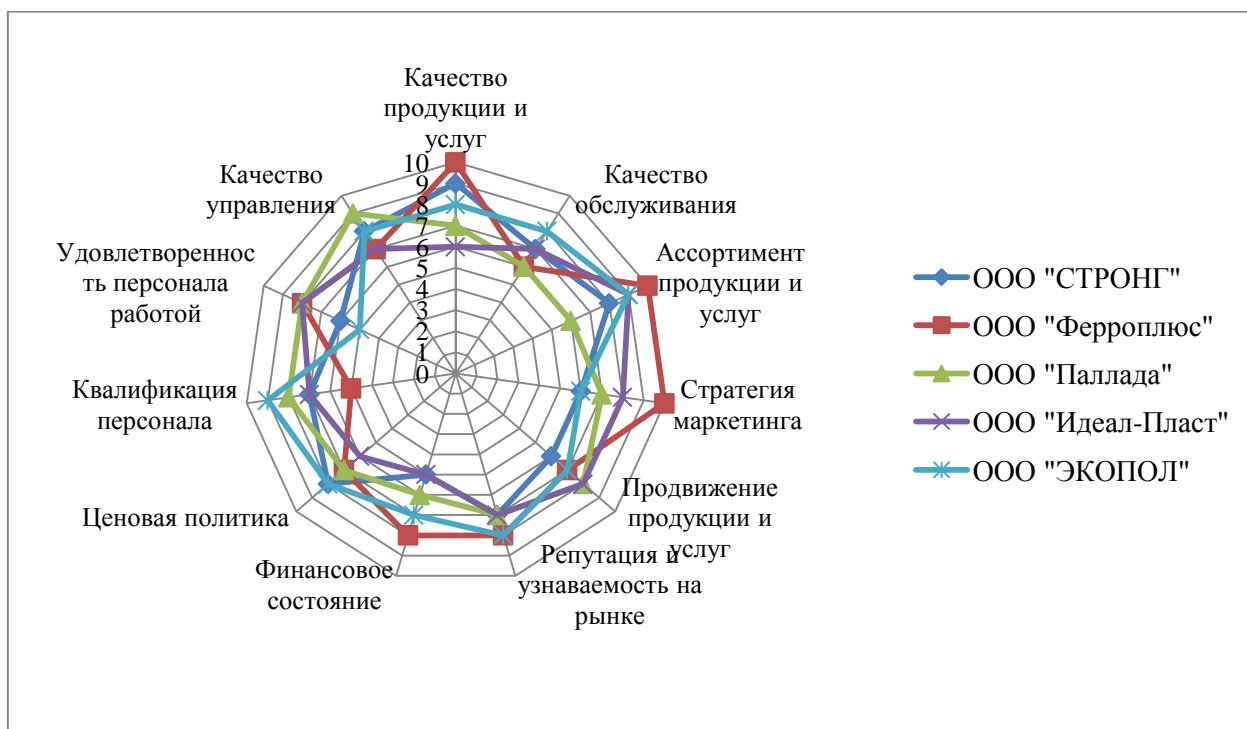


Рисунок 8 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «Ферраплюс»

Таким образом, ООО «Ферраплюс» имеет устойчивую позицию и долю рынка в городе/области, и способно конкурировать с другими, более крупными игроками в данной отрасли.

2.2 Анализ системы менеджмента качества в деятельности предприятия ООО «Ферраплюс»

На предприятии ООО «Ферраплюс» разработана и сертифицирована система менеджмента качества в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001 -2015. Национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 9001:2015 определяет основные принципы управления СМК. Рассмотрим реализацию данных принципов на предприятии ООО «Ферраплюс».

1) Принцип ориентация на потребителя.

Удовлетворение требований и ожиданий потребителей, заинтересованных сторон является первостепенной задачей предприятия. Для этого ООО «Ферраплюс» постоянно определяет потребности и ожидания потребителей, а также оценивает их удовлетворенность. Регулярно проводит анализ результатов оценки продукции и СМК. При необходимости вносит изменения в процессы, протекающие на предприятии [18]. Постоянно осуществляет оценку и анализ рисков и возможностей, которые влияют на процессы СМК. Предприятия ООО «Ферраплюс» нацелена на повышение удовлетворенности своих потребителей. ООО «Ферраплюс» обеспечивает выполнение требований заказчика и условий контракта, доведение этих требований до исполнителей, проведение необходимых мероприятий, обеспечивающих выполнение требований заказчика, измерение удовлетворенности заказчика, управление взаимодействием с заказчиком, а также с помощью организационно-распорядительных действий (приказы и распоряжения).

2) Принцип лидерство.

Принципы менеджмента качества предусматривают постоянное и личное участие директора ООО «Ферраплюс» в вопросах, связанных с качеством, что является залогом успешной работы предприятия в обеспечении качества. Директор принимает непосредственное участие в

разработке политики и целей в области качества, в планировании улучшения СМК, во внедрении и поддержании процессного подхода [18], доведение необходимой информации до работников предприятия. Также директор предприятия постоянно поощряет работников, которые стремятся постоянно улучшать и повышать результативность деятельности. Способствует обеспечить ресурсами для достижения запланированных целей.

3) Принцип взаимодействие людей.

Работники ООО «Ферраплюс» вовлечены в деятельность по улучшению качеством СМК. Достигается данное положение путем:

- планирования и выполнения программ подготовки и повышения квалификации персонала;
- закрепления за каждым работником определенных полномочий и ответственности;
- адаптации к производственной среде вновь принятых работников;
- доведения до каждого работника результатов деятельности в области качества;
- понимания работниками целей и задач, их удовлетворенности условиями и результатами труда;
- мотивации и стимулирования работников за достижение целей в области качества.

В ООО «Ферраплюс» создана атмосфера доверия среди персонала и необходимой среды для удовлетворенности работников результатами собственного труда; до персонала доводится информация о требованиях СМК и об участии каждого работника в формировании качества продукции; о важности выполнения требований потребителей, законодательных и обязательных требований.

4) Принцип процессного подхода.

На предприятии ООО «Ферраплюс» реализуется принцип процессного подхода. На предприятии определены основные, управляющие и

обеспечивающие процессы [13]. Общая процессная модель представлена на рисунке 9.



Рисунок 9– Процессная модель ООО «Ферраплюс»

Для каждого выделенного процесса определены входы и выходы; определены критерии и методы для оценки результативности процесса; выделены ресурсы; распределены обязанности; определены риски и возможности [13]. На предприятии разработаны карты процессов, описывающих процессов. Для примера, в Приложении А, представлен процесс «Закупка». Но при этом, для процесса разработка и

совершенствование системы менеджмента качества не представлена детализация. При разработке мероприятий по улучшению учесть данное замечание.

5) Принцип постоянного улучшения.

С целью осуществления процесса постоянного улучшения на предприятии ООО «Ферраплюс» реализуются следующие мероприятия:

- оценка удовлетворенности потребителей;
- внутренние аудиты СМК;
- контроль процессов и проектов;
- использование методов для демонстрации соответствия требованиям к проектам;
- действия по управлению несоответствующими проектами;
- сбор и анализ данных о функционировании СМК;
- корректирующие и предупреждающие действия.

б) Принцип решения, принимаемые на основании фактов.

На предприятии ООО «Ферраплюс» проводится анализ данных о качестве продукции, который включает в себя:

- анализ удовлетворенность потребителя
- анализ данных о несоответствиях, выявленных на разных этапах подготовки проекта и их характере при проведении контроля качества;
- данные о соответствии деятельности подразделений установленным требованиям и процедурам при проведении внутренних проверок качества;
- данные о результативности корректирующих и предупреждающих действий;
- данные о результативности СМК и соответствии ее Политике в области качества и целям при проведении анализа СМК со стороны руководства [18].

Ответственность за определение объема собираемых данных о качестве и глубины их анализа несет руководитель предприятия.

Анализ данных включает сверку достигнутых значений с установленными для поддержки [18]:

- приоритетов для быстрого решения проблем, касающихся потребителей;

- установление основных тенденций и корреляций, относящихся к потребителю, для анализа их состояния, принятия решений и долгосрочного планирования;

- своевременной передачи сведений о проекте, появившейся в период ее применения.

Записи о качестве, порядок их сбора и анализа устанавливается соответствующими документами предприятия ООО «Ферраплюс».

Данные результаты позволят принять более эффективное решение и являются основой для выполнения аналитических процедур.

7) Принцип менеджмент взаимоотношений:

На предприятии ООО «Ферраплюс» устанавливает взаимовыгодные долгосрочные отношения с поставщиками, зарекомендовавшими себя надежными поставщиками продукции и услуг, одобренными потребителем; активно привлекает деловых партнеров, развивая отношения с ними на основе взаимовыгодного сотрудничества и доверия.

Также анализ выявил, что на предприятии не осуществляется планирование деятельности. Положение о структурном подразделении содержит следующую функцию: «Общее планирование работ, в рамках, поставленных перед организацией задач и руководство их выполнением». Для улучшения деятельности предприятия и СМК все же необходимо планировать работу в области СМК.

Таким образом, анализ позволил выявить такие недостатки как: на предприятии не детализирован процесс «Разработка и совершенствование системы менеджмента качества»; также на предприятии не осуществляется общее планирование работ и не контролируется их выполнение. При

разработке мероприятий по совершенствованию СМК учесть данные недостатки, которые были выявлены в системе.

Также был проведен анализ результативности процессов [12]. У каждого процесса разработаны показатели результативности, пример процесса представлен в Приложении А. В таблице 4 представлены результаты анализа.

Таблица 4 – Анализ результативности процессов СМК за 2020 год

№	Наименование процесса	Фактическая результативность процесса за 2019 г.	Фактическая результативность процесса за 2020г.	Интерпретация результата
1	Процесс «Управление закупками»	97,06%	99,7%	Высокая результативность
2	Процесс «Разработка, внедрение и совершенствование СМК»	98,63%	80%	Допустимая результативность
3	Процесс «Производство и предоставление услуг»	100%	100%	Высокая результативность
4	Процесс «Управление логистикой»	100%	100%	Высокая результативность
5	Процесс «Управление продажами и развитие бизнеса»	100%	100%	Высокая результативность
6	Процесс «Управление технологическими процессами и оснастка»	98,63%	98,97%	Высокая результативность
7	Процесс «Управление воздействием на окружающую среду»	96%	98%	Высокая результативность
8	Процесс «Управление инфраструктурой»	99,5%	99,5%	Высокая результативность
9	Процесс «Управление ресурсами, персоналом»	85%	69%	Недопустимая результативность

Исходя из результатов оценки, следует, что процесс «Управление ресурсами, персоналом» имеет недопустимую результативность. Данная оценка свидетельствует о том, что требуется провести анализ причин и

разработать мероприятия по улучшению процесса. Анализируя данный процесс, было выявлено, что персонал, задействованный в работе основных процессов, не в полной мере обладает теми качествами, которые необходимо в той работе, которую выполняют, в связи с этим предлагается разработать методику оценки работников ООО «Ферраплюс» с целью недопущения назначения на должность некомпетентного работника. Также данная оценка позволит выявить особенности личности, способности и сильные стороны.

Помимо этого, в данном процессе финансовые ресурсы в части заработной платы распределены непропорционально.

Также процесс «Разработка, внедрение и совершенствование СМК» имеет допустимую результативность. Это значит, что процесс в целом результативен, но отдельные процессы требуют улучшения. При проведении дополнительной проверки данного процесса, было выявлено, что процесс не детализирован, в связи с этим необходимо детализировать процесс.

Таким образом, в ходе анализа были выявлены следующие несоответствия:

- на предприятии не ведется планирование деятельности;
- не в полной мере описан процесс «Разработка, внедрение и совершенствование СМК»;
- процесс «Управление ресурсами, персоналом» имеет низкую результативность.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы менеджмента качества ООО «Ферраплюс»

Для устранения замечаний, которые были выявлены в ходе анализа системы менеджмента качества предприятия предлагается реализовать следующие мероприятия:

1) Разработать и внедрить План деятельности предприятия и предложить систему.

2) Детализировать процесс «Разработка, внедрение и совершенствование СМК».

3) Внедрить систему оценки персонала и разработать систему оплаты труда с целью повышения результативности процесса «Управление ресурсами, персоналом».

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы менеджмента качества предприятия

Для того, чтобы предприятие развивалось, для того, чтобы в полной мере контролировала процессы, протекающие на предприятии, также для недопущения неблагоприятных ситуаций ввиду невыполнения какого-либо мероприятия, предприятию необходимо разработать План деятельности каждого структурно подразделения ООО «Ферраплюс». План деятельности – документ, описывающий операционную деятельность структурного подразделения, т.е. ту деятельность, которая выполняется регулярно, регламентирована и стандартизирована.

В связи с тем, что на предприятии внедрен корпоративный портал «Битрикс24», который позволяет грамотно организовать групповую и индивидуальную работу. Предлагаем для работы и планирования деятельности структурных подразделений ООО «Ферраплюс». воспользоваться данной системой.

Перед тем, как воспользоваться данной системой, необходимо разработать План работы и занести информацию в форму, представленную в Приложении Б. После этого, ответственное лицо заводит в системе «Битрикс24» задачу.

Раздел «Задачи» служит для создания и просмотра личных задач, поставленных сотруднику/сотрудником. На рисунке 10 представлен «скриншот» постановки задачи в системе «Битрикс24».

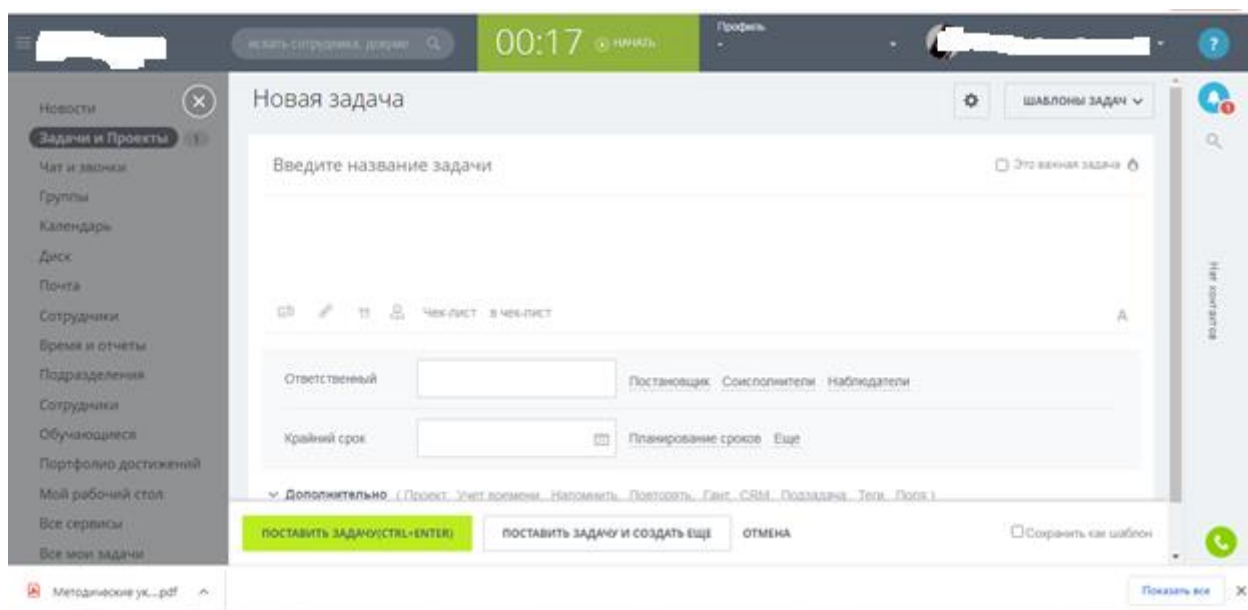


Рисунок 10 – Скриншот постановки задачи в системе «Битрикс24»

Ответственное лицо заполняет необходимые поля:

Поле «Введите название задачи» – вводится название задачи;

Под полем «Ведите название задачи» – вводится описание задачи, при необходимости добавляются файлы и т.д.

Поле «Ответственный» – выставляется ответственный за задачу, для добавления Постановщика, Наблюдателей и Соисполнителей – необходимо нажать на соответствующие кнопки.

Поле «Крайний срок» – выставляется из календаря, при нажатии на кнопку «Еще» открываются следующие условия:

После того, как «Ответственный» исполнит задачу, ему необходимо нажать кнопку «Завершить», при этом добавить комментарии, описывающий результат работы.

Также автоматический система позволяет рассчитать показатель «Процент выполненных задач». Данный показатель позволит выявить, кто из работников тратит рабочее время на свои интересы, а не на выполнении мероприятий, за которые они несут ответственность.

Второе мероприятие - это детализация процесс «Разработка, внедрение и совершенствование СМК». На предприятии заявлено, что все процессы должны быть детализированы до того, чтобы они были управляемы. В связи с этим было принято решение детализировать процесс «Разработка, внедрение и совершенствование СМК» до верхнего уровня. В приложении В представлена данная детализация.

Третье мероприятие – внедрить систему оценки персонала. В связи с тем, что на предприятии страдает компетентность работников, было принято решение оценивать и компетенции [6,22]. Ведь под компетенциями следует понимать «основную характеристику сотрудника, при обладании которой он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиться высоких результатов в работе». Ведь именно от работника предприятия зависит успешное развитие предприятия.

Для оценки персонала предлагаем следующую методику.

Шаг первый: разработка компетенций и определение основных требований к ним.

Шаг второй: расшифровка компетенций, разработка критериев.

Шаг третий: присвоение баллов, выделенным компетенциям. (десяти балльная система, где 10 – отличная оценка, а 1 – неудовлетворительная оценка).

В Приложении Г представлены основные компетенции, которыми должен владеть каждый работник предприятия ООО «Ферраплюс». Но компетенции нужно разрабатывать, исходя из специфики предприятия, из

того, какие устои и нравы присущи данному предприятию. Компетенции необходимо периодически пересматривать, так как внешняя и внутренняя среда предприятия развивается. Выделенные компетенции должны быть логичны, просты и понятны [3]. В таблице 5 представлена полная расшифровка баллов, которые присеваются при оценке.

Таблица 5 – Расшифровка баллов при оценке компетенций

№ п/п	Баллы	Расшифровка баллов
1	10- 9	Работник отлично справляется со своими обязанностями.
2	8-7	Работник очень хорошо со своими обязанностями. Сбоев в работе не наблюдается.
3	6-5	Работник хорошо со своими обязанностями.
4	4-3	Работнику необходимо улучшить ряд качеств.
5	Менее 3	У работника на неудовлетворительном уровне находятся результаты выполненных работ, необходимо срочно улучшить ряд качеств.

Для примера была проведена оценка заместителя начальника по производству и логистике. Результаты оценки представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Результаты оценки компетенция заместителя начальника по производству и логистике

№ п/п	Наименование компетенции	Баллы
1	Профессионализм - качество, аккуратность, тщательность и приемлемость выполненной работы	9
2	Производительность - количество и эффективность работы, выполненной в некоторый период времени	5
3	Навыки управления людьми – развитие подчиненных и овладение методами и проведение их на практике	6

Продолжение таблицы 6

4	Управление временем и расстановка приоритетов - эффективное и продуктивное использование времени.	7
ИТОГО:		27

Таким образом, анализируя итоги оценки, можно сделать вывод, что у заместителя начальника по производству и логистике набрал 27 баллов из 40 возможных. Это свидетельствует о том, что данному работнику необходимо вести работы по улучшению ряда качеств. Также оценка позволяет определить, по какому направлению необходимо данному работнику двигаться и развиваться.

Следующее мероприятие, разработка системы оплаты труда. На предприятии нет определенной системы оплаты труда, все система оплаты реализуется на формальном уровне. Было принято решение воспользоваться грейдовой системой оплаты труда. Данная система позволяет грамотно оценивать, ранжировать все должности, которые имеются на предприятии. Это позволяет честно и прозрачно выстроить отношения внутри предприятия.

Грейдирование — это позиционирование должностей, то есть распределение их в иерархической структуре предприятия в соответствии с ценностью данной позиции для предприятия [4].

Очень трудно найти такой универсальный метод оплаты труда, который учитывал бы интересы и работодателя, и сотрудника. Предприятие всегда старается платить с учетом своих целей, но ровно столько, чтобы работник не уходил, а последний в свою очередь стремится получать как можно больше. Именно система грейдов позволяет «увязать» оплату труда и логику бизнеса, а также развязать узел проблем, связанных с мотивацией персонала.

Численность персонала ООО «Ферраплюс» составляет 33 человека. Для того чтобы оценить должности, необходимо выделить факторы, по которым будет проводиться оценка и приписывать уровни для этих фактор и

назначить балы каждому из уровней. В Приложении Д представлены результаты подбора факторов и уровней.

Ранжированные результаты экспертной оценки должностей и профессий ООО «Ферраплюс» представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Ранжирование результатов оценки

№ п/п	Наименование должности, профессии	Номер фактора по Приложению Д							Итоговая балльная оценка
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Директор ООО «Ферраплюс»	25	25	25	25	20	10	20	150
2	Главный бухгалтер	20	20	15	10	10	10	15	115
3	Заместитель директора по коммерческим вопросам	20	15	10	20	10	10	20	105
4	Заместитель директора по производству и логистике	20	15	10	20	10	10	20	105
5	Начальник отдела качества	20	15	10	20	10	10	15	100
6	Начальник отдела кадров	20	15	10	20	10	10	15	100
7	Начальник производства	20	15	10	20	10	10	15	100
8	Ведущий специалист производственной системы	20	10	10	20	10	10	10	90
9	Ведущий инженер по ремонту оснастки оборудования	20	10	10	20	10	10	10	90
10	Ведущий инженер метролог	20	10	10	20	10	10	10	90
11	Слесарь-сборщик	15	10	5	15	10	20	10	85
12	Бухгалтер – калькулятор	15	15	5	10	10	15	15	85
13	Бухгалтер – материалист	20	20	5	10	10	10	15	85
14	Программист	20	20	5	10	10	10	15	85
15	Экономист	15	10	5	15	10	20	10	85
16	Бригадир	15	10	5	15	10	20	10	85
17	Ведущий технолог	15	15	5	5	15	10	10	80
18	Инженер технолог	15	15	5	5	15	5	10	70
19	Контролер	15	15	5	5	15	5	10	70
20	Контролер	15	15	5	5	15	5	10	70
21	Менеджер по закупкам	15	10	5	10	10	10	10	70
22	Комплектовщик	15	15	5	5	15	5	10	70
23	Комплектовщик	15	15	5	5	15	5	10	70
24	Менеджер по персоналу	15	10	5	10	10	10	10	70
25	Менеджер по ценам	15	10	5	10	10	10	10	70
26	Менеджер по продажам	15	10	5	10	10	10	10	70
27	Инженер по содержанию и обслуживанию зданий	15	15	5	5	15	5	5	65
28	Водитель	15	15	5	5	15	5	5	65
29	Секретарь	15	15	5	5	15	5	5	65
30	Разнорабочие	5	10	5	5	10	5	10	50

Продолжение таблицы 7

31	Сторож	5	10	5	5	10	5	10	50
32	Охранник	5	10	5	5	10	5	10	50
33	Уборщица	5	10	5	5	10	5	10	50

Далее каждой должности необходимо присвоить грейды. Результаты представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Присвоение грейдов должностям и профессиям

№ п/п	Наименование должности	Итоговая балльная оценка	Номер грейда
1	Директор ООО «Ферраплюс»	150	4
2	Главный бухгалтер	115	
3	Заместитель директора по коммерческим вопросам	105	
4	Заместитель директора по производству и логистике	105	
5	Начальник отдела качества	100	
6	Начальник отдела кадров	100	
7	Начальник производства	100	
8	Ведущий специалист производственной системы	90	3
9	Ведущий инженер по ремонту оснастки оборудования	90	
10	Ведущий инженер метролог	90	
11	Слесарь-сборщик	85	
12	Бухгалтер – калькулятор	85	
13	Бухгалтер – материалист	85	
14	Программист	85	
15	Экономист	85	2
16	Бригадир	85	
17	Ведущий технолог	80	
18	Инженер технолог	70	
19	Контролер	70	
20	Контролер	70	
21	Менеджер по закупкам	70	
22	Комплектовщик	70	1
23	Комплектовщик	70	
24	Менеджер по персоналу	70	
25	Менеджер по ценам	70	
26	Менеджер по продажам	70	
27	Инженер по содержанию и обслуживанию зданий	65	
28	Водитель	65	
29	Секретарь	65	1
30	Разнорабочие	50	
31	Сторож	50	
32	Охранник	50	
33	Уборщица	50	

Далее согласна рангу по грейду можно назначать заработную плату работникам ООО «Ферраплюс» (таблица 9).

Таблица 9 – Зарботная плата согласно грейду

№ п/п	Наименование должности	Итоговая балльная оценка	Номер грейда	Размер оплаты труда, руб.		
				Мин.	Сред.	Макс.
1	Директор ООО «Ферраплюс»	150	4	40000	50000	60000
2	Заместитель директора по коммерческим вопросам	115		20000	25000	30000
3	Заместитель директора по производству и логистике	105		20000	25000	30000
4	Главный бухгалтер	105		20000	25000	30000
5	Начальник производства	100		19000	24000	29000
6	Начальник отдела качества	100		19000	24000	29000
7	Начальник отдела кадров	100		19000	24000	29000
8	Ведущий специалист производственной системы	90	3	10000	15000	16000
9	Ведущий инженер по ремонту оснастки оборудования	90		10000	15000	16000
10	Ведущий инженер метролог	90		10000	15000	16000
11	Слесарь-сборщик	85		8000	12000	14000
12	Бухгалтер – калькулятор	85		9000	11000	14000
13	Бухгалтер – материаллист	85		9000	11000	14000
14	Программист	85		8000	12000	14000
15	Экономист	85		9000	11000	14000
16	Бригадир	85		9000	11000	14000
17	Ведущий технолог	80	2	10000	11000	13000
18	Инженер технолог	70		8000	9000	12000
19	Контролер	70		8000	9000	12000
20	Контролер	70	2	8000	9000	12000
21	Менеджер по закупкам	70		8000	9000	12000
22	Комплектовщик	70		8000	9000	12000
23	Комплектовщик	70		8000	9000	12000
24	Менеджер по персоналу	70		8000	9000	12000
25	Менеджер по ценам	70		8000	9000	12000
26	Менеджер по продажам	70		8000	9000	12000
27	Инженер по содержанию и обслуживанию зданий	65	1	7000	9000	10000
28	Водитель	65		7000	9000	10000
29	Секретарь	65		7000	9000	10000
30	Разнорабочие	50		7000	9000	10000
31	Сторож	50		7000	9000	10000
32	Охранник	50		7000	9000	10000
33	Уборщица	50		7000	9000	10000

Таким образом, ссылаясь на данную таблицу можно назначить итоговую заработную плату для каждого сотрудника ООО «Ферраплюс». В таблице 10 представлены результаты проделанной работы.

Таблица 10 – Заработная плата каждого сотрудника ООО «Ферраплюс»

№ п/п	Наименование должности	Заработная плата работников ООО «Ферраплюс», руб.
1	Директор ООО «Ферраплюс»	50 000
2	Заместитель директора по коммерческим вопросам	30 000
3	Заместитель директора по производству и логистике	30 000
4	Главный бухгалтер	30 000
5	Начальник производства	29 000
6	Начальник отдела качества	25 000
7	Начальник отдела кадров	25 000
8	Ведущий специалист производственной системы	16 000
9	Ведущий инженер по ремонту оснастки оборудования	15 000
10	Ведущий инженер метролог	16 000
11	Слесарь-сборщик	14 000
12	Бухгалтер – калькулятор	14 000
13	Бухгалтер – материалист	14 000
14	Программист	14 000
15	Экономист	14 000
16	Бригадир	14 000
17	Ведущий технолог	13 000
18	Инженер технолог	12 000
19	Контролер	12 000
20	Контролер	12 000
21	Менеджер по закупкам	12 000
22	Комплектовщик	12 000
23	Комплектовщик	12 000
24	Менеджер по персоналу	12 000
25	Менеджер по ценам	12 000
26	Менеджер по продажам	12 000
27	Инженер по содержанию и обслуживанию зданий	10 000
28	Водитель	10 000
29	Секретарь	10 000
30	Разнорабочие	10 000
31	Сторож	10 000
32	Охранник	10 000
33	Уборщица	10 000

Таким образом, грейдовая система оплаты труда позволит обозначить соразмерную заработную плату. Также данная система позволит достичь прозрачности в системе оплаты труда, т.е. легко можно понять, почему

именно такая заработная плата у того или иного работника предприятия. Руководитель с легкостью может оценить, насколько ценен работник. Также появляются дополнительные возможности для карьерного роста. Тем самым процесс «Управления ресурсам, персоналом» повысит свою результативность.

3.2 Расчет экономической эффективности внедрения разработанных мероприятий

Совершенствуя систему менеджмента качества, предприятие ожидает положительных результатов, в частности ждет повышение эффективности функционирования предприятия. Рассмотрим целесообразность и эффективность предложенных мероприятий, которые были разработаны в разделе 3.1.

Для расчета экономической эффективности необходимо в первую очередь необходимо определить затраты, которые необходимы для реализации предложенных мероприятий. В таблице 11 представлены расходы, необходимые для реализации мероприятий.

Таблица 11 – Расходы, направленные на совершенствовании СМК ООО «Ферраплюс»

Предложенное мероприятие	Статьи расходов	Сумма, руб
1. Разработка Плана деятельности предприятия с учетом автоматизации	Сбор команды	30 000 руб.
	Сбор идей по разработке паспорта	Обучение всех работников предприятия по работе с функцией «задачи» в системе «Битрикс24». Для этого были привлечены внешние специалисты. Сама система на предприятии уже внедрена.
	Установление ответственных лиц по разработке Плана деятельности предприятия	
	Включение в ДИ функционал по разработке Плана деятельности и его введение	
	Обучение работников предприятия работы в системе «Битрикс24», а именно с разделом задачи.	
ИТОГО		30 000 руб.

Продолжение таблицы 11

2. Детализация процесса «Разработке и совершенствованию системы менеджмента качества»	Сбор команды для оценки состояния процесса	0 руб. Разработка методики осуществляется работниками предприятия. Дополнительные расходы отсутствуют.
	Сбор информации и его анализ	
	Описание процесса	
	Утверждение документа	
Определение ответственных за этапы процесса.		
ИТОГО		0 руб.
3. Разработка и внедрение методики оценки персонала и системы оплаты труда	Определение ответственного лица по разработке инструкции по проведению оценки персонала и системы оплаты труда	0 руб. Документ разрабатывается работником предприятия. Дополнительные расходы: обучение работников бухгалтерии: 35 000 руб.
	Назначение ответственного лица по разработке и проведению оценки персонала.	
	Обучение сотрудников бухгалтерии грейдовой системе оплаты труда.	
ИТОГО		35 000 руб.
ИТОГО		65 000 руб.

Таким образом, рассмотрели основные расходы, которые понесет предприятие при совершенствовании существующей системы менеджмента качества. Данные расходы поспособствуют повышению эффективности деятельности предприятия. Сумма расходов составила 65 000 руб.

Рассмотрим основные доходы, достигнутые предприятием, при реализации мероприятий представленных в разделе 3.1. В таблице 12 представлены данные доходы.

Таблица 12 – Доходы предприятия ООО «Ферраплюс» после совершенствования СМК

Предложенное мероприятие	Описание результата экономии	Сумма прибыли	Пояснения расчета
1. Разработка Плана деятельности предприятия с учетом автоматизации	Увеличение производительности труда за счет грамотного планирования деятельности.	65 000 руб.	Правильное распределение обязанностей и функций персонала. Снижение затрат на простои. (Информация взята из 1 С организации).
2. Детализация процесса «Разработка и совершенствование системы менеджмента качества»	Увеличение результативности и эффективности процессов	100 000 руб.	Исключение производственных и иных потерь по причине незнания владельцем процесса основных этапов работы, в том числе этапы разработки и совершенствования СМК. Предприятию удалось снизить потери по производству дефектных изделий по сравнению с предыдущим годам (СМК позволила своевременно выявить и предотвратить производство некачественной продукции). (Информация взята из 1 С организации).
3. Разработка и внедрение методики оценки персонала и системы оплаты труда	Исключение нецелесообразных затрат	30 000 руб.	Правильное распределение обязанностей и функций персонала. Оценка позволила своевременно выявить круг работников, которые нуждались в обучении. Планировалось обучить 15 человек, но благодаря оценке было выявлено, что в обучении нуждаются 6 человек. Предприятию удалось сэкономить. (Информация взята из 1 С организации).
	Внедренная система оплаты труда, позволило грамотно распределить затраты на заработную плату работников	170 000 руб.	По сравнению с предыдущим периодам предприятие скорректировала затраты на заработную плату работников. (Информация взята из 1 С организации).
ИТОГО:		365 000 руб.	

Исходя из полученных затрат и прибыли будем оценивать экономическую эффективность разработанных мероприятий. Для расчета нам необходимо учесть данные представленные в таблице 13.

Таблица 13 – Сравнительный анализ прибыли предприятия ООО «Ферраплюс» до и после совершенствования СМК

Показатели	Отсутствие разработанных элементов СМК в компании	Разработанные элементы СМК внедренные в рамках бакалаврской работы
Затраты на внедрение, руб.	0 руб	65 000 руб.
Прибыль компании от внедрения мероприятий в месяц, руб.	333 813,7 руб. (Таблица 1,п 7/12 месяцев)	364 313,7 руб.
Годовая прибыль предприятия, руб.	4 005 764 руб. (таблица 1,п.7)	4 370 764 руб.

Рассчитаем годовой экономический эффект по формуле 1 [17,22].

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

где \mathcal{E} – годовой экономический эффект.

$R_{\text{нов}}$ – новый результат.

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

При совершенствовании системы менеджмента качества чистая прибыль предприятия повысится на 365 000 руб. Это свидетельствует об эффективности внедрённых мероприятий. Также следует отметить, при внедрении данных мероприятий эффективность деятельности предприятия повысится, что свидетельствует результат расчета.

Заключение

Тему «Разработка мероприятий по совершенствованию системы менеджмента качества (на примере ООО «Ферраплюс»)» следует считать весьма актуальной, так как система менеджмента качества связана с повышением конкурентоспособности предприятия, путем повышения качества производимой продукции и повышения эффективности деятельности предприятия.

Целью работы было «разработка мероприятий по совершенствованию системы менеджмента качества предприятия ООО «Ферраплюс»». Для ее реализации были поставлены ряд задач, которые в рамках данной бакалаврской работы нашли свое отражение.

Первая глава работы посвящена рассмотрению теоретико – методологическое обоснованию. Раскрыта сущность и значение системы менеджмента качества, выделены и описаны основные принципы СМК, описаны этапы жизненного цикла продукции. Предложены пути совершенствования системы менеджмента качества.

Вторая глава посвящена:

- 1) анализу организационно-экономических показателей предприятия;
- 2) описанию организационной структуры предприятия;
- 3) SWOT-анализу ООО «Ферроплюс» ;
- 4) анализу конкурентов предприятия ООО «Ферроплюс»;
- 5) анализу системы менеджмента качества в деятельности предприятия ООО «Ферраплюс»;
- б) анализу результативности процессов СМК за 2020 год.

В ходе анализа были выявлены области, которые «нуждались» в улучшениях. Это планирование деятельности предприятия; персонал и оплата труда.

Были сформулированы следующие несоответствия:

- на предприятии не ведется планирование деятельности;

– не в полной мере описан процесс «Разработка, внедрение и совершенствование СМК»;

– процесс «Управление ресурсами, персоналом» имеет низкую результативность.

Третья глава, посвящена разработке мероприятий по совершенствованию системы менеджмента качества, конкретнее по устранению выше перечисленных несоответствий. На предприятии ООО «Ферраплюс»:

– был разработан и внедрен План деятельности предприятия с учетом применения раздела «Задачи» системы «Битрикс24».

– детализирован процесс «Разработка, внедрение и совершенствование СМК».

– внедрена система оценки персонала

– разработана и внедрена Грейдовая система оплаты труда.

По итогам внедрения мероприятий рассчитали экономическую эффективность. От внедрения данных элементов СМК предприятие получил положительный эффект. Положительным в данном подходе является то, что при расчете показателя оценка производится путем соотношения результата, полученного от внедрения элементов системы менеджмента качества, к затратам труда на разработку и внедрение этой системы.

Список используемой литературы

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М. : ИНФРА-М, 2018. 560 с.
2. Бернстайн, Л. А. Анализ финансовой деятельности предприятия./Под ред. Л.А. Бернштейна. – М. : Финансы и статистика, 2017. 326 с.
3. Версан, В. Сильные и слабые стороны организаций / В. Версан // Стандарты и качество. – 2018. – № 12. – С. 56 –61.
4. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М: Инфра-М, 2017. 480 с.
5. Вдовин С.М. Планирование и реализация аудита: учеб. пособ. для вузов. – М.: Наука, 2017. 312 с.
6. Войтоловский В.В. Комплексный анализ предприятия. – М.: Высшее образование, 2018. 678 с
7. Горленко О.А. Менеджмент качества: анализ основных определений. // Методы менеджмента качества. - 2017 - №12. - С.34-36.
8. ГОСТ Р ИСО 9001:2015 Система менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.glavsert.ru/articles/976> / (дата обращения 03.05.2020).
9. ГОСТ Р ИСО 9000:2015 Система менеджмента качества. Основные положения и словарь [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200124393> / (дата обращения 03.05.2020).
10. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альпина Паблишер, 20.18. 419 с.
11. Ефимов В.В. Средства и методы управления качеством : учебное пособие.- М.: КНОРУС,2017.226 с.
12. Жариков В.Д. Результативность и эффективность СМК на промышленных предприятиях. Вопросы современной науки и практики – 2017 – С.191-197

13. Зайцева А. Е. Процессный подход как принцип системы менеджмента качества // Молодой ученый. — 2017. — №2. — С. 417-419
14. Мазур И.И. Управление качеством: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Управление качеством». Омега-Л, 2016. 400 с.
15. Михеева Е.Н. Управление качеством.— М.: Дашков и К, 2017. 532 с.
16. Сыпало К. В. Анализ системы менеджмента качества. — Ульяновск, 2017. 156 с.
17. Фатхутдинов Р.А. Глобальная конкурентоспособность. — М.: Стандарты и качество, 2020. 678 с.
18. Шеремет А. Д. Виды структур управления.— М.: ИНФРА-М, 2014. 415 с.
19. Anh P., Abdallah A., Matsui Y. Quality management practices and competitive performance: Empirical evidence from Japanese manufacturing companies // International Journal of Production Economics. Vietnam National University Publisher, 2015. PP. 518-529.
20. Helgi T.I. Best Project Management Practices in the Implementation of an ISO 9001 Quality Management System // Procedia: Social and Behavioral Sciences. — 2018. — Volume 194. — PP. 192-200.
21. Jelinkovaa L., Striteskab M. Selected Components affecting Quality of Performance Management Systems // Procedia: Social and Behavioral Sciences. — 2018. — Volume 210. — PP. 181-187
22. Feigenbaum, A.V. Total Quality Control / A.V. Feigenbaum. -New York: McGraw-Hill, 2016. 45
23. Umi Widyastuti and Usep Suhud. Applied business and economic research. [электронный ресурс] Serials Publications Pvt. Ltd. Volume 15, Number 19, 2017.
24. Żak K. The knowledge economy – the diagnosis of its condition in selected countries [Text] /Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. 2016. № 271. URL: (1.10.2019)

Приложение А

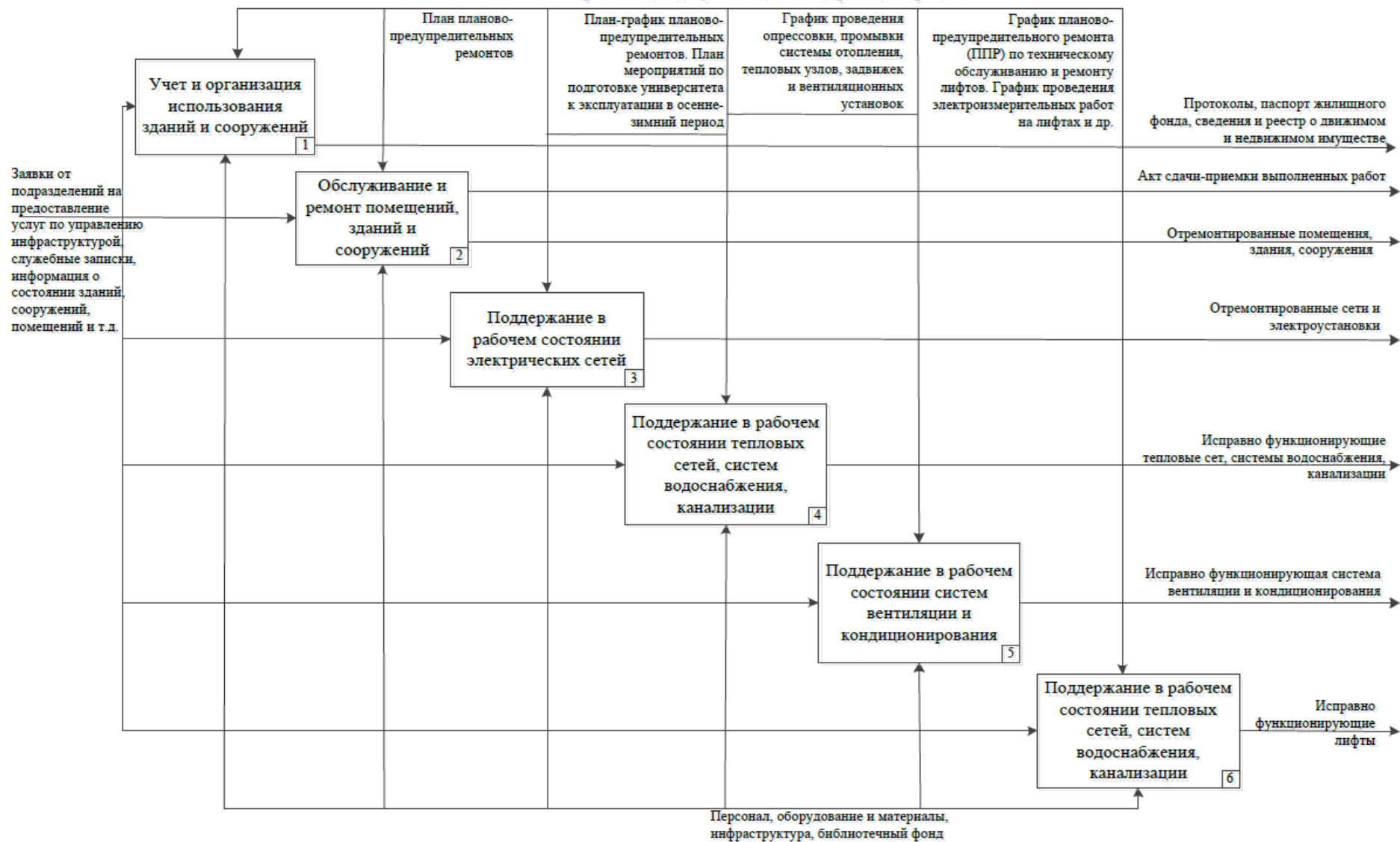
Карта процесса «Управление инфраструктурой»

2. Схема процесса



Продолжение Приложения А

В соответствии с п.2 Управляющая документация спецификации процесса



Продолжение Приложения А

3. Спецификация процесса

1. Общие сведения	
Владелец процесса:	Заместитель директора по производству и логистике
Цель процесса: поддержание помещений, зданий и технологических сетей предприятия в соответствующем требованиям состоянии	
2. Управляющая документация	
Законны РФ; Руководство по качеству; Положение о документационном обеспечении управления; ДП «Управление записями»; ДП «Корректирующие и предупреждающие действия»; ДП «Управление несоответствиями»; График планово-предупредительного ремонта (ППР) по техническому обслуживанию и ремонту лифтов; График проведения оценки соответствия лифтов в течение назначенного срока службы в форме технического освидетельствования; График проведения оценки соответствия лифтов, отработавших назначенный срок службы в срок службы в форме обследования; График проведения электроизмерительных работ на лифтах; План планово-предупредительных ремонтов; График проведения опрессовки, промывки системы отопления, тепловых узлов, задвижек и вентиляционных установок; План-график планово-предупредительных ремонтов; План мероприятий, по подготовке предприятия к эксплуатации в осенне-зимний период; Проектная документация; Должностные инструкции; Положение о владельце системы менеджмента качества; Политика в области; Цели в области качества.	

Продолжение Приложения А

3. Выходы (результаты) процесса и их потребители		
Выходы (результат) процесса	Потребитель результатов процесса	Требования потребителей к выходам (результатам) процесса
Протоколы	Руководители служб	Протоколы должны быть заполнены согласно образцу оформления протокола представленного в Положении о ДОУ.
Паспорт жилищного фонда	Отдел по управлению имущественный комплексом	Оформляется в соответствии с формой установленной законодательством
Сведения и реестр о движимом и недвижимом имуществе	Подразделения предприятия	Оформляется в соответствии с формой установленной законодательством
Отремонтированные помещения, здания, сооружения	Подразделения предприятия	Качественный ремонт помещений, зданий и сооружений. Выполнение сроков проведения ремонтов.
Акт сдачи-приемки выполненных работ	Подразделения предприятия	Оформляется в соответствии действующим законодательством РФ.
Отремонтированные сети и электроустановки	Подразделения предприятия	Бесперебойное снабжение подразделений предприятия электроэнергией.
Исправно функционирующие тепловые сети, системы водоснабжения, канализации	Подразделения предприятия	Бесперебойное снабжение подразделений предприятия холодной и горячей водой, теплом в отопительный сезон.
Исправно функционирующие системы вентиляции и кондиционирования	Подразделения предприятия	Безотказная работа вентиляционных систем и кондиционирования.
Исправно функционирующие лифты	Подразделения предприятия	Безотказная и безопасная работа лифтов.
4. Поставщики и входы процесса		
Вход процесса	Поставщик входа процесса	Требования владельца процесса к входам
Заявки от подразделений на предоставление услуг по управлению инфраструктурой	Подразделения предприятия	Заявка должна быть оформлена в соответствии с требованиями, представленными установленными на предприятии
Информация о состоянии зданий, сооружений, помещений и т.д.	Подразделения предприятия, работники	Информация должна быть актуальной, достоверной, полной, должна включать сведения о неисправностях.
Служебные записки	Подразделения предприятия	Служебная записка

Продолжение Приложения А

5. Ресурсы (механизмы) процесса и их поставщики		
Требуемый ресурс (механизм)	Поставщик ресурса	Требования владельца процесса к ресурсам
Финансы	ФУ	Финансирование осуществляется в соответствии с выделенным бюджетом на прием абитуриентов.
Персонал	Процесс «Управление персоналом»	Соответствие персонала профессиональным квалификационным требованиям, установленным в должностных инструкциях, включая знание ДС.
Оборудование и материалы	Процесс «Закупка»	Соответствие требованиям договора и ТЗ на закупку.
6. Записи процесса		
<p>Акт сдачи-приемки выполненных работ. Оформляется в соответствии с действующим законодательством РФ.</p> <p>Ведомость объемов работ (дефектная ведомость).</p> <p>График контроля качества уборки территории.</p> <p>График контроля качества уборки помещений.</p> <p>Журнал заявок о неисправности лифтов.</p> <p>Журнал учета выдачи ключей от машинных и блочных помещений лифтов.</p> <p>Журнала учета расходов материалов.</p> <p>Журнал учета систематического контроля обследования зданий для регистрации фактов наличия грызунов и членистоногих.</p> <p>Журнал приема-передачи смен лифтеров.</p> <p>План планово-предупредительных ремонтов.</p> <p>План-график планово-предупредительных ремонтов.</p> <p>Справка по оценке результативности процесса.</p> <p>Отчет об анализе и оценке рисков/возможностей процесса.</p>		

Продолжение Приложения А

7. Показатели процесса		
Показатели, ед. изм.	Частота измерения	Методы измерения показателей
Процент выполнения ППР в срок, %	1 раз в год	$R = b/v * 100,$ где b - количество исполненных ремонтов (работ) в срок; v- общее количество ремонтов (работ) .
Удовлетворенность персонала услугами, предоставленными службой по управлению производственной средой, %	1 раз в год	$R_1 = n/m * 100\%,$ где n- оценка, выставленная сотрудниками (в рамках службы поддержки административно-хозяйственного обслуживания, согласно сведениям, представленным в Отчете из системы учета заявок «i-Top»); m- максимальная оценка (в рамках службы поддержки административно-хозяйственного обслуживания, согласно сведениям представленным в Отчете из системы учета заявок «i-Top»).
Общая результативность процесса определяется по формуле: $P = (R + R_1) / 2$		
Значение показателя результативности процесса		Интерпретация результативности процесса
$P < 70\%$		Недопустимая – процесс не результативен. Требуется провести анализ причин и разработать мероприятия по улучшению процесса.
$70\% \leq P \leq 80\%$		Допустимая – Процесс результативен, но отдельные процессы требуют улучшения
$P > 85\%$		Высокая – Процесс результативен.
Оценка результативности процесса осуществляется владельцем процесса ежегодно, в рамках подготовки данных для анализа со стороны руководства (ДП «Анализ со стороны руководства»)		

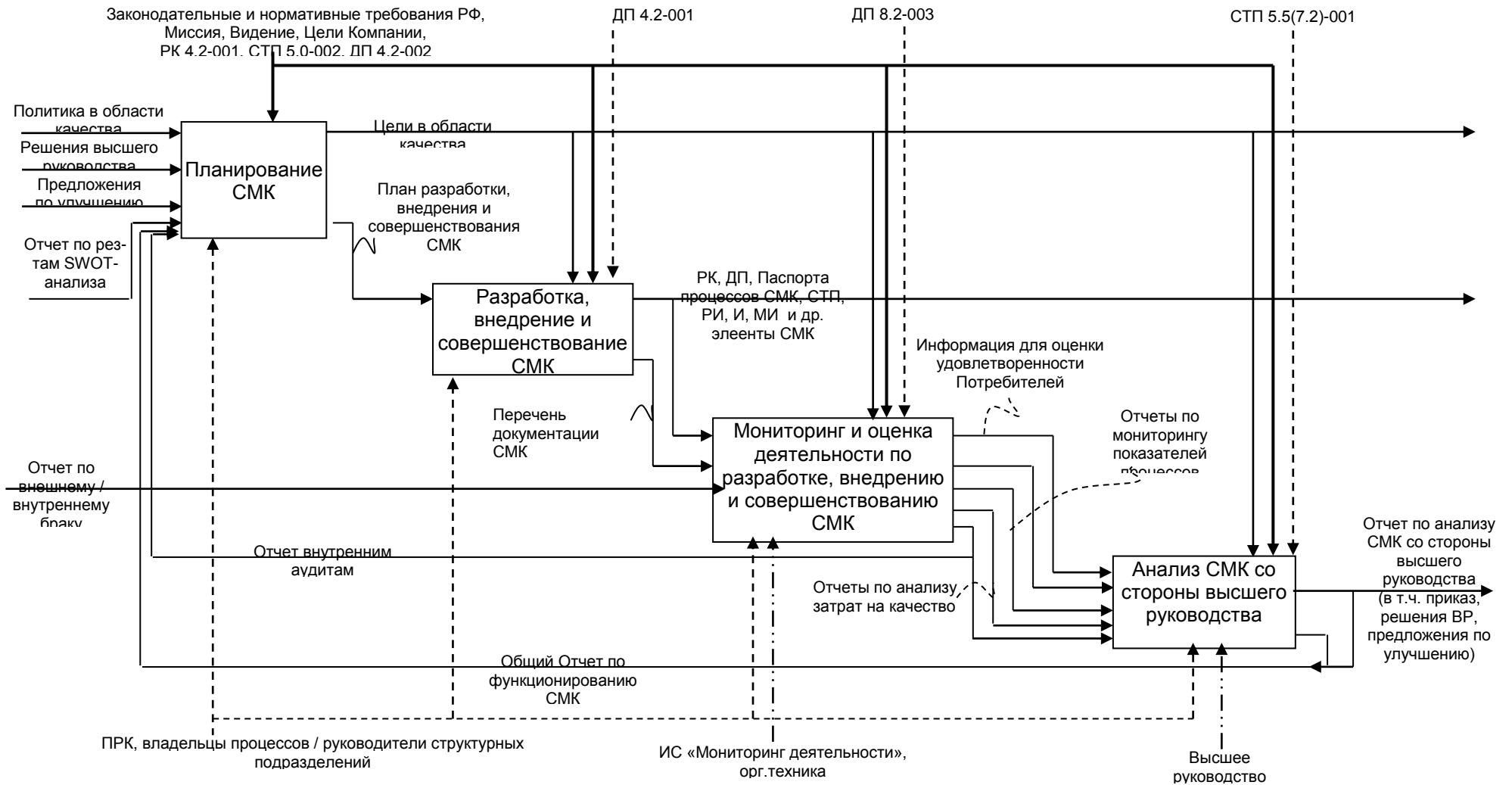
Приложение Б

**План деятельности (наименование структурного подразделения) на
2021-2022 год**

НАИМАНОВАНИЕ СТРУКТРУНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ						
№ п/п	Цель:					
	Необходимые ресурсы для реализации Плана:					
	Задачи:					
	1.					
	2.					
	3					
-	Наименования мероприятия	Сроки		Ответственный исполнитель	Приемщик	Результат
		Начало	Завершение			

Приложение В

Взаимосвязь видов деятельности по разработке и совершенствованию системы менеджмента качества



Приложение Г

Компетенции персонала предприятия ООО «Ферраплюс»

№ д/п	Компетенция	Критерии
1	Ориентация на результат	Способность достигать запланированных результатов в установленные сроки. Настойчивость и энергичность в достижении результата
2	Гибкость и адаптивность	Способность сохранять эффективность в изменчивых условиях. Готовность обогащать свой опыт и изменять поведение в ходе общения с другими
3	Работа в коллективе	Способность повышать результативность работы за счет тесной кооперации с другими сотрудниками. Умение поддерживать хорошие деловые отношения с коллегами с целью достижения намеченных целей.
4	Инициативность	Способность прогнозировать, предлагать и предпринимать активные действия для достижения рабочих целей. Стремление и умение инициировать улучшения существующих условий и процессов в работе.
5	Решение проблем	Способность сотрудника действовать настойчиво и изобретательно для решения возникающих проблем.
6	Управление задачами	Планирование, организация и контроль исполнения работы
7	Управление людьми	Управление эффективностью и развитием сотрудников
8	Лидерство в коллективе	Способность принимать на себя роль лидера группы/подразделения, вести за собой других людей
9	Системный подход	Умение целостно и структурировано анализировать проблемы, делать верные выводы
10	Уровень знаний и навыков	Иметь соответствующую образовательную базу и потенциальные навыки.

Приложение Д
Факторы и уровни для оценки

Факторы	Уровень 1 (5 баллов)	Уровень 2 (10 баллов)	Уровень 3 (15 баллов)	Уровень 4 (20)	Уровень 5 (25)
1 Знания	Не требуется профессионального образования, необходим инструктаж по выполнению различных операций	Среднее профессиональное образование без дополнительных узкоспециализированных знаний	Среднее профессиональное образование, требуются дополнительные узкоспециализированные знания	Высшее профессиональное образование, без дополнительных узкоспециализированных знаний	Высшее профессиональное образование, требуются дополнительные узкоспециализированные знания
2 Профессиональный опыт	До 0,5 года	От 0,5 до 1 года	От 1 до 2 лет	От 2 до 3	От 3 до 5 и выше
3 Управленческая роль	Нет подчиненных	В подчинении от 1 до 3 чел.	В подчинении от 3 до 10 чел.	В подчинении от 10 до 25 чел.	В подчинении от 25 и выше
4 Сложность решаемых проблем	Повторяемые, одинаковые производственные ситуации	Похожие задачи, решение которых требует выбора между общепринятыми вариантами	Различные задачи, требующие поиск новых решений	Различные, меняющиеся задачи, требующие аналитического и конструктивного мышления	Неординарные, оригинальные, новые ситуации, требующие творческого подхода
5 Физическая нагрузка	Минимальная, разовая	Минимальная, постоянная	Средняя, неравномерная	Средняя, равномерная	Максимальная, равномерная
6 Наличие неблагоприятных факторов	Отсутствие неблагоприятных факторов	Работа в офисе, за компьютером в течении 3 часов	Работа в офисе, за компьютером в течении 5 часов	Работа в офисе, за компьютером в течении 7 часов	Работа в офисе, за компьютером в течении 8 часов
7 Качество труда	Не выполнение должностных инструкций, обязанностей, сроков работы	Выполнение функциональных обязанностей	Выполнение обязанностей, функций	Выполнение функциональных обязанностей точно во время	Выполнение функций и ориентация на потребителя