

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Кодиров М. А.

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

Научный руководитель: к.э.н., Чапурина Е.В.

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию управления качеством на предприятии.

Объект исследования – ООО «Афисионадо»

Предмет исследования – управление качеством на предприятии.

Методы исследования - факторный анализ, системный анализ, статистическая обработка результатов, дедукция.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

- в первой главе, рассмотрены теоретические основы управления качеством на предприятии;
- во второй главе, проанализировано качество продукции на предприятии;
- в третьей главе, разработаны мероприятия по совершенствованию управления качеством на предприятии.

Практическая значимость работы заключается в выдвижении и обосновании мероприятий, направленных на совершенствовании управления качеством на предприятии.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 50 источников, в том числе 5 иностранных источника, и приложений. Общий объем работы, без приложений, 78 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 33, рисунков – 10.

ABSTRACT

The title of the bachelor's thesis is Development of Measures to Improve Quality Management at the Enterprise (by the Example of Aficionado, OOO).

The purpose of this study is to develop measures for improving quality management at the enterprise.

The object of the bachelor's thesis is Aficionado, OOO.

The subject of the bachelor's thesis is quality management at the enterprise.

The research methods are factor analysis, synthesis, forecasting, and statistical processing of the results, deduction.

The study covers the period from 2013 to 2015.

It is theoretically possible for a modern enterprise to operate without rational organization of work on quality management, but practically, it is necessary to consider the principles of the general theory of quality management of products.

The first chapter examines the theoretical foundations of quality management at the enterprise.

In the second chapter, we analyzed the quality of the products of the company.

In the third chapter, we develop measures to improve quality management at the enterprise.

The practical significance of the work lies in the suggestion and justification of measures aimed at improving quality management at the enterprise.

The bachelor's thesis consists of introduction, 3 sections, conclusion, the list of 50 references including 5 foreign sources, and appendices. Total volume of the bachelor's thesis without appendices is 78 pages of typewritten text, including 33 figures, 10 tables.

Содержание

Введение	5
1 Теоретические основы управления качеством продукции	7
1.1 Понятия сущность управления качеством продукции	7
1.2 Основные направления совершенствования управления качеством продукции	15
2 Анализ управления качеством продукции на предприятии ООО«Афисионадо».....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО«Афисионадо».....	21
2.2 Анализ элементов СМК на предприятии ООО «Афисионадо».....	29
3 Разработка мероприятий, направленных на повышение качества продукции ООО «Афисионадо».....	54
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления качеством продукции	54
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий	66
Заключение	72
Список используемой литературы	74
Приложения.....	79

Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что современная рыночная экономика предъявляет высокие требования к качеству выпускаемой продукции.

Невозможно рационально интегрировать национальную экономику в мировое хозяйство и занять в ней лидирующие позиции без обеспечения стабильного уровня качества, которое удовлетворяло бы потребности потребителей. Также невозможно объективно отразить процессы интеграции в современных экономических условиях, поэтому современный процесс управления качеством производимой продукции и услуг, при условии достижения всех поставленных целей и задач функционирования предприятий, предполагает ее обязательный приоритет среди других направлений управления предприятием.

Целью данной выпускной квалификационной работы является совершенствование управления качеством продукции предприятия ООО «Афисионадо».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические управления качеством продукции;
- изучить основные направления совершенствования управления качеством товара;
- дать организационно-экономическую характеристику предприятия ООО «Афисионадо»;
- провести анализ элементов СМК на предприятии ООО «Афисионадо»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления качеством продукции предприятия ООО «Афисионадо».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является швейное предприятия городского округа Тольятти ООО «Афисионадо».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является управление качеством выпускаемой продукции предприятия ООО «Афисионадо».

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. В работу включены таблицы, рисунки (схемы). Библиографический список включает 50 наименований.

В первой главе будут рассмотрены теоретические основы управления качеством товара, а именно цели, принципы, функции, методы и этапы, а также будут рассмотрены основные пути совершенствования процесса управления качеством товара.

Во второй главе будет проведен анализ управления качеством продукции предприятия ООО «Афисионадо», а именно будет рассмотрена организационно-экономическая характеристика деятельности данного предприятия и будет проведен анализ элементов СМК на предприятии ООО «Афисионадо».

В третьей главе будут разработаны мероприятия по совершенствованию управления качеством продукции предприятия ООО «Афисионадо».

1 Теоретические основы управления качеством продукции

1.1 Понятия сущность управления качеством продукции

Проблема управления качества в современной рыночной экономике является важнейшим фактором повышения уровня конкурентоспособности предприятия, а также охватывает проблемы экономической, социальной и экологической безопасности.

Качество - это совокупность свойств продукции, услуг, процесса, которые направлены на удовлетворение определенных потребностей потребителей.

Международная организация по стандартизации определяет качество (стандарт ИСО-8402) как совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. Требования к качеству на международном уровне определены стандартами ИСО серии 9000 [1].

Управление качеством это процесс, осуществляемый при создании, эксплуатации или потреблении продукции, направленный на обеспечение и поддержание требуемого уровня ее качественных характеристик.

В международном стандарте по терминологии (ИСО 8402) обозначены два основных подхода к управлению качеством товара или услуги:

- «общее» управление качеством;
- управление качеством на уровне оперативного управления.

Сущность любого управления заключается в выработке управляющих решений, после чего на определенном объекте управления они реализуются, исходя из предусмотренных этими решениями управляющих воздействий. Объектами управления качеством продукции являются процессы, которые протекают на допроизводственной, производственной и послепроизводственной стадиях жизненного цикла продукции, от которых

Данные решения вырабатываются на основании сравнения информации о фактическом состоянии объекта исследования с его характеристиками, которые заданы плановыми нормативами. Как важную часть планирования процесса управления качеством продукции, следует рассматривать нормативную документацию, которая регламентирует значения параметров качества продукции.

Основной задачей промышленного предприятия является показатель уровня качества производимой продукции и предоставляемых услуг. Эффективности деятельности организации можно добиться за счет производимой продукции или услуг, которые в свою бы очередь:

- отвечали определенным потребностям в сфере их применения или назначения;
- удовлетворяли требования потребителей;
- соответствовали действующим стандартам и техническим условиям;
- соответствовали законодательству;
- предлагались бы потребителю по ценам, ниже, чем у конкурентов;
- были бы направлены на достижение высокого уровня прибыли.

Управление качеством должно реализовываться на предприятии системно, т.е. на предприятии должна функционировать система управления качеством продукции, которая представляет собой организационную структуру управления, распределяющую ответственность, процессы и ресурсы, необходимые для успешного протекания процесса управления качеством.

Эффективное управление предприятием невозможно без четко отлаженного и структурированного проекта политики в области управления качеством (рисунок 1.2). Вне зависимости от вида процесс должен контролироваться, что является неотъемлемым шагом для достижения поставленных целей организации.



Рисунок 1.2 – Система контроля качества

Согласно стандарту ГОСТ Р ИСО 9000:2011 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» контроль – это процедура оценивания соответствия путем наблюдения и суждений, сопровождаемых соответствующими измерениями, испытаниями или калибровкой [1].

Контроль качества представляет собой процедуру соответствия качества продукции, производственных и технологических процессов, протекающих на предприятии и работы оборудования согласно требованиям действующей технической документации.

Производитель должен четко определить и спланировать процессы производства продукции, непосредственно влияющие на качество производимой продукции, а также обеспечить выполнение этих процессов в реальных управляемых условиях.

Для обеспечения качественного процесса изготовления продукции необходимо предусматривать:

- изучение документированных процедур, которые определяют способы производства, монтажа и обслуживания, если в их отсутствии качество результата снижается;

- использование подходящего производственного, монтажного и сервисного оборудования, а также подходящего производственного окружения;

- соответствие ссылочным стандартам и (или) сводам нормативов, планам по качеству и документированным процедурам;

- осуществление контроля и управления различными параметрами процессов и характеристиками выпускаемой продукции;

- разработка критериев качества исполнения работ, которые должны быть выражены понятной и удобной форме, для всех звеньев системы;

- соответствующее техническое обслуживание и ремонт агрегатов для обеспечения возможностей непрерывного процесса производства [44].

Процесса управления качеством продукции должен подтверждать

выполнение предъявляемых требований к продукции. Данная процедура включает:

- входной контроль и испытания продукции;
- промежуточный контроль продукции и испытания в процессе производства;
- окончательный контроль продукции и испытания;
- разрешение на отгрузку продукции;
- отчеты о проверках качества и проведенных испытаниях.

Производитель должен разработать документированные методики контроля и поддерживать их в рабочем состоянии, также проводить испытания для проверки соответствия производимой продукции установленным требованиям. Необходимые виды контроля и, испытаний и разработанных планов должны быть подробно изложены в программе качества или в документированных методиках.

В процессе производства продукции необходимо осуществление контроля и испытаний с целью:

- четкого контроля качества продукции на соответствие программе качества и документированными процедурами;
- хранения продукции до завершения процедуры контроля и испытаний или получения требуемых отчетов и их проверки за исключением тех случаев, когда продукция выпускается при четко определенных процедурах ее возврата [33].

На данный момент предприятия уделяют большое внимание стандартизации и сертификации по требованиям международных стандартов, которых недостаточно для достижения конкурентных преимуществ компании на рынке. Для достижения лидерства предприятие должно создать эффективную систему контроля качества, опираясь на лучшие мировые практики, которые отражены в рекомендациях, стандартах и методиках управления качеством.

Международная практика показывает, что только система менеджмента

качества (СМК) по стандарту ИСО 9001:2011 в сочетании с построенной эффективной системой контроля качества обеспечит лидерство компании на рынке производителей аналогичного товара [1].

Элементы системы качества по стандартам ИСО серии 9000 представлены на рисунке 1.3.

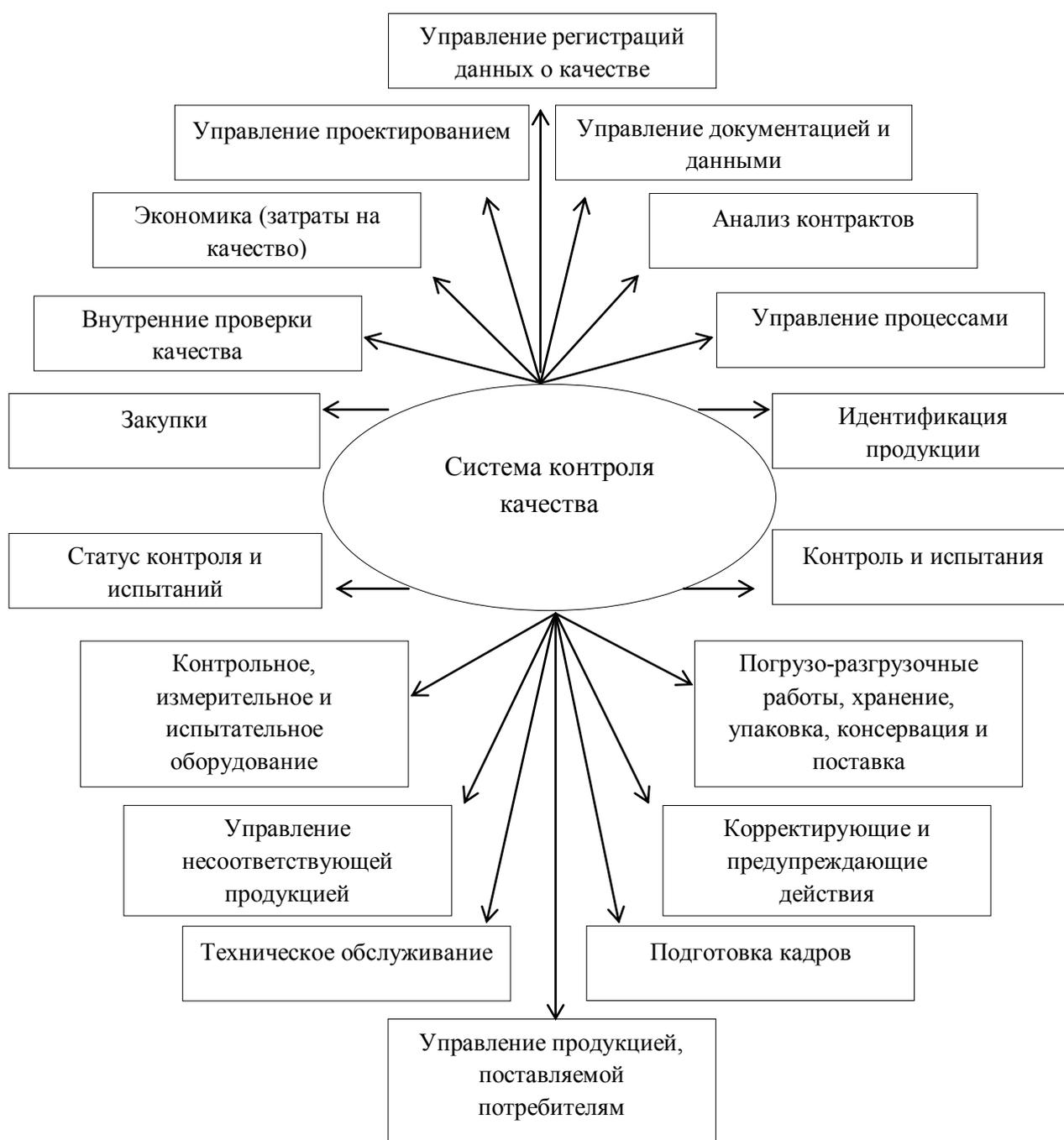


Рисунок 1.3 – Элементы системы контроля качества

Следовательно, грамотная система управления качеством позволяет

реализовывать процесс, обеспечивая предприятию на выходе как объективную информацию о качестве производимого товара и рациональности производственных процессов, так и увеличение организацией доли рынка.

В области управления качеством основной целью предприятия должна быть обеспечение стабильности качества продукции и услуг, удовлетворяющих потребности и ожидания покупателей.

Руководители организации должны принимать любые меры, которые смогли бы обеспечить понимание политики в области управления качеством, ее реализацию и анализ на всех уровнях предприятия. Она должна быть направлена на совершенствование деятельности каждого работника предприятия персонально, а не только касаться уровня качества предлагаемых предприятием продукции или услуг [23].

Политика в области управления качеством формируется на основе принципов деятельности предприятия или на его долгосрочных целях и должна:

- улучшать экономическое положение организации;
- расширять или завоевывать новые рынки сбыта;
- достигать технического уровня продукции, который превышает уровень лидирующих на рынке предприятий;
- ориентироваться на удовлетворение потребностей потребителей определенных отраслей;
- осваивать функциональные возможности изделий, которые базируются на инновациях;
- улучшать ключевые показатели качества производимой продукции;
- снижать уровень дефектности производимой продукции;
- увеличивать срок гарантийного обслуживания продукции;
- развивать сервис [18].

В соответствии со стандартами ИСО для реализации эффективного процесса управления качеством продукции требуется изучить жизненный цикл продукции, который в зарубежной литературе обозначается как петля качества, и включает в себя 11 этапов (рис.1.4).



Рисунок 1.4 – Управление качеством продукции

На практике существует механизм управления качеством продукции, включающий:

- установление уровня качества и разработку мероприятий по его повышению;
- организацию выполнения данного плана, которая включает сбор и анализ информации о состоянии изделия или процесса, который влияет на уровень качества производимой продукции;
- мотивацию персонала на выполнение плана по качеству;
- сбор и анализ информации об изменениях качественных характеристик исследуемого объекта, которые вызваны управляющими воздействиями.

При управлении качеством руководству предприятия требуется убедиться, что разработанная система является неотъемлемой частью производственного процесса, и он не сможет функционировать без нее.

Сертификация - это действие, выполняемое с целью подтверждения соответствия продукции заданным стандартам или техническим условиям. Сертификация подтверждается документов, которые, в свою очередь, создает определенные гарантии потребителю при приобретении продукции [21].

Таким образом, можно сделать вывод, что особое внимание в реализации стратегии в области управления качеством должно уделяться определению ответственных лиц за реализацию проекта, а также контролю реализации программы. Важным моментом так же считается отношение руководства организации к проблеме повышения качества и его заинтересованность в улучшении характеристик производимой продукции [45]. Незаинтересованность работников в области повышения качества продукции и услуг свидетельствует о низком уровне руководства предприятия и в итоге мероприятия будут нерезультативными.

1.2 Основные направления совершенствования управления качеством продукции

Организационно – методической базой управления качеством служат

стандарты предприятия, которые создают необходимую преемственность в технической политике, в совершенствовании организации производства, а главное — регламентируют процесс управления качеством на всех этапах создания изделия. С помощью стандартов предприятия решаются следующие задачи:

- прогнозируется качество производимой продукции;
- планируется процесс производства;
- обеспечивается материально-технического снабжения;
- обеспечивается с помощью технологий высокое качество труда и продукции;
- обеспечивается единство и достоверность измерений;
- проводится метрологический контроль качества сырья, узлов, материалов, комплектующих и сборочных деталей, готовой продукции [8].

Основные направления, которые системно обеспечивают рост эффективности производственного процесса, представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Основные направления, которые системно обеспечивают рост эффективности производства

№ п/п	Направление совершенствования процесса управления качеством	Мероприятия
1	2	3
1.	Административное	<ul style="list-style-type: none"> — внедрение нормативных документов по стандартизации и соблюдение требований, которые в них изложены; — проведение и координация работ по обеспечению функционирования государственной системы стандартизации продукции; — распространение накопленного опыта, инноваций.

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3
2.	Экономическое	<ul style="list-style-type: none"> — технологическое обоснование создания новой продукции, техники и технологии производства; — процесс ценообразование; — материальное стимулирование и поощрение за высокое качество; — применение экономических мер воздействия на заказчиков, поставщиков, транспортные организации, с целью соблюдения условий договора и обязательств по поставкам и др.
3.	Социально-психологическое	<ul style="list-style-type: none"> — использование морального стимулирования и поощрения за выпуск продукции высокого качества; — проведение дней качества; — изучение закона о защите прав потребителей и др.

Таким образом, можно сделать вывод, что обеспечить выпуск качественной продукции может только грамотная система управления качеством, которая сопровождает его на протяжении всего жизненного цикла, которая включает:

- требования, выдвигаемые к системе контроля и испытаний, сертификацию надежности продукции;
- требования к процессу организации производства и управлению качеством от проектирования продукта до стадии его эксплуатации.

Конечный выбор предприятия относительно качественного уровня выпускаемой продукции имеет основные варианты своей направленности:

- предприятие может сконцентрировать внимание на среднем уровне качества выпускаемой продукции, что позволит ему за счёт относительно невысокой цены осуществить проникновение на рынок и завоевать определенную долю рынка;
- повысить объём выпускаемой продукции;
- обеспечить запланированный объём валовой прибыли.

Приобрести хорошую репутацию на рынке предприятие может за счет выбора стратегии обеспечения высокого качества, но при этом оно должно пожертвовать в краткосрочном периоде извлечением максимально

возможной прибыли.

Если выпускать продукцию такого качества, которое будет обеспечивать максимальный валовой доход, то требуется выбрать наиболее рациональную с экономической точки зрения стратегию.

Процесс обеспечения качества необходимо построить таким образом, чтобы как у отдельных сотрудников была возможность качественно работать, так и у всех отделов и подразделений организации в целом.

Явным недостатком управления качеством некоторых организаций является отсутствие связи между структурными звеньями [27]. Повышение качества должно обеспечиваться не только на стадии изготовления, но и на этапах маркетинга, разработки, проектирования, производства и обслуживания. В процессе планирования качества продукции опираться следует на требования потребителя.

Повышение уровня качества выпускаемой продукции подразумевает применения новых технологий, таких как, метод обеспечения качества конструкции, автоматизированное управление, измерение и контроль качества.

Достигнуть высокого уровня качества можно только тогда, когда организация разработает грамотную систему управления качеством, которая ориентирована на удовлетворение потребностей потребителя и внедрит её во всех звеньях предприятия. С помощью обобщенной функции потерь качества увязываются элементарные потери качества с результативностью менеджмента качества в целом. Выявляя с помощью полученной функции «узкие места», руководство может предотвращать снижение качества продукции.

Предприятие может оперативно определять причины брака, если правильно организован учет брака и его документальное оформление, его размеры и затраты на исправление.

В результате анализа предоставленных данных, можно разработать корректирующие и предупреждающие действия для устранения причин

брака, на базе которых можно:

- повысить квалификацию работников производства;
- повысить материальную заинтересованность в производстве качественной продукции;
- улучшить условия труда, тщательно выбирая поставщиков упаковки и налаживая с ними долгосрочные связи,
- улучшить технологию производства продукции;
- обновить, модернизировать, обеспечить своевременный ремонт оборудования, и качественно настраивать действующие машины и агрегаты [39].

Для снижения потерь от брака в первую очередь необходимо выделить производственных центров ответственности, где непосредственно изготавливают продукцию. Система учета по центрам ответственности организуется на базе основных принципов, и включает:

- определение статей затрат и поступлений, уровень которых можно контролировать, при условии, что руководитель должен отвечать только за те затраты и поступления на величину которых он может оказывать воздействие;
- введение в состав реквизитов документа фамилии руководителя или работника, отвечающего за конкретные статьи затрат и поступлений;
- обязанность руководителя центра ответственности составлять бюджеты на определенный период и предоставлять отчеты по фактическим затратам и результатам в разрезе бюджетов, чтобы иметь возможность на основании этой информации принимать соответствующие управленческие решения.

Таким образом, в процессе учета по центрам ответственности позволит добиться точности в распределении затрат, а также идентифицировать затраты и результаты деятельности предприятия с уровнем ответственности его руководителя.

Таким образом, подводя итоги первой главы данной выпускной квалификационной работы, можно сделать вывод, что каждому предприятию для совершенствования процесса управления качеством производимой продукции, необходимо:

- разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию технологического процесса, в ходе которого устраняются недостатки в подготовке и организации производства, которые вызывают брак;

- тщательно контролировать качество производимой продукции на протяжении всего ее жизненного цикла;

- организовывать точный и своевременный учет брака во всех цехах и на всех переделах, а также выявлять причины и призывать к ответственности конкретных виновников выпуска бракованной продукции;

- организовывать учет затрат по центрам ответственности;

- выявлять полную сумму потерь от брака во всех цехах предприятия и принять меры к возмещению причиненного предприятию ущерба;

- строго соблюдать установленный порядок учета потерь от брака.

2 Анализ управления качеством продукции на предприятии ООО «Афисионадо»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Афисионадо»

Общество с ограниченной ответственностью «Афисионадо», краткое наименование ООО «Афисионадо». Данное предприятие было зарегистрировано Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы №2 по Самарской области 26 января 2006 года с присвоением ОГРН 1066320007665, ИНН 6321162340, КПП 632101001, ОКПО 93584488, ОКАТО 36440363000 [42].

Юридический адрес: Россия, 445036, Самарская область, г. Тольятти, ул. Свердлова, д. 44, кв. 62.

Фактический адрес: Россия, 445043, Самарская область, г. Тольятти, ул. Коммунальная, д. 32, тел. (8482) 39-17-26, факс (8482) 30-99-90 [42].

Классификация для предприятия ООО «Афисионадо» по справочнику ОКВЭД представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Сведения о видах экономической деятельности по Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности

№ п/п	Код по ОКВЭД	Наименование вида деятельности
1.		Основной вид деятельности
2.	13.92	Производство готовых текстильных изделий, кроме одежды
3.	14.14	Производство нательного белья
4.	14.14.2	Производство нательного белья из тканей

ООО «Афисионадо» – осуществляет деятельность по производству и реализации товаров народного потребления швейно-трикотажной продукции как для физических, так и для юридических лиц [42].

Главная цель деятельности предприятия - получение максимально возможной прибыли от производства и продажи швейной продукции на основе удовлетворения нужд потребителей.

Задача ООО «Афисионадо» - выпуск продукции высокого качества, пользующейся спросом у населения.

Первым этапом в анализе рынка швейной продукции предприятия ООО «Афисионадо» является определение потребительских предпочтений потребителей в швейной продукции. Данный анализ предполагает выявление продукции предприятия ООО «Афисионадо», которая пользуется наибольшим спросом. Результаты данного анализа представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Доля потребляемого бельевого трикотажа предприятия ООО «Афисионадо» за период 2013-2015 г.г.

№ п/п	Показатели	2013 г.		2014 г.		2015 г.		Отклонение, тыс. руб.	
		Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	2014/2013	2015/2014
1.	Объем производства, тыс. руб.	9867	100	16838	100	16353	100	6971	-485
2.	В том числе:								
	Для женщин	1973,4	20	3367,6	20	3270,6	20	1394,2	-97
3.	Для мужчин	1480,05	15	2862,46	17	3270,6	20	1382,41	408,14
4.	Детское белье	1973,4	20	3367,6	20	2452,95	15	1394,2	-914,65
5.	Ясельное белье	4440,15	45	7240,34	43	4440,15	45	2800,19	2800,19
	Итого	9867	100	16838	100	16353	100	6971	-485

На рисунке 2.1 представлена доля потребляемого бельевого трикотажа предприятия ООО «Афисионадо» за период 2013-2015 г. г.

Как видно из рисунка 2.1, основную долю в потреблении бельевого и верхнего трикотажа предприятия ООО «Афисионадо» занимает в первом случае ясельное белье, а во втором одежда для детей на протяжении всего анализируемого периода.

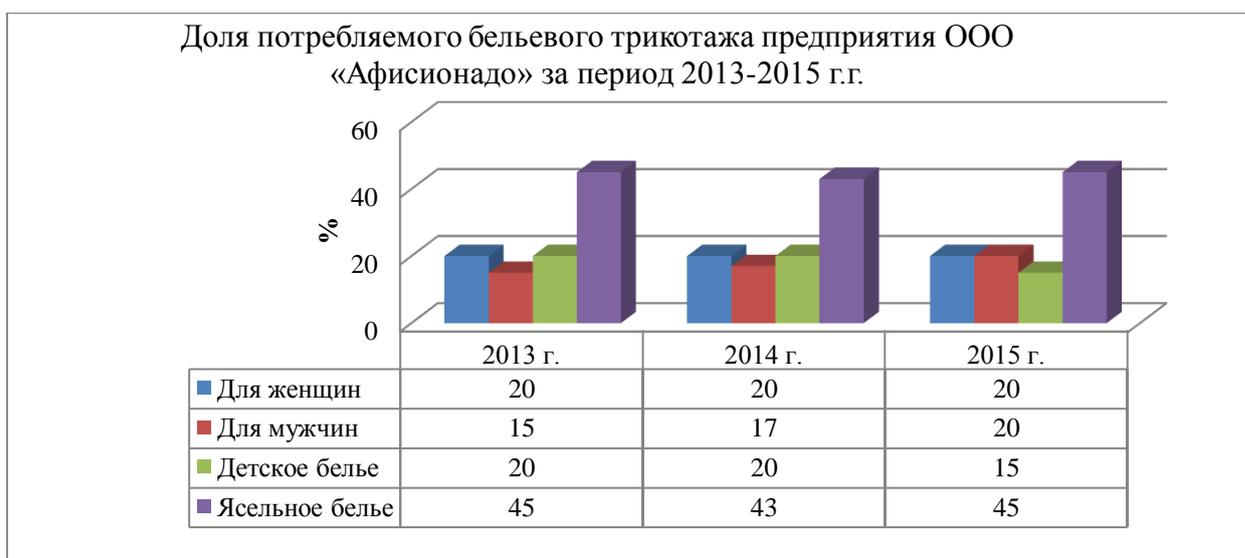


Рисунок 2.1 – Доля потребляемого бельёвого трикотажа предприятия ООО «Афисионадо» за 2015 год

Организационная структура управления предприятия ООО «Афисионадо» представлена в приложении А.

Анализ потребителей предприятия ООО «Афисионадо» представлена таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Потребители производимой продукции предприятия ООО «Афисионадо» за 2015 год

№ п/п	Показатели	2014 г.	2015 г.	Отклонение, %
1.	Выручка, тыс. руб.	10038	10353	3,14
2.	ЗАО «Сударь»	395	490,59	24,20
3.	ЗАО «Астра»	646	654,12	1,26
4.	ЗАО «Лея»	798	817,65	2,46
5.	ЗАО «Мантис»	620	654,12	5,50
6.	ЗАО «Космос»	640	654,12	2,21
7.	ООО «Гамма»	910	962,36	5,75
8.	ООО «Ливра»	587	597,66	1,82
9.	ООО «Дуэт»	758	762,95	0,65
10.	ООО «Стоффа»	730	735,89	0,81
11.	ООО «Модница»	810	817,65	0,94
12.	Baule	204	207,66	1,79
13.	Belle	400,9	408,83	1,98
14.	Boston	962,12	981,18	1,98
15.	Satin	608,89	627,06	2,98
16.	Fashion	968	981,18	1,36

Как видно из таблицы 2.3, основными потребителями швейной продукции предприятия ООО «Афисионадо» являются следующие предприятия:

- ООО «Гамма»;
- ООО «Лея»;
- Вауле.

Таким образом, анализ рынка предприятия ООО «Афисионадо» показал, что данное предприятие предоставляет широкий ассортимент своей продукции, которая пользуется спросом на рынке швейной промышленности.

Организационная структура управления предприятием ООО «Афисионадо» на основе петли качества представлена в приложении А.

В таблице 2.4 представлены расчеты технико-экономических показателей деятельности ООО «Афисионадо» за 2013-2015 г. г. и цепные темпы роста этих показателей.

Таблица 2.4 – Анализ основных технико-экономических показателей ООО «Афисионадо» за период 2013-2015 г. г

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение					
				2013-2014гг.		2014-2015 гг.		2013-2015 г.г.	
				Абс.	Относ.	Абс.	Относ.	Абс.	Относ.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выручка, тыс.руб.	9867	10038	10353	171	1,73	315	3,14	486	4,93
Себестоимость продаж, тыс.руб.	6358	7456	7436	1098	17,27	-20	-0,27	1078	16,96
Валовая прибыль, тыс.руб.	3509	2582	2917	-927	-26,42	335	12,97	-592	-16,87
Управленческие расходы, тыс.руб.	1346	1070	987	-276	-20,51	-83	-7,76	-359	-26,67
Коммерческие расходы, тыс. руб.	1100	1951	1500	851	77,36	-451	-23,12	400	36,36
Чистая прибыль, тыс. руб.	744,1	238,26	301	-505,84	-67,98	62,74	26,33	-443,1	-59,55
Основные средства, тыс. руб.	2407	2447	2630	40	1,66	183	7,48	223	9,26
Оборотные активы, тыс. руб.	3748	3676	3901	-72	-1,92	225	6,12	153	4,08
Численность ППП, чел.	20	20	25	0	0,00	5	25,00	5	25

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	3600	3912	5100	312	8,67	1188	30,37	1500	41,67
Производительность труда работающего, тыс.руб.	493,35	501,9	414,12	8,55	1,73	-87,78	-17,49	-79,23	-16,06
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	180	195,6	204	15,6	8,67	8,4	4,29	24	13,33
Фондоотдача	4,1	4,10	3,94	0,00	-	-0,16	-	-0,16	-
Оборачиваемость активов, раз	2,63	2,73	2,65	0,10	-	-0,08	-	0,02	-
Рентабельность продаж, %	7,54	2,37	2,91	-5,17	-	0,53	-	-4,63	-
Рентабельность производства, %	12,09	3,89	4,61	-8,20	-	0,72	-	-7,48	-
Затраты на рубль выручки,	0,64	0,74	0,72	0,10	-	-0,02	-	-7,74	-

Анализируя данные таблицы 2.4 можно сделать вывод по основным технико-экономическим показателям за период 2013-2015 г. г. предприятия ООО «Афисонадо».

Проанализировав данные за 2013-2014 г.г., можно сделать вывод о том, что выручка выросла на 1,73%. Этот рост может быть обусловлен многими факторами, которые влияют на данный показатель. Зависящий от выручки показатель затраты на рубль выручки снизились на 0,02. Это снижение обусловлено снижением управленческих расходов на 20,51%. Соответственно, можно сделать вывод, что темпы снижения управленческих расходов в 2 раза опережают темпы увеличения себестоимости за счет чего перекрылось увеличение основного показателя себестоимость.

За период 2013-2014 г.г. себестоимость продукции увеличилась на 17,27%. Увеличение себестоимости обуславливается увеличением цен на сырье и материалы, следовательно, необходимо пересмотреть ценовую политику в сторону увеличения цен.

Одним из основных показателей, показывающим результаты деятельности предприятия является валовая прибыль. На данном предприятии произошло снижение валовой прибыли на 26,42% (927 тыс.

руб.), что является отрицательным результатом деятельности предприятия, о чем свидетельствует снижение рентабельности производства на 8,2% и рентабельности продаж на 5,17%. Снизить дефицит капитала, которым владеет предприятие, можно путем ускорения его оборачиваемости, за счет сокращения срока выплат дебиторской задолженности.

За анализируемый период произошло увеличения показателя основные средства на 1,66% (40 тыс. руб.), но фондоотдача осталась неизменной. Данный результат указывает на то, что стоимость основных средств увеличилась больше, чем выпуск продукции.

За период 2013-2014 г.г. по показателю оборотные активы было уменьшение на 72 тыс. руб., но оборачиваемость активов увеличилась в 0,10 раз, что говорит об эффективном использовании оборотных активов.

Произошло увеличение фонда оплаты труда на 312 тыс. руб., это обуславливается повышением среднегодовой заработной платы на одного работающего на 8,67 % и увеличением премий и командировочных расходов.

Производительность труда на предприятии ООО «Афисионадо» увеличилась на 8,55%, это может быть обусловлено:

- ростом массы продукции, создаваемой в единицу времени при постоянном ее качестве;
- сокращением издержек труда на единицу производимой продукции;
- уменьшением доли издержек труда в себестоимости продукции;
- сокращением времени производства единицы продукции.

Основной показатель, определяющий эффективность деятельности предприятия «Чистая прибыль» снизился на 67,98 %, что говорит о снижении доходности деятельности предприятия.

За следующий анализируемый период 2014-2015 г.г. показатель выручки так же, как и в 2013-2014 г.г. показал динамику к снижению, оно составило 3,14 % (315 тыс. руб.). Себестоимость снизилась на 0,27 %, что в денежном эквиваленте составило 20 тыс. руб., исходя из того, что темпы

снижения выручки опережают темпы снижения себестоимости показатель «затраты на рубль выручки» увеличился на 0,02 коп. На показатель себестоимости непосредственно влияют коммерческие и управленческие расходы. Управленческие расходы снизились на 7,76 %, а коммерческие снизились на 23,12 %. В связи с тем, что на предприятии снизилась выручка, однако валовая прибыль увеличилась на 12,97%.

В динамике оборотных активов 2014-2015 г.г. произошло увеличение на 6,12%, но оборачиваемость снизилась на 0,08 %. Динамика данных показателей позволяет утверждать, что на предприятии произошло уменьшение объема продаж, на что указывает снижение выручки и себестоимости и увеличение суммы активов предприятия, которая возросла за данный период на 6,12 %.

За период 2014-2015 г. г. рентабельность продаж увеличилась на 0,53%. На данное увеличение повлияло увеличение чистой прибыли на 26,33 %. Рентабельность производства увеличилась на 0,72%, это говорит о том, что предприятие, с каждого затраченного рубля на производство и реализацию продукции, получает 72 копейки прибыли.

Анализируя весь период 2013-2015 г.г., были получены результаты деятельности, которые могут помочь дать характеристику предприятию ООО «Афисионадо».

Выручка за весь исследуемый период увеличилась на 4,93% (486 тыс. руб.). Показатель себестоимости за весь анализируемый период увеличился на 16,96. Сопоставляя динамику данных показателей можно сделать вывод, что себестоимость растет быстрее выручки, следовательно, предприятию надо пересмотреть процесс ценообразования.

Показатель рентабельности продаж, который снизился на 4,63%.

Показатель основные средства показывает положительную динамику за период 2013-2015 г.г. он вырос на 9,26% (223 тыс. руб.). Это говорит о том, что предприятие тратит большую долю вырученных денежных средств на закупку основных производственных фондов.

Несмотря на положительную динамику показателя основных средств, показатель фондоотдачи снизился на 0,16. Сопоставляя динамику данных показателей, можно сделать вывод, что на предприятии имеется большое количество новых машин и оборудования, которое еще не задействовано в производстве.

За весь исследуемый период оборачиваемость активов увеличилась незначительно на 0,02, а оборотные активы увеличились на 4,08 %. Динамика данных показателей позволяет утверждать, что на предприятии произошло увеличение дебиторской задолженности и увеличение финансовых вложений в оборотные активы предприятия.

Показатель производительности труда снизился на 16,06 %, это может быть обусловлено моральным устареванием оборудования и отсутствием структурных сдвигов в производстве.

Таким образом, исследуя технико-экономические показатели деятельности организации ООО «Афисионадо» за период 2013-2015 г.г., можно сделать вывод, что на предприятии за исследуемый период наблюдается резкое снижение чистой прибыли на 59,55 %. Это говорит о том, что предприятие несет большие потери, связанные с:

- сформированием фондов и резервов повышения прибыльности;
- увеличением фонда оплаты труда и командировочных расходов;
- отчисления по налогам;
- высоким уровнем дебиторской задолженности;
- неправильным ценообразованием;
- отчислениями в фонды обязательного социального страхования;
- выплатами процентов по кредитам, полученным в банках, и выплатой основного долга.

ООО «Афисионадо, не смотря на большие затраты и отрицательную динамику многих технико-экономических показателей, имеет положительную прибыль и потенциал к возможности улучшить свое

финансовое состояние, повысить финансовую устойчивость и повысить качество выпускаемой продукции.

2.2 Анализ элементов СМК на предприятии ООО «Афисионадо»

На предприятии ООО «Афисионадо» требуется провести ряд анализов, которые будут направлены на выявление основных проблем, связанных с организацией процесса управления качеством произведенной продукции.

Первым пунктом является анализ затрат, который позволит выявить узкие места в организации процесса управления качеством. Проведем сравнение элементов категории внутренних издержек (т.к. они выше, чем внешние), тем самым определим, какой из элементов оказывает наибольшее влияние на сложившуюся величину затрат. Для этого воспользуемся диаграммой Парето, исходные данные для построения которой, оформлены в виде таблицы 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ затрат на качество производимой продукции на предприятии ООО «Афисионадо» за 2015 год

№ п/п	Элементы затрат подпроцесса производства бельевого трикотажа	Затраты, руб.	Накопленная сумма затрат в руб.	Процент каждого элемента категории затрат в общей сумме, %	Накопленный процент
1	2	3	4	5	6
1.	Неисправимый брак, который выявлен до передачи продукции потребителю.	3739,2	25470,2	13,97	82,66
2.	Исправимый брак, который выявлен до передачи продукции потребителю.	934,8	29521	3,49	95,8
3.	Выполнение функций, которые не предусмотрены должностной инструкцией.	25,96	30814,4	0,10	100

Продолжение таблицы 2.5

1	2	3	4	5	6
4.	Сумма поступивших некачественных материалов, сырья, комплектующих	800	30321	2,99	98,4
5.	Выход из строя оснастки, механизмов и оборудования, вызов ремонтных служб и оценка дальнейшей работы	11007	11007	41,13	35,72
6.	Несоответствия в работе из-за низкой квалификации работников	6050	17057	22,61	55,35
7.	Выход из строя оснастки, механизмов и оборудования, вызов ремонтных служб и оценка дальнейшей работы.	3739,2	25470,2	13,97	82,66
8.	Простой ввиду отсутствия комплектующих и материалов на рабочем месте.	467,4	30788,4	1,75	99,92
	Итого	26763,56		100,00	

Диаграмма Парето, построенная на основании данных таблицы 2.4, представлена на рисунке 2.2

Из результатов диаграммы видно, что основными элементами, оказывающими наибольшее влияние на количество несоответствий в процессе управления качеством производства товаров, являются выход из строя оснастки, механизмов и оборудования, вызов ремонтных служб и оценка дальнейшей работы (41,13%) и несоответствия в работе из-за низкой квалификации работников (22,61%)

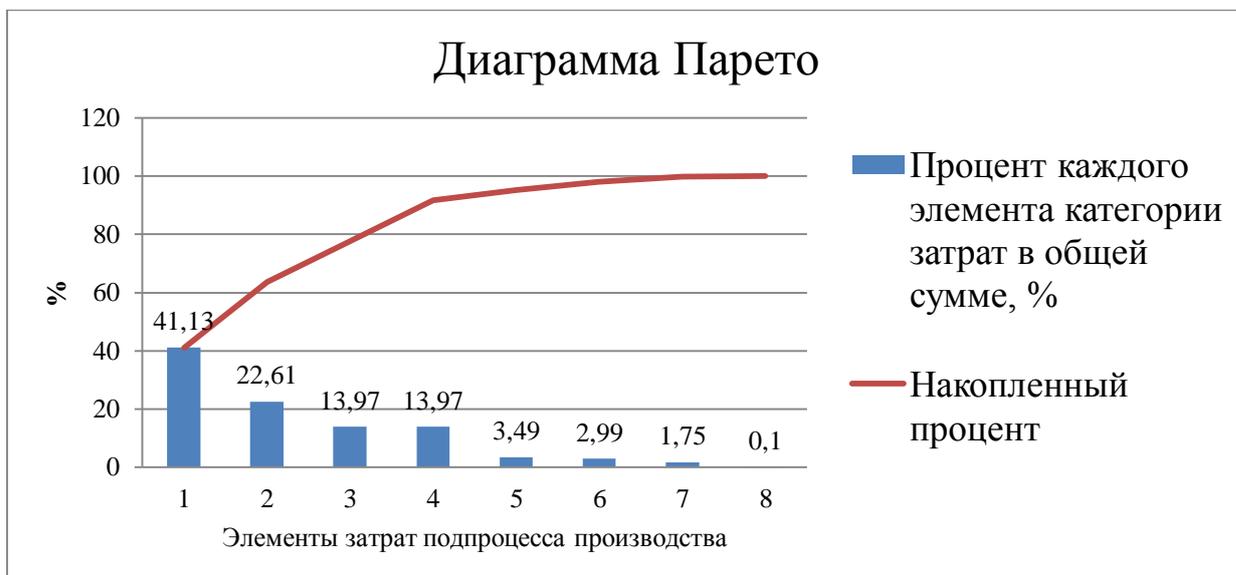


Рисунок 2.2 - Диаграмма Парето процесса пошива одежды

Анализ рекламаций потребителей является неотъемлемой частью современной системы управления качеством. Анализ рекламаций необходимо начать с анализа качества внутри предприятия. Данные для анализа брака в производстве представлены в таблице 2.6. [44].

Таблица 2.6 – Данные для анализа брака по данным ОТК в производстве за период 2013-2015 г.г.

№ п/п	Показатель	2013	2014	2015	Отклонение, шт.	
					2014/2013	2015/2014
1.	Принято ОТК, шт.	31111	29032	32230	-2078	3197
2.	Предъявлено ОТК, шт.	31569	30126	33569	-1443	3443
3.	Брак, шт.	458	1094	1339	635	245
4.	Брак, %	1,45	3,63	3,99	2,18	0,36

В таблице 2.6. представлено количество принятой продукции ОТК и той, которая поступает в ОТК за период 2013-2015 г.г. Прежде чем продукция поступает на реализацию из производства, она проходит контроль качества в отделе технического контроля. Анализируя данные проведенного анализа по данным таблицы 2.6 можно сделать вывод:

— в 2013 году количество принятой продукции от предъявленной ОТК составило 31 569 изделий, это означает, что 458 изделий не прошли контроль качества и не соответствует ГОСТ;

— в 2014 году количество принятой продукции от предъявленной ОТК составило 30 126 изделий, это означает, что 1 094 изделия не прошли контроль качества и не соответствует ГОСТ;

— в 2015 году количество принятой продукции от предъявленной ОТК составило 33 569 изделий, это означает, что 1 339 изделия не прошли контроль качества и не соответствует ГОСТ.

На рисунке 2.3 представлена динамика количества брака производимой продукции не прошедшей контроль качества за период 2013-2015 г.г.

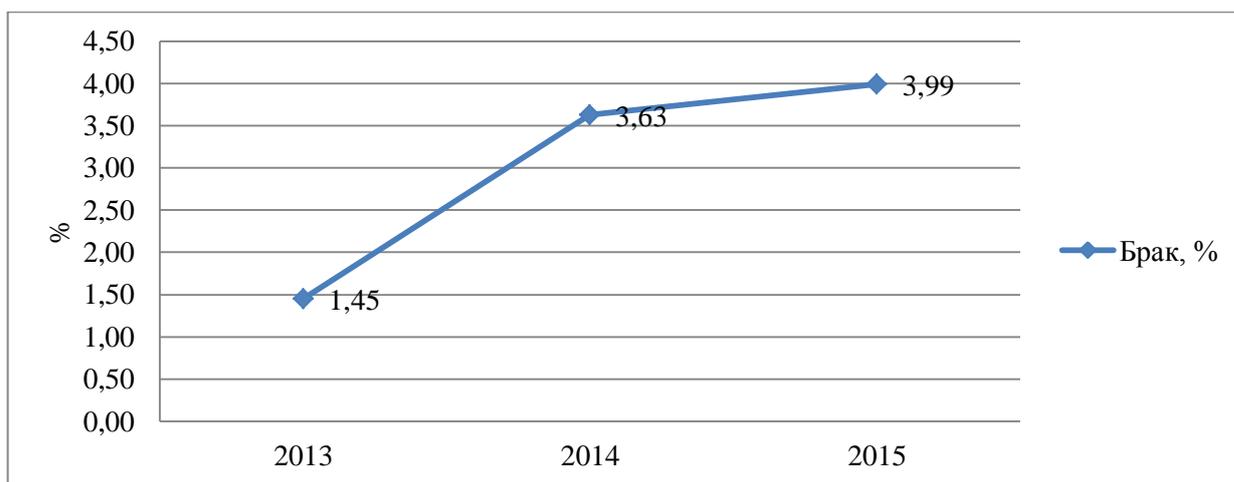


Рисунок 2.3 - Динамика количества брака производимой продукции не прошедшей контроль качества за период 2013-2015 г.г.

Следовательно, можно сделать вывод, что количество брака производимой продукции с каждым годом на предприятии ООО «Афисионадо» увеличивается.

Следующим этапом анализа рекламаций является опрос потребителей (приложение Б) продукции ООО «Афисионадо», в результате которого будет выявлена динамика показателя «неудовлетворенность потребителя».

Заказчикам отправлены анкеты оценки удовлетворенности потребителей, в которой оценка проводилась по шкале от 0 до 2, где 0- потребитель полностью не удовлетворен, 1- средняя удовлетворенность потребителя, 2 – потребитель полностью удовлетворен, по следующим критериям:

- технические характеристики;
- качество производимой продукции;
- цена партии изделия;
- способ оплаты;
- условия поставки;
- упаковка и маркировка;
- гарантийное обслуживание;
- уровень сервисного обслуживания клиента;
- уровень квалификации управленческого персонала;
- имидж предприятия.

В анкетирование приняло участие 50 компаний-потребителей, которые являются постоянными покупателями готовой продукции ООО «Афисионадо». В таблице 2.7 представлена средневзвешенная оценка по каждому году по результатам анкетирования.

В результате обработки результатов в соответствии со стандартом предприятия СМК СТП 1.0050-2008 "Реализация готовой продукции", средняя балльная оценка удовлетворенности потребителей за 2013 - 2015 года отражена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Средняя балльная оценка удовлетворенности компаний-потребителей

№ п/п	Год	Баллы
1.	2013	1,75
2.	2014	1,25
3.	2015	0,93

Анализируя данные таблицы 2.6 можно сделать вывод, что число неудовлетворенных потребителей производимой продукцией предприятия ООО «Афисионадо» имеет динамику к увеличению, следовательно, можно сделать вывод, что число бракованной и некачественной продукции на производстве увеличивается на протяжении всего анализируемого периода.

Таким образом, необходимо ежеквартально осуществлять контроль над количеством сообщений по качеству поставляемой продукции, включая претензии и рекламации [12].

На рисунке 2.4 представлена средневзвешенная оценка по каждому году по результатам анкетирования.



Рисунок 2.4 - Средневзвешенная оценка по каждому году по результатам анкетирования предприятия ООО «Афисионадо»

Подводя итоги анализа рекламаций можно сделать вывод:

- с каждым годом число рекламаций к предприятию ООО «Афисионадо» увеличивается (рисунок 2.4);
- все сообщения, поступившие на предприятие, были проработаны, на основании чего были разработаны корректирующие и предупреждающие действия;
- на протяжении всего анализируемого периода 2013-2015 г.г. количество неудовлетворённых компаний увеличивается, что говорит ненадлежащем качестве производимой продукции и низкой

заинтересованности рабочего персонала в добросовестном исполнении своих обязанностей.

Данные о результативности процессов СМК за 2013 - 2015 г. г. представлены в таблице 2.8. Данные представлены по шкале 100%.

Таблица 2.8 – Данные о результативности процессов СМК за 2013 - 2015 г. г.

№ п/п	Наименование	Владелец процесса	Оценка результативности по процессу, %		
			2013 год	2014 год	2015 год
1.	Планирование, анализ и контроль деятельности предприятия	Начальник ОТК	77,8	82,1	92,3
2.	Управление качеством сырья и материалов	Начальник отдела кадров	65,7	76,3	87,9
3.	Управление оборудованием	Главный инженер	83,6	79,3	75,9
4.	Реализация готовой продукции	Начальник отдела сбыта	88,7	95,4	93,2
5.	Постановка новых видов продукции на производство	Начальник отдела маркетинга	87,2	88,1	88,3
6.	Управление закупками	Начальник отдела планирования	82,1	89,7	96,5
7.	Планирование производства	Начальник отдела планирования	94,4	93,5	98,1
8.	Производство продукции	Главный инженер	91,4	97,6	93,4

Таким образом, анализируя данные таблицы 2.8, можно сделать вывод, что в 2013 году наибольшая результативность у процесса «Производство продукции» и «Планирование продукции». Процессы с наименьшей результативностью «Управление персоналом» и «Планирование, анализ, контроль деятельности предприятия», следовательно, требуется разработать мероприятия для улучшения показателей по процессу.

В 2014 году наибольшая результативность у процесса «Реализация готовой продукции» и «Производство продукции». Процессы с наименьшей результативностью «Управление персоналом» и «Управление оборудованием», следовательно, требуется разработать мероприятия для выполнения показателей по процессу.

В 2015 наибольшая результативность у процесса «Планирование производства» и «Управление закупками». Процессы с наименьшей результативностью «Управление оборудованием» и «Управление персоналом».

В целом анализируя данные таблицы 2.8 можно сделать вывод, что самыми нерезультативными показателями, из-за которых производится дефектная продукция, по результатам анализа, являются «Управление оборудованием» и «Качество поставляемого сырья», следовательно, требуется ряд мероприятий для повышения результативности данных процессов и повышения эффективности работы производства.

Проанализируем причины выпуска несоответствующей продукции поставленной потребителям с помощью данных представленных в таблице 2.9. за анализируемый 2015 год.

Таблица 2.9 – Анализ причин выпуска несоответствующей основной продукции поставленной потребителям за 2015 г. г.

№ п/п	Процесс пошива изделия	Основные причины появления брака
1	2	3
1.	Создание модели и разработка инструкций	Отсутствие ошибок при изготовлении зарисовки, лекала.
2.	Разработка и подготовка технической документации	В ТЗ не прописаны все требования предъявляемые к готовому изделию.
3.	Подготовка материалов к раскройке	Низкое качество поставляемого сырья и материала от поставщика, ошибки при подборе ткани для настилов
4.	Расчет полотна	Производится: - подбор полотна по артикулам и ширинам; - комплектование полотен в настил; - рассчитываются карты раскроя полотна для каждого настила.
5.	Разработка и создание опытного образца	Настиление ткани на лекало и зарисовки осуществляются грамотно и своевременно.
6.	Раскрой полотна	При настиле полотно располагается свободно и совпадает по длине и ширине; При разрезании ткани: - не соблюдается точность края; - контуры деталей перекошены. Не соблюден контроль качества края по контрольным лекалам.

Продолжение таблицы 2.9

1	2	3
7.	Пошив изделия	Отсутствие квалификации у персонала для работы на используемом оборудовании.
8.	Окончательная влажно - тепловая отделка и контроль качества текстильного изделия	Отсутствие проверки качества готовой продукции; Не качественное отпаривание изделия, что влечет сложность контрольных замеров и ошибки при сшивании составных частей изделия.
9.	Упаковка, транспортировка и складирование готовой продукции	Качественная тара для хранения готового изделия; Соблюдение норм хранения при складировании и транспортировке.

Таким образом, анализируя данные таблицы 2.9 можно сделать вывод, что основными причинами выпуска несоответствия этой продукции стали нарушения требования правил руководства по эксплуатации, не в полной мере проведено обучение обслуживающего персонала и халатное отношение работников сборочного участка при пошиве изделия.

Для анализа причин выпуска несоответствующей продукции поставленной потребителям следует исследовать процесс пошива изделия на предприятии ООО «Афисионадо» (рисунок 2.5).

Для выявления причин производственного брака и увеличения рекламаций целесообразно провести анализ поставщиков сырья и материалов предприятия ООО «Афисионадо». Поставщики оценивались по 5-ти бальной шкале работниками отдела сбыта. Было проведено критериальное сравнение существующих поставщиков сырья и материалов ООО «Афисионадо» (таблица 2.10).

Таблица 2.10 - Оценка поставщиков предприятия ООО «Афисионадо»

№ п/п	Критерии оценки	Поставщики	
		ООО «Текстиль России»	ООО «Мир тканей»
1.	Имеется сертификат на систему качества	5	5
2.	Имеется сертификат на производство	5	5
3.	Имеется сертификат на продукцию	5	5
4.	Отсутствие претензий к продукции в течении последних 3-х лет	3	3

Продолжение таблицы 2.10

5.	Соответствие по критериям качества тканей и фурнитуры	3	3
6.	Отсутствие нарушений сроков поставки	4	4
7.	Аккредитованы контрольные лаборатории	5	5
8.	Имеются документированные процедуры контроля качества	5	5
9.	Имеются документированные процедуры по обеспечению стабильности качества	5	5

Анализируя данные таблицы 2.10, можно сделать вывод:

— поставщики сырья и материалов предприятия ООО «Афисионадо» имеют сертификаты на систему качества, на производство и на продукции об этом говорит их критериальная оценка 5 баллов;

— к поставщикам имеется претензий к поставляемой продукции, об этом говорит их критериальная оценка 3 баллов;

— поставляемые ткани и фурнитура не соответствуют критериям качества, что отрицательно сказывается на качестве производимой продукции;

— у всех поставщиков имеются документированные процедуры контроля качества и по обеспечению стабильности качества – оценка 5 баллов;

— оба поставщика не нарушают сроки поставок, об этом говорит их критериальная оценка 5 баллов.

Для оценки технического состояния оборудования предприятия ООО «Афисионадо» на конец 2015 года, следует рассчитать начисленную амортизацию по технологическому оборудованию за весь период пользования им (таблица 2.12).

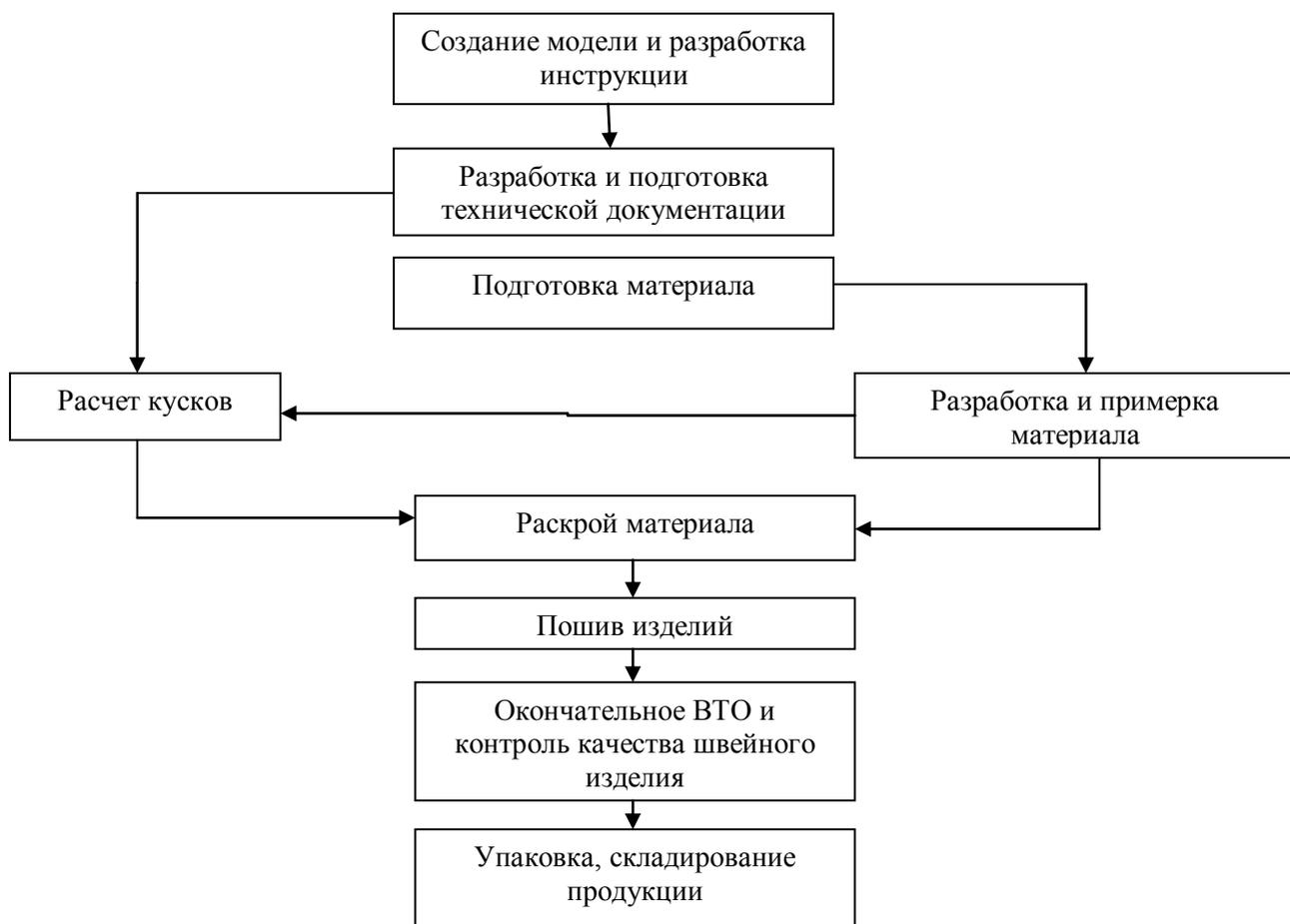


Рисунок 2.5 – Процесс пошива изделия на предприятии ООО «Афисионадо»

Таблица 2.12 – Срок службы технологического оборудования предприятия ООО «Афисионадо»

№ п/п	Наименование	Срок службы по паспорту	Срок службы по факту	Коэффициент износа
1.	Прямошвейная промышленная швейная машина с игольным продвижением GOLDEN WHEEL CS-7500	12	8	0,66
2.	Дисковый раскройный осноровочный нож WD-2 Augora	7	8	1,14
3.	Промышленный утюг PG036/1 LELIT	8	8	1
4.	Светильник светодиодный Augora HM-05AD для швейной машины	8	5	0,63
	Итого	-	-	-

Таким образом, анализируя данные таблицы 2.12 можно сделать вывод, что средний срок службы оборудования «Прямошвейная промышленная швейная машина с игольным продвижением GOLDEN WHEEL CS-7500» по паспорту составляет 12 лет, а по факту оно функционирует на предприятии 8

лет. Дисковый раскройный осноровочный нож WD-2 Aurora служит предприятию уже 8 лет, что превышает срок службы по паспорту на 1 год. Срок службы промышленного утюга PG036/1 LELIT равен службе агрегата по паспорту. Светильник светодиодный Aurora HM-05AD для швейной машины работает 5 лет, а его срок службы по паспорту 8 лет.

Значение коэффициента износа показало, что оборудование «Дисковый раскройный осноровочный нож WD-2 Aurora» и «Промышленный утюг PG036/1 LELIT» подлежат замене или модернизации. На это указывает срок фактического использования оборудования относительно паспорта оборудования. Следовательно, можно сделать вывод, что техническая оснащенность производства предприятия ООО «Афисионадо» находится на низком уровне, в связи с чем, у предприятия имеются проблемы с высоким уровнем брака в производстве и увеличением числа рекламаций.

Для того, что бы выявить причины, связанные с высоким уровнем брака в производстве и увеличением числа рекламаций, необходимо провести анализ производительности труда (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Данные для анализа производительности труда предприятия ООО «Афисионадо» за период 2013-2015 г.г.

№ п/п	Показатель	2013г.	2014 г.	2015 г.	Изменение					
					2014/2013		2015/2014		2015/2013	
					Абс.	Отн	Абс.	Отн	Абс.	Отн
1.	Выручка, тыс.руб.	9867	10838	10353	971	9,84	-485	-4,47	486	4,93
2.	Численность ППП, чел.	20	20	25	0	0	5	25	5	25
3.	Производительность труда работающего, тыс.руб.	493,35	541,9	414,12	48,55	9,84	-127,7	-23,58	-79,23	-16,0

Производительность труда на предприятии ООО «Афисионадо» снизилась за период 2013-2015 г.г. на 16%, это может быть обусловлено:

— снижением объема продукции, создаваемой в единицу времени при постоянном ее качестве;

— увеличением издержек труда на единицу производимой продукции;

— повышением доли издержек труда в себестоимости продукции;

— увеличением времени производства единицы продукции.

Для того, что бы определить какие показатели влияют на снижение производительности труда, проведем факторный анализ, представленный в таблице 2.15

Таблица 2.15 – Факторный анализ показателя производительность труда

№ п/п	Фактор	2014 г.	ПТ при выручке за 2015 г. и ЧППП 2014 г.	ПТ при выручке за 2014 г. и ЧППП 2015 г.	2015 г.
1.	Выручка, тыс.руб.	10838	10353	10838	10353
2.	Численность ППП, чел.	20	20	25	25
3.	Производительность труда работающего (ПТ), тыс.руб.	541,9	517,65	433,52	414,12

Таким образом, можно сделать вывод, исходя из данных таблицы 2.15, что производительность труда зависит от 2-х факторов – «Выручка» и «Численность ППП». Факторный анализ показал, что:

— при выручке за 2015 г. и ЧППП 2014 г. $\Delta ПТ$:

$$\Delta ПТ = 541,12 - 517,65 = 23,47 \text{ тыс. руб.}$$

— при выручке за 2014 г. и ЧППП 2015 г. $\Delta ПТ$:

$$\Delta ПТ = 541,12 - 433,52 = 107,6 \text{ тыс. руб.}$$

— при фактических показателях $\Delta ПТ$:

$$\Delta ПТ = 541,12 - 414,12 = 127,7 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, можно сделать вывод, что:

— при снижении выручки и неизменном ЧППП производительность труда снижается на 23,47 тыс. руб.

— при увеличении выручки и увеличении ЧППП производительность труда снижается на 107,6 тыс. руб.

— при снижении Выручки и увеличении ЧППП производительность труда снижается на 127,7 тыс.руб.

Следовательно, основным негативным моментом, при снижении производительности труда можно назвать снижение выручки, которое подразумевает под собой снижение спроса на производимую продукцию предприятия ООО «Афисионадо», которое происходит из-за выпуска некачественной продукции.

Для того, чтобы понять причины снижения спроса, которое повлекло за собой снижение выручки, производительности труда, увеличение брака на производстве и количество поступивших рекламаций, необходимо провести анализ факторов, которые влияют на данные показатели с внешней и внутренней сторон, таких как:

- качество материалов используемых в производстве;
- степень удовлетворенности потребителей.

В таблице 2.16 представлены данные для анализа персонала предприятия ООО «Афисионадо» по уровню образования за период 2013-2015 г.г.

Таблица 2.16 – Анализ персонала предприятия ООО «Афисионадо» по уровню образования за период 2013-2015 г.г.

№ п/п	Показатель	2013, чел.	2014, чел.	2015, чел.	Отклонения, %	
					2014/2013	2015/2014
1.	Имеют высшее образование	0	1	2	-100,00	100,00
2.	Имеют среднее специальное образование	4	4	5	0,00	25,00
3.	Имеют среднее образование	7	8	8	-12,50	0,00
4.	Не имеют среднего образования	9	9	10	0,00	11,11
5.	Общая численность работников	20	20	25	0,00	25,00

Анализируя данные таблицы 2.16, можно сделать вывод:

— количество сотрудников, имеющих высшее образование, увеличилось на 100%;

— увеличилось число сотрудников, имеющих среднее специальное образование на 25%;

— число сотрудников, имеющих среднее образование, осталось без изменений;

— число сотрудников, не имеющих среднее образование, увеличилось на 11,11%.

На рисунке 2.6 приведен анализ структуры персонала по уровню образования за период 2013-2015 г.г.

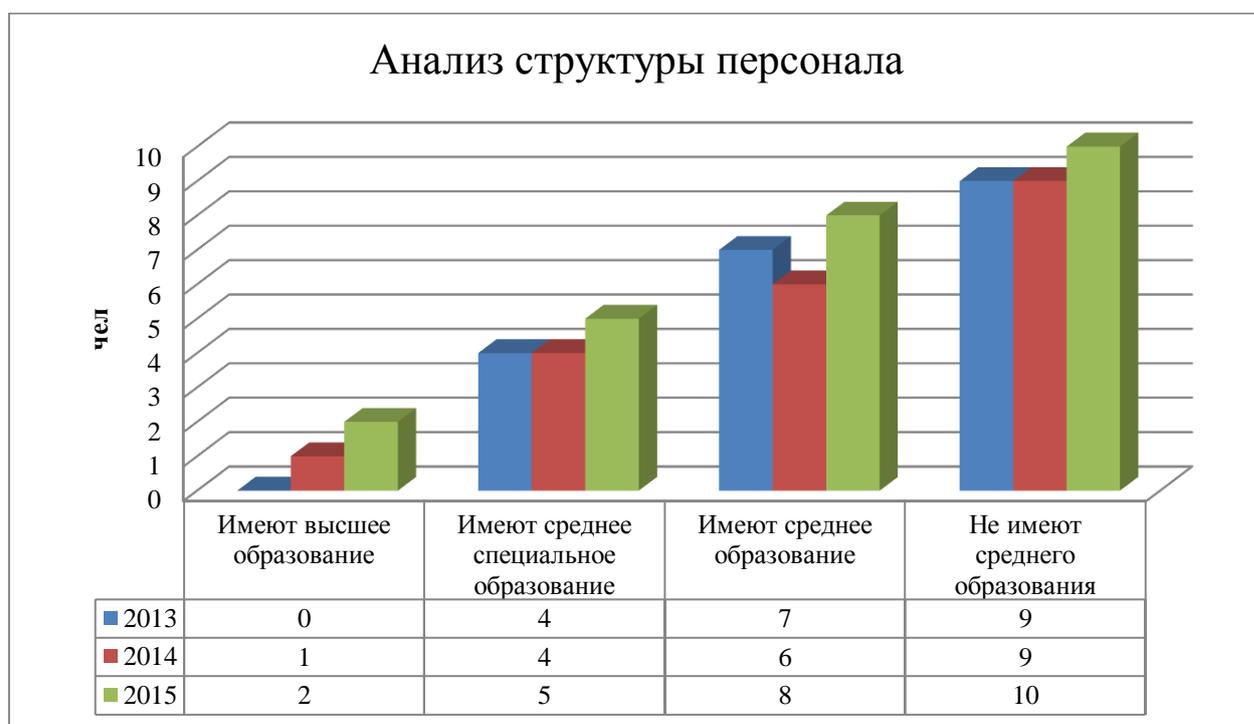


Рисунок 2.6 – Анализ структуры персонала предприятия ООО «Афисионадо» по уровню образования за период 2013-2015 г.г.

Анализируя данные рисунка, можно сделать вывод, что на предприятии ООО «Афисионадо» большая доля сотрудников не имеет даже среднего образования – 10 человек, что говорит об отрицательной динамике в формировании кадрового состава предприятия.

Для проведения анализа степени удовлетворенности потребителей была разработана анкета, которая представлена в приложении В. В опросе участвовало 10 торговых точек, которым предприятие ООО «Афисионадо», поставляет продукцию.

В таблице 2.17 представлена степень удовлетворенности потребителей продукции предприятия ООО «Афисионадо» в процентном соотношении.

Таблица 2.17 – Степень удовлетворенности потребителей продукции предприятия ООО «Афисионадо», %

№ п/п	ЗАО «Сударь»		ЗАО «Астра»		ЗАО «Лея»		ЗАО «Мантис»		ЗАО «Космос»		ООО «Гамма»		ООО «Ливра»		ООО «Дуэт»		ООО «Модница»		ООО «Стоффа»	
	У	Н	У	Н	У	Н	У	Н	У	Н	У	Н	У	Н	У	Н	У	Н	У	Н
1.	40	60	55	45	70	30	73	27	89	11	82	18	69	31	72	28	64	36	77	23

*У – удовлетворен, Н - неудовлетворен

Для того, что бы проанализировать данные таблицы 2.17 необходимо представить данные анкетных опросов в виде диаграммы (рисунок 2.7).

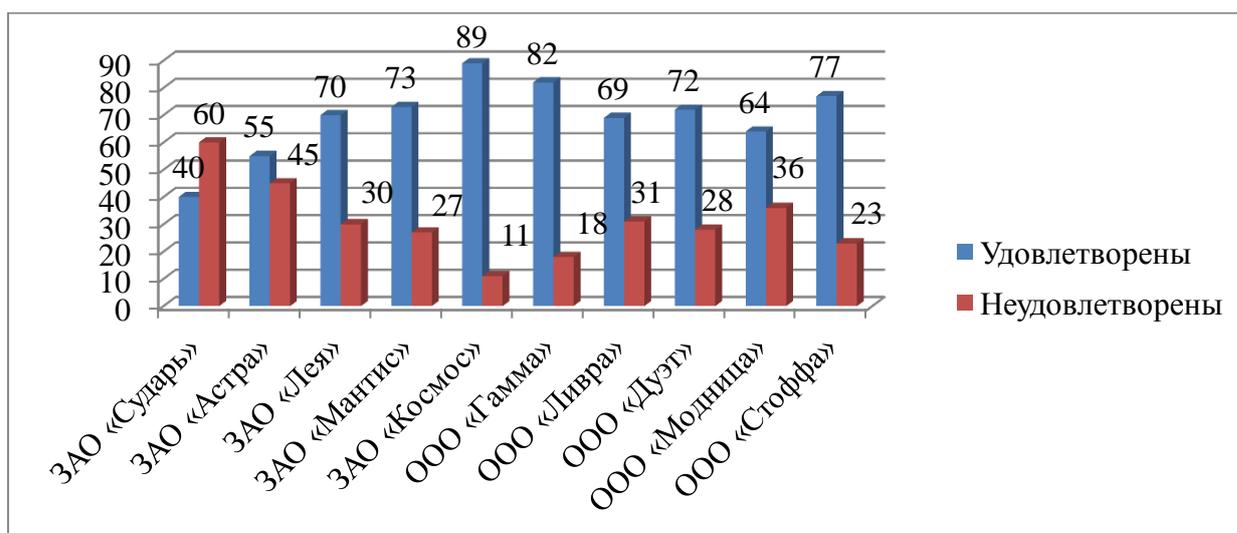


Рисунок 2.7 - Степень неудовлетворенности потребителей производимой продукцией предприятия ООО «Афисионадо»

Таким образом, можно сделать вывод, что в целом неудовлетворены предоставленными товарами предприятием ООО «Афисионадо» следующие компании-потребители:

- ЗАО «Сударь» - 60%;
- ЗАО «Астра» - 45%;
- ООО «Модница» -36% .

В ходе анкетирования были выявлены ряд проблем:

- заявленное качество пошива продукции не всегда соответствует нормам и стандартам качества;
- предприятие ООО «Афисионадо» не уделяет достаточного внимания проблемам, связанным с качеством выпускаемой продукции.
- качество сырья и материалов не в полной мере соответствует нормам и стандартам качества.

Для того, чтобы устранить данные проблемы, предприятию ООО «Афисионадо» необходимо разработать ряд эффективных мероприятий.

Заключительным этапом в оценки организации процесса управления качеством производимой продукции является оценка соответствия.

Таблица 2.18 – Анализ обобщающих показателей качества производимой продукции предприятия ООО «Афисионадо»

Показатель	2014 год		2015 год		Отклонение, %	
	план	факт	план	факт	2014	2015
Средневзвешенный балл качества продукции	0,5	0,47	0,48	0,47	-6,00	-2,08
Удельный вес,%:						
Новой продукции в общем объеме выпуска	15	13	25	18	-13,33	-28,00
Продукции высшей категории качества	65	62,8	70	63,5	-3,38	-9,29
Забракованной продукции	35	31,8	32,5	40	-9,14	23,08
Сертифицированной продукции	80	80	80	80	0,00	0,00
Продукции соответствующей мировым стандартам	-	-	-	-	-	-
Экспортируемой продукции	-	-	-	-	-	-

Анализируя данные таблицы 2.18, можно сделать вывод, что на предприятии не прodelывается определенная работа по улучшению качества продукции. Средневзвешенный балл продукции в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизился на 0,03 пункта, причиной этого могло послужить увеличение брака в производстве продукции, как было выявлено в предыдущих анализах.

Удельный вес новой продукции в общем объеме показал динамику к увеличению (3%), что является положительным моментом в деятельности предприятия ООО «Афисионадо». В 2015 году планировалось увеличить долю продукции высшей категории качества до 70%, но данный показатель в 2015 году снизился на 2,5% по сравнению с 2014 годом. В 2015 году также планировалось сократить долю выпуска бракованной продукции, но данный показатель в 2015 году увеличился на 5% по сравнению с 2014 годом.

По удельному весу остальных показателей, таких как продукция, соответствующая мировым стандартам и экспортируемая продукция учет не ведется. Предприятие ООО «Афисионадо» не является экспортером, по этой причине продукция данного предприятия не учитывает соответствие мировым стандартам.

Далее необходимо провести анализ соответствия требованиям ГОСТ Р ИСО 9001—2015 (приложение Г). Целью проведения данного анализа является установление наличия необходимых условий для обеспечения соответствия выпускаемой продукции требованиям технических регламентов.

Таким образом, из приложения Г, можно сделать вывод, что почти все объекты проверки соответствуют требованиям ГОСТ Р ИСО 9001—2015.

Далее целесообразно провести экспертный анализ соответствия объектов проверки предприятия ООО «Афисионадо» и требований ГОСТ Р ИСО 9001—2015 с помощью экспертных оценок, которая проводилась по 10-ти бальной шкале.

Объекты проверки при анализе состояния производства:

1. документация;
2. инфраструктура;
3. оборудование (средства технологического оснащения);
4. средства измерения;
5. персонал;
6. входной контроль;
7. специальные процессы;
8. приемочный контроль и периодические испытания;
9. маркировка.

Определение коэффициента весомости с помощью экспертных оценок, представлено в таблице 2.19

Таблица 2.19 – Экспертная таблица

Экс\А	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	9	8	6	4	4	9	2	5	5
2	2	7	2	3	5	1	4	3	4
3	4	9	1	3	3	6	4	4	1
4	5	1	9	4	7	7	7	2	9
5	5	3	4	8	2	8	2	4	3
6	1	2	2	1	8	7	2	5	2
7	6	7	1	9	1	6	8	5	4
8	7	1	9	2	1	5	2	4	5
9	6	6	3	9	8	4	3	7	6
10	1	9	7	8	4	5	7	5	7
Сумма	46	53	44	51	41	58	43	44	46
Среднее значение	4,6	5,3	4,4	5,1	4,1	5,8	4,3	4,4	4,6

Исходя из результатов анализа, проведенного методом экспертных оценок, можно сделать вывод, что среднее значение оценок по данным показателям равно:

1. документация - 4,6 балла;
2. инфраструктура - 5,3 балла;
3. оборудование (средства технологического оснащения)- 4,4 балла;
4. средства измерения - 5,1 балла;

5. персонал - 4,1 балла;
6. входной контроль - 5,8 балла;
7. специальные процессы - 4,3 балла;
8. приемочный контроль и периодические испытания - 4,4 балла;
9. маркировка - 4,6 балла.

Самый низкий балл, по мнению экспертов, получили такие объекты, как оборудование (средства технологического оснащения) и персонал предприятия ООО «Афисионадо».

Далее требуется рассчитать коэффициент весомости по каждому объекту исследования, для этого требуется рассчитать сумму средних значений, которая равна:

$$\sum \bar{X}_c = 4,6 + 5,3 + 4,4 + 5,1 + 4,1 + 5,8 + 4,3 + 4,4 + 4,6 = 42,6$$

Для выявления соответствия объектов проверки предприятия ООО «Афисионадо» и требований ГОСТ Р ИСО 9001—2015 с помощью экспертных оценок, требуется ввести в данный анализ коэффициент весомости:

$$K_{в_о} = \frac{\bar{X}_c}{\sum \bar{X}_c} \quad (3.1)$$

$$K_{в_{A1}} = 4,6/42,6 = 0,11$$

$$K_{в_{A2}} = 5,3/42,6 = 0,12$$

$$K_{в_{A3}} = 4,4/42,6 = 0,10$$

$$K_{в_{A4}} = 5,1/42,6 = 0,12$$

$$K_{в_{A5}} = 4,1/42,6 = 0,10$$

$$K_{в_{A6}} = 5,8/42,6 = 0,14$$

$$K_{в_{A7}} = 4,3/42,6 = 0,09$$

$$K_{в_{A8}} = 4,4/42,6 = 0,10$$

$$K_{в_{A9}} = 4,6/42,6 = 0,12$$

Значение оценок по проверке объектов с учетом коэффициента весомости:

$$O_{\text{проверки1}} = 4,6 * 0,11 = 0,51$$

$$O_{\text{проверки}2} = 5,3 * 0,12 = 0,64$$

$O_{\text{проверки}3} = 4,4 * 0,10 = 0,44$ – несоответствующий объект требованиям ГОСТ Р ИСО 9001—2015

$$O_{\text{проверки}4} = 5,1 * 0,12 = 0,61$$

$O_{\text{проверки}5} = 4,1 * 0,10 = 0,41$ - несоответствующий объект требованиям ГОСТ Р ИСО 9001—2015

$$O_{\text{проверки}6} = 5,8 * 0,14 = 0,81$$

$$O_{\text{проверки}7} = 4,3 * 0,09 = 0,44$$

$$O_{\text{проверки}8} = 4,4 * 0,10 = 0,44$$

$$O_{\text{проверки}9} = 4,6 * 0,12 = 0,55$$

$$\sum K_{\text{во}} = 0,11 + 0,12 + 0,10 + 0,12 + 0,10 + 0,14 + 0,09 + 0,10 + 0,12 = 1$$

$$\sum O_{\text{пр}} = 0,51 + 0,64 + 0,44 + 0,61 + 0,43 + 0,81 + 0,37 + 0,44 + 0,55 = 4,8$$

Следовательно, можно сделать вывод, что несоответствующими объектами после проверки предприятия ООО «Афисионадо» по требованиям ГОСТ Р ИСО 9001—2015 с помощью экспертных оценок являются:

- оборудование (средства технологического оснащения);
- персонал предприятия.

Сопоставляя результаты приложения Г и анализа методом экспертного опроса, можно сделать вывод, что такие объекты как «Персонал» и «Оборудование» не в полной мере соответствуют заявленным требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001—2015. Для устранения несоответствий, необходимо разработать ряд мероприятий, а именно корректирующие и предупреждающие действия для дальнейшего сокращения дефектности у выпускаемой продукции.

Для более подробного анализа качества производимой продукции, необходимо построить причинно-следственную диаграмму Исикавы, которая позволит обнаружить факторы (дефекты), которые тем или иным образом влияют на характеристики качества изделия. Данная диаграмма Исикавы будет представлена ниже на рисунке 2.8.

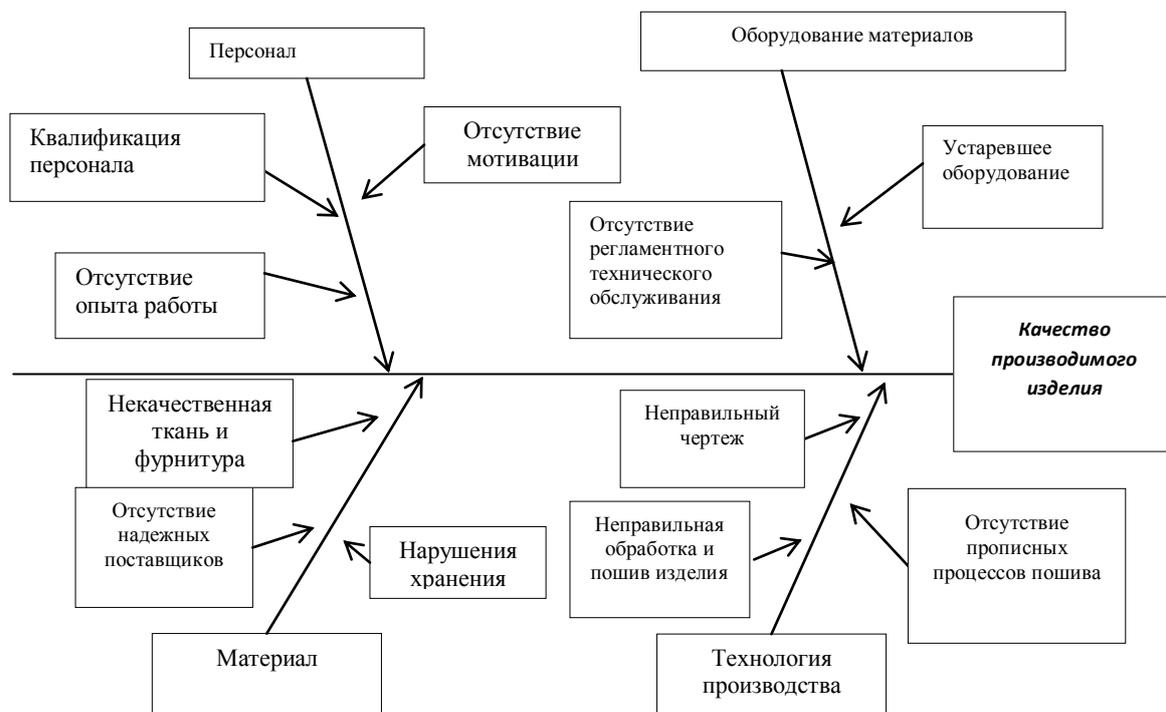


Рисунок 2.8 – Причинно-следственная диаграмма Исикавы

На рисунке 2.8 представлена причинно-следственная диаграмма Исикавы, в которой наблюдается влияние каждого фактора на функционирование процесса производства продукции. На основе представленной диаграммы будут выполнены следующие действия:

- для каждого представленного фактора определим значимость критериев;
- рассчитаем ПЧР;
- на основе представленных результатов ПЧР построим диаграмму Парето.

Для более подробного контроля качества производимой продукции используют метод анализа видов, последствий и причин потенциальных несоответствий, т.е. FMEA-анализ.

Метод FMEA является эффективным инструментом качества, который позволяет предприятию выполнить следующие действия:

- обнаружить возможные дефекты, их причины и последствия;
- оценить риск предприятия;

□ разработать корректирующие или предупреждающие действия с целью предотвращения обнаруженных дефектов в продукции или же снижения негативных последствий от них.

В таблице 2.20 представлен анализ факторов влияющих на функционирование процесса производства изделия.

Таблица 2.20 – Анализ факторов влияющих на функционирование процесса производства изделия.

№	Факторы	Единичный показатель	S	O	D	ПЧР	∑ПЧР
1	Оборудование	1.1 Устаревшее оборудование	9	9	4	324	246
		1.2 Отсутствие регламентного технического обслуживания	8	7	3	168	
2	Персонал	4.1 Нарушение хранение	6	7	2	112	107
		4.2 Отсутствие надежных поставщиков	6	6	3	126	
		4.3 Некачественная ткань и фурнитура	6	2	7	84	
3	Технология производства	3.1 Неправильная обработка и пошив изделия	9	8	2	144	97
		3.2 Неправильный чертеж	7	8	2	112	
		3.3 Отсутствие прописанных процессов пошива	7	6	1	36	
4	Материал	2.1 Квалификация персонала	3	3	6	54	44
		2.2 Отсутствие опыта работы	4	3	2	36	
		2.3 Отсутствие мотивации	3	7	1	42	
						Общее ПЧР	124

Из представленной таблицы 2.20 видно, что в факторе «Материал» наибольшие значения имеют три фактора: «Нарушение хранения» (ПЧР = 112), «Отсутствие надежных поставщиков» (ПЧР = 126), «Некачественная ткань и фурнитура» (ПЧР = 84). Высокий показатель данного фактора негативно влияет на качество выпускаемого изделия, принося предприятию большие потери.

В факторе «Оборудование» наибольшее значение имеют такие показатели, как «Устаревшее оборудование» (ПЧР = 324) и «Отсутствие регламентного технического обслуживания» (ПЧР=168).

Таким образом, производителю при пошиве изделия стоит обратить внимание на данные факторы. На предприятии ООО «Афисионадо» требуется провести мероприятия по снижению уровня брака, которые, как было выявлено возникают из-за устаревшего оборудования и смене поставщика.

На основе представленных результатов в таблице 2.20 необходимо построить диаграмму Парето. Данная диаграмма будет представлена на рисунке 2.9.

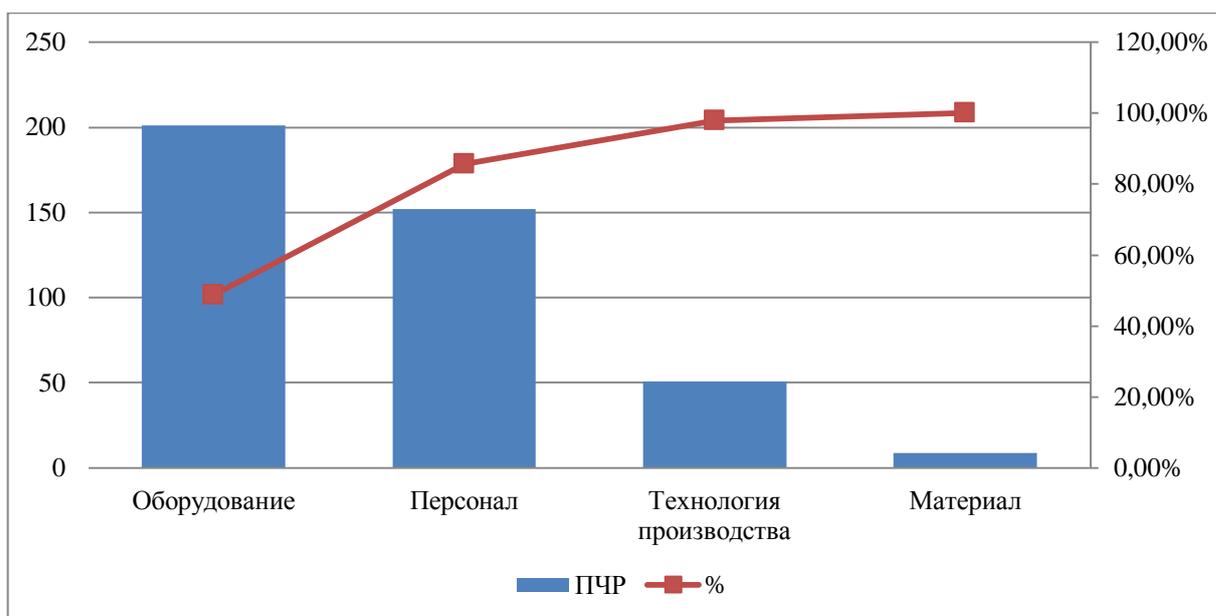


Рисунок 2.9 – Диаграмма Парето для четырех факторов

Анализируя представленную диаграмму Парето, наблюдаем, что наибольшее влияние на функционирование процесса производства изделия оказывают такие факторы, как «Оборудование» (ПЧР_{ср} = 246) и «Персонал» (ПЧР_{ср} = 107). Проанализируем более детально каждый выявленный фактор.

Таким образом, анализируя данные всех проведенных анализов, можно сделать вывод о том, что на предприятии ООО «Афисионадо» существуют

проблемы, связанные с организацией процесса управления качеством выпускаемой продукции. Из проведенного анализа можно выделить следующие моменты.

Техническая оснащенность производства предприятия ООО «Афисионадо» находится на низком уровне. Данная проблема повлекла за собой увеличение количества брака в производстве, увеличение количества рекламаций от потребителей.

На предприятии ООО «Афисионадо» большая доля сотрудников имеет среднее образование, это говорит о том, что на предприятии работают неквалифицированные сотрудники, что является отрицательным моментом в деятельности предприятия.

По результатам анализа выпуска несоответствующей продукции на производственном совещании принимаются корректирующие и предупреждающие действия с оформлением протокола мероприятий.

Исходя из данных проблем, в третьем разделе данной выпускной квалификационной работы будут предложены мероприятия, направленные на повышение эффективности управления качеством продукции предприятия ООО «Афисионадо» посредством модернизации оборудования, смены поставщика фурнитуры и материалов и мероприятия, направленного на повышение уровня организации управления качеством продукции.

3 Разработка мероприятий, направленных на повышение качества продукции ООО «Афисионадо»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления качеством продукции

По результатам проведенного анализа управления качеством во второй главе данной выпускной квалификационной работы предлагается разработать ряд основных мероприятий направленных на повышение эффективности управления качеством продукции предприятия ООО «Афисионадо» посредством модернизации оборудования, смены поставщика фурнитуры и материалов и мероприятия, направленные на повышение уровня организации управления качеством продукции.

В таблице 3.1 представлены мероприятия для решения проблем в процессе организации управления качеством на предприятии ООО «Афисионадо».

Таблица 3.1. - Мероприятия для решения проблем в процессе организации управления качеством на предприятии ООО «Афисионадо»

№ п/п	Мероприятия	Действие	Результат мероприятия
1	2	3	4
1.	Внедрение элементов системы менеджмента качества	Комплекс инструментов, направленных на совершенствование процесса управления качеством.	Преимущество системы менеджмента качества в том, что она: — упорядочивает деятельность внутри организации посредством описания взаимодействия между отдельными исполнителями и подразделениями; — является средством разрешения конфликтов между подразделениями; предоставляет дополнительное преимущество перед конкурентами; — позволяет осуществлять постоянный мониторинг процессов посредством различных механизмов; — организует деятельность на основе принципов менеджмента качества, позволяет вовлекать весь персонал в работы по качеству [15].

Продолжение таблицы 3.1

2.	Применение средств и методов управления качеством	В качестве таких методов и средств могут выступать контрольные карты для управления процессом производства ткани; диаграмма Исикавы для выяснения причин возникающих несоответствий; диаграммы Парето – сортировка проблем и причин несоответствий по важности и многие другие.	Данное мероприятие даст возможность: — выявить слабые места в процессе производства; — усовершенствовать и оптимизировать процесс организации и его документирование; — повысит уровень трудовой дисциплины; — возрастет ответственность персонала за выполняемую работу; — снизится уровень брака или несоответствующей продукции.
----	---	---	--

В настоящий момент времени для предприятия по пошиву одежды необходимо снизить затраты на внутренние потери примерно до 5 %, внешние потери - до 6%, а затраты на оценку и на предупреждение оставить такими же. Мероприятия по улучшению будут тогда эффективными, когда при высокой доле предупреждающих затрат снижаются внешние и внутренние издержки.

Повышение качества произведенной продукции путем покупки материалов для производства у других поставщиков

Исходя из результатов проведенного анализа в разделе 2, была выявлена основная проблема – производство некачественной продукции, что приводит к повышению уровня брака на предприятии и влечет падение спроса на продукцию предприятия ООО «Афисионадо».

Качество сырья и материалов напрямую влияют на качество конечного продукта производства, поэтому увеличение качества выпускаемой продукции является важнейшим источником увеличения уровня спроса.

Предприятию ООО «Афисионадо» предлагается сменить поставщика сырья и материалов, это самый эффективный способ повысить качество продукции.

Основными поставщикам организации ООО «Афисионадо» являются компании:

— ООО «Текстиль России» г. Волгоград - это организация, которая специализируется на оптовой продаже тканей и фурнитуры;

— интернет - магазин «Мир тканей» г. Самара - поставщики комплектующих и полуфабрикатов для пошива и отделки нательного белья.

Далее целесообразно провести сравнительный анализ характеристик качества на предлагаемые поставщиками ткани и фурнитуру для пошива продукции. Сравнительный анализ характеристик тканей, поставляемых поставщиками, представлен в таблице 3.2.

Данный анализ проводится с помощью метода экспертных оценок поставщиков по 5-ти бальной шкале. Оценка будет проводиться начальником ОТК. Сравниваются действующие поставщики ООО «Текстиль России» и интернет - магазин «Мир тканей», а так же поставщики - лидеры на рынке текстиля ООО «Дуэт» и ООО «Бенефис».

Таким образом, анализируя данные таблицы 3.2, можно сделать вывод, что поставщик предприятия ООО «Афисионадо» ООО «Текстиль России» получил самые низкие оценки 44 балла по качеству поставляемых тканей. Данный поставщик специализируется на оптовой продаже тканей и фурнитуры.

Ткани и фурнитура, поставляемые интернет - магазином «Мир тканей» отвечают требованиям и стандартам качества, бальная оценка эксперта составила 60 баллов.

Среднюю оценку по результатам анализа - 55 баллов, набрал поставщик ООО «Дуэт» Гигроскопичность, так как по таким показателям, как водопоглощаемость и осыпаемость организация имеет удовлетворительную оценку 3.

Таблица 3.2 - Сравнительный анализ качества тканей, поставляемых поставщиками предприятию ООО «Афисионадо» и Поставщиков - лидеров на рынке текстиля

№п/п	Показатели качества	Действующие поставщики		Поставщики - лидеры на рынке текстиля	
		ООО "Текстиль России"	Интернет - магазин «Мир тканей»	ООО «Дуэт»	ООО «Бенефис»
1.	Гигроскопичность	5	4	4	5
2.	Водопоглощаемость	3	4	3	5
3.	Драпируемость	2	4	4	5
4.	Сминаемость	5	5	5	4
5.	Формоустойчивость	4	5	5	5
6.	Иглопрорубаемость	5	5	5	5
7.	Скольжение	3	5	4	5
8.	Осыпаемость	3	4	3	5
9.	Прочность окраски текстильных материалов	2	4	5	4
10	Эстетические свойства	3	5	3	5
11	Масса ткани	2	5	4	5
12.	Комбинаторность	3	5	5	5
13.	Долговечность	4	5	5	4
	Итого:	44	60	55	62

Продукция предприятия ООО «Афисионадо» пользуется высоким спросом у потребителей, следовательно, если заменить поставщика ООО «Мир тканей» на поставщика ООО «Бенефис», который набрал самый высокий балл 62. За счет организации работы с поставщиком, который предлагает более качественные ткани и фурнитуру, на предприятии повысится уровень качества производимой продукции, за счет чего оно решит проблему связанную с потерей заказчиков.

Внедрение элементов системы менеджмента качества

Для повышения конкурентоспособности предприятиям необходимо выпускать качественную продукцию в связи с этим требуется внедрять новые системы организации не только в системе производства, но и системы менеджмента качества. Система менеджмента качества все в большей степени интегрируются с системой управления предприятием. Использование системы менеджмента качества и ее сертификации, а именно внедрение на рассматриваемое предприятие позволит повысить доверие со стороны компаний-партнеров, а также заказчиков и конечных потребителей,

что позволит выйти на новый уровень международных стандартов качества.

На ООО «Афисионадо» функционирует служба по управлению качеством продукции. Основные задачи данной службы направлены на:

- разработку и модернизацию системы качества;
- контроль качества производимой продукции;
- проведение работ по стандартизации и сертификации;
- разработка мер в области повышения качества, контроль мероприятий и итоговый анализ, и их функционирования;
- своевременную проверку эффективности работы системы качества;
- организацию процесса сертификации продукции и системы менеджмента качества;
- координацию работы подразделений и их методическое обеспечение в системе качества;
- организацию деятельности «кружков качества».

Также руководству предприятия ООО «Афисионадо» необходимо усовершенствовать систему стимулирования и мотивации работников за выполнение работ.

Процесс производства продукции не всегда осуществляется индивидуально, чаще всего работа организована бригадой, из-за чего руководителям различного уровня сложно способствовать формированию здорового климата в коллективе или лично участвовать в его формировании.

Это может достигнуть за счет:

- справедливого распределения работ, которые определяются в соответствии с достигнутым уровнем квалификации рабочих и их уровнем работ;
- за счет поддержания определенного уровня требовательности к рабочим и служащим независимо от личных взаимоотношений с ними;
- знаний и умений использовать личные качества рабочих и

служащих.

Система менеджмента качества подразумевает привлечение рабочих и служащих и учет их мнений при решении важных и актуальных проблем, которые связаны с повышением качества производимой продукции. Данная система, также, предлагает введение дней открытых дверей, то есть дает возможность посещать предприятие представителям от заказчиков (потребителям продукции предприятия ООО «Афисионадо»). Представитель заказчика имеет возможность ознакомиться с процессом изготовления продукции, затем в его присутствии проводится выборочный контроль качества изделий и оценка по любым показателям. Предложенная практика позволяет потребителю подробнее ознакомиться с продукцией предприятия, что стимулирует увеличение заказов.

Разработка и создание системы качества предполагает организацию действий по управлению качеством выпускаемой продукции на предприятии ООО «Афисионадо», а также принятие решений по достижению эффективного ее функционирования.

Целью организации, на данном этапе является внедрение системы менеджмента качества, которая будет соответствовать рекомендациям согласно стандарту ISO 9000 [1]. Разработка системы менеджмента качества будет состоять в том, чтобы определить, какие структуры необходимо включить в систему качества и какие функции она должна выполнять, чтобы обеспечить должное качество продукции, а после разработать необходимые нормативные документы для выполнения и регулирования этих функций. Введение на предприятии системы менеджмента качества дает много преимуществ, которые представлены на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Преимущества внедрения систем менеджмента качества на предприятие ООО «Афисионадо»

В рамках внедрения системы менеджмента качества для того что бы снизить процент брака в производстве, целесообразно повысить квалификацию работников, задействованных в производстве, которые смогут эффективно использовать производственные мощности нового оборудования, выполняя несколько операций одновременно и затрачивая при этом меньше физической силы и рабочего времени. Следовательно, если организация будет эффективно использовать основные средства, повысится объем производимой продукции и увеличится выручка.

Внедрение мероприятия по «Повышению квалификации работников производства» требуется начать с профессиональной первичной подготовки работников, не имеющих образования и должной квалификации, далее целесообразно проводить углубленное изучение необходимых учебных пособий и дополнений к уже имеющемуся уровню квалификации [30].

На практике применяется множество методов и способов повышения уровня квалификации персонала. В соответствии с данными методами уровень профессионализма и подготовки должен постоянно совершенствоваться, база знаний должна углубляться и расширяться до уровня, который требуется для работы с установленным оборудованием и для достижения высокой производительности труда предприятия ООО «Афисионадо». Повышение эффективности профессиональной подготовки персонала содержит 3 способа обучения, которые представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Формы и методы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала

№ п/п	Метод	Содержание метода
1	2	3
1.	Подготовка новых рабочих	Представляет собой профессиональное обучение лиц, ранее не имевших профессию. Подготовка новых рабочих происходит непосредственно на производстве.
2.	Повышение квалификации рабочих	Данный метод представляет собой профессиональное обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных знаний, навыков.
3.	Повышение квалификации и переподготовки кадров	Данный метод представляет собой сложный процесс обучения кадров так, как повышение квалификации направлено на совершенствование и развитие знаний, умений и навыков, в условиях рыночных отношений. Для этого используется: <ul style="list-style-type: none"> — систематическое самообразование; — участие в отраслевых семинарах, конференциях и др.; — стажировка на передовых предприятиях и др.; — курсы по специализации и различным направлениям; — обучение в учебных центрах, ВУЗах, ИПК.

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятию ООО «Афисионадо» целесообразно использовать метод «Повышение квалификации и переподготовки кадров», а именно проводить обучение в учебных центрах, ВУЗах, ИПК и проходить стажировку на передовых предприятиях и др.

Предприятие ООО «Афисионадо» нуждается в квалифицированных кадрах, которые смогут эффективно использовать новое оборудование, что повысит производительность труда, и принимать качественные управленческие решения, чтобы повысить уровень основных показателей деятельности организации, таких как прибыль и рентабельность.

Таким образом, если исследуемое предприятие будет проводить профессиональное обучение персонала, которое содержит методы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала, то сможет добиться более устойчивого развития, повышения производительности труда, также выпускать более качественную продукцию, что сделает предприятие рентабельным.

После внедрения элементов системы менеджмента качества, потребитель, зная, что на предприятии ООО «Афисионадо» внедрены элементы система менеджмента качества, будет иметь возможность ознакомиться с сертификатом на систему менеджмента, следовательно, потребитель сам будет реагировать на управление качеством на исследуемом предприятии. Производитель будет нацелен на постоянное улучшение качества. Риск получения продукции ненадлежащего качества при внедрении комплекса предложенных мероприятий стремится к нулю.

Мероприятие по модернизации оборудования

Исходя из анализа, проведенного во второй главе данной выпускной квалификационной работы, было выявлено, что техническая оснащенность производства предприятия ООО «Афисионадо» находится на низком уровне, что повлекло за собой увеличение количества дефектной и бракованной продукции в производстве, увеличение количества рекламаций от

потребителей. Для того, что бы определить, какое оборудование подлежит замене, и ошибки работы какого агрегата влияют на образование дефектов при процессе пошива изделия, требуется прописать процесс пошива изделия и выявить основные причины появления брака.

Таблица 3.2 – Описание причин образования дефектов при процессе пошива изделия

№ п/п	Процесс пошива изделия	Основные причины появления брака
1	2	3
1.	Создание модели и разработка инструкций	Отсутствие ошибок при изготовлении зарисовки, лекала.
2.	Разработка и подготовка технической документации	В ТЗ не прописаны все требования предъявляемые к готовому изделию.
3.	Подготовка материалов к раскройке	Низкое качество поставляемого сырья и материала от поставщика, ошибки при подборе ткани для настилов
4.	Расчет полотна	Производится: - подбор полотна по артикулам и ширинам; - комплектование полотен в настил; -рассчитываются карты раскроя полотна для каждого настила.
5.	Разработка и создание опытного образца	Настиление ткани на лекало и зарисовки осуществляются грамотно и своевременно.
6.	Раскрой полотна	При настиле полотно располагается свободно и совпадает по длине и ширине; При разрезании ткани: - не соблюдается точность края; - контуры деталей перекошены. Не соблюден контроль качества края по контрольным лекалам.
7.	Пошив изделия	Отсутствие квалификации у персонала для работы на используемом оборудовании.
8.	Окончательная влажно - тепловая отделка и контроль качества текстильного изделия	Отсутствие проверки качества готовой продукции; Не качественное отпаривание изделия, что влечет сложность контрольных замеров и ошибки при сшивании составных частей изделия.
9.	Упаковка, транспортировка и складирование готовой продукции	Качественная тара для хранения готового изделия; Соблюдение норм хранения при складировании и транспортировке.

Исходя из анализа данных, представленных в таблице 3.2 можно сделать вывод, что такие процессы, как раскрой полотна и окончательная

влажно - тепловая отделка и контроль качества текстильного изделия имеют ошибки связанные с используемым технологическим оборудованием.

Из анализа раздела 2 было выявлено, что дисковый раскройный осноровочный нож WD-2 Aurora служит предприятию уже 8 лет, что превышает срок службы по паспорту на 1 год. Срок службы промышленного утюга PG036/1 LELIT равен службе агрегата по паспорту. Значение коэффициента износа показало, что оборудование «Дисковый раскройный осноровочный нож WD-2 Aurora» и «Промышленный утюг PG036/1 LELIT» подлежат замене или модернизации.

На это указывает срок фактического использования оборудования относительно паспорта оборудования и образование дефектов при процессе пошива изделия.

Таким образом, предлагается заменить данные агрегаты. Сравнение технических характеристик «Дисковый раскройный осноровочный нож WD-2 Aurora» и «Дисковый раскройный осноровочный нож YJ-70A Aurora» представлено в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Сравнение технических характеристик «Дисковый раскройный осноровочный нож WD-2 Aurora» и «Дисковый раскройный осноровочный нож YJ-70A Aurora»

№ п/п	Характеристика	Наименование оборудования	
		Дисковый раскройный осноровочный нож WD-2 Aurora	Дисковый раскройный осноровочный нож YJ-70A Aurora
1.	Диаметр диска	50 мм	70 мм
2.	Высота резки	18 мм	25 мм
3.	Мощность	52 Ватт	170 Ватт
4.	Напряжение	220 Вольт	220 Вольт
5.	Срок службы	7 лет	10 лет
6.	Стоимость	2 080 руб.	1 856 руб.

Таким образом, исходя из данных таблицы 3.3, можно сделать вывод, что «Дисковый раскройный осноровочный нож YJ-70A Aurora» имеет преимущества по всем анализируемым характеристикам. Данная модель имеет цену ниже действующего агрегата, срок службы больше на 3 года.

Мощность у нее в 3 раза выше и диаметр режущего диска на 20 мм больше, что позволит повысить производительность труда, а технические характеристики нового оборудования позволят снизить брак до 2%. При разрезании ткани будет соблюдаться точность края и повысится точность контура деталей.

Не соблюден контроль качества края по контрольным лекалам.

Сравнение технических характеристик «Промышленный утюг PG036/1 LELIT» и «Промышленный утюг LELIT FS 154» представлено в таблице 3.4.

Таким образом, исходя из данных таблицы 3.4, можно сделать вывод, что «Промышленный утюг PG036/1 LELIT» имеет преимущества по всем анализируемым характеристикам. Данная модель имеет цену ниже действующего агрегата, срок службы больше на 4 года. Мощность нагревательного элемента у нее выше на 400 Вольт, максимальная мощность термостата выше на 35С, что позволит повысить производительность труда, а технические характеристики нового оборудования позволят повысить эффективность процесса отпаривания изделия, что повлечет облегчение контрольных замеров и минимизирует ошибки при сшивании составных частей изделия.

Таблица 3.4 – Сравнение технических характеристик «Промышленный утюг PG036/1 LELIT» и «Промышленный утюг LELIT FS 154»

№ п/п	Характеристика	Наименование оборудования	
		Промышленный утюг PG036/1 LELIT	Промышленный утюг LELIT FS 154
1.	Термостат безопасности	От 60С до 215С	От 80С до 250С
2.	Термостат регулируемый	От 60С до 215С	От 80С до 250С
3.	Мощность нагревательного элемента	800 Ватт	1200 Ватт
4.	Напряжение	230 Вольт	250 Вольт
5.	Длина моношланга	2,2 м	2,8 м
6.	Разъем	ILME	ILME
7.	Габариты	24×13×16 см	21×10×12 см
8.	Вес	1,8 кг	1,3 кг

9.	Срок службы	8 лет	12 лет
10.	Стоимость	4 700 руб.	4 365 руб.

Исходя из характеристик мощности «Дискового раскройного осноровочного ножа YJ-70A Aurora», которые превышают мощность прошлого агрегата в 3 раза, можно предложить предприятия ООО «Афисионадо» оборудования данного вида с 6-ти штук до 3-х единиц. Так как мощность термостата «Промышленного утюга LELIT FS 154» выше на 35С, а мощность нагревательного элемента на 400 Ватт, можно сделать вывод, что процесс глажки станет более упрощенным и быстрым, в связи с этим можно сократить партию действующего оборудования из 6 штук до 4 штук.

Соответственно, при модернизации оборудования сократиться как число агрегатов машин, так и рабочих, задействованных в производстве, а именно раскройщика 1 чел., гладильщицы 1 чел.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Составим смету затрат (таблица 3.5) по повышению квалификации работниками. Обучение проводится непосредственно на предприятии, а также в учебных центрах, институтах повышения квалификации города Тольятти. Средний период обучения составляет 30 дней.

В повышении квалификации персонала требуются следующие сотрудники производства:

- раскройщик – 1;
- швеи – 2;
- штопальщицы – 2;
- ручницы – 2;
- гладильщицы – 1;
- контролер-упаковщик -1.

Таблица 3.5 – Затраты на обучение сотрудников производства

№ п/п	Статья расходов	Сумма, руб.
1.	Проезд на 1 сотрудника	1 235
2.	Непредвиденные расходы	2 456
3.	Оплата обучения на 1 сотрудника	6 589
4.	Затраты на обучение 1 сотрудника	7 824
	Итого затрат на обучение 9 сотрудников	72 872

Исходя из данных таблицы 3.5, можно сделать вывод, что затраты на обучение 9-ти сотрудников, задействованных в производстве составят за 30 дней обучения – 72 872 руб.

Далее необходимо проанализировать также влияние повышения квалификации рабочих на эффективность производства. Экономический эффект от использования на рабочем месте работника производства, повысившего квалификацию, рассчитывается по следующей формуле:

$$\mathcal{E} = (C_1 \times \frac{P_1}{P_2} - C_2) \times T, \quad (3.2)$$

где C_1 – стоимость рабочей силы (зарботная плата работника) до повышения квалификации;

C_2 – стоимость рабочей силы после повышения квалификации;

T – время работы работника;

P_1, P_2 – производительность работника до и после повышения квалификации соответственно.

При повышении квалификации стоимость рабочей силы обычно увеличивается на величину ΔC за счет затрат на повышение квалификации и повышения тарифной ставки:

$$C_2 = C_1 + \Delta C = 11\ 546 + 1\ 250 = 12\ 796 \text{ руб.} \quad (3.2)$$

Таким образом, экономический эффект выражается через отношение производительности до и после повышения квалификации и относительное повышение стоимости рабочей силы после повышения квалификации.

В результате повышения квалификации производительность труда работников увеличилась в 1,11 раза. Работник работает 11 месяцев в году.

Годовой экономический эффект от использования на рабочем месте работника производства, повысившего квалификацию представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Расчет увеличения производительности труда за счет повышения квалификации кадров

№ п/п	Показатель	Расчет эффекта, руб.
1.	Годовой экономический эффект от использования на рабочем месте одного работника, повысившего квалификацию	$\mathcal{E} = (11\ 546 * 1,11 - 12\ 796) * 11 = 18\ 001,5$ руб.
2.	Количество рабочих, повышающих квалификацию	9 человек
3.	Общий экономический эффект от использования на рабочем месте работников производства	\mathcal{E} (общий) = $18\ 001,5 * 9 = 162\ 013,5$
4.	Чистый эффект от повышения квалификации	$\mathcal{ЧЭ} = 162\ 013,5 - 72\ 872 = 89\ 141,5$

Таким образом, анализируя данные таблицы 3.6, можно сделать вывод. Экономический эффект от использования на рабочем месте работников производства, прошедших процедуру повышения квалификации, составляет 18 001,5 руб. Поскольку, количество рабочих, повышающих квалификацию, составляет 9 человек, то общий экономический эффект от использования на рабочем месте работников производства, повысивших квалификацию, составит в среднем 162 013,5 рублей. Из расчетов видно, что предприятию имеет смысл повышать квалификацию работников, т.к. это принесет положительный экономический эффект и покроет затраты на обучение персонала. Чистый эффект составит 89 141,5 рублей.

Во втором разделе данной выпускной квалификационной работы было представлено количество принятой продукции ОТК и той, которая поступает в ОТК. При модернизации оборудования, исходя из его технических характеристик, планируется снизить процент брака в производстве на 2%. В таблице 3.7 представлен уровень брака по данным ОТК в производстве, после внедрения мероприятия.

Таблица 3.7 – Данные для анализа брака по данным ОТК в производстве за период 2013-2015 г.г.

№ п/п	Показатель	2015 (факт)	После внедрения мероприятия	Отклонение, шт.
				План/факт
1.	Принято ОТК, шт.	32230	32869	639
2.	Предъявлено ОТК, шт.	33569	33569	-
3.	Брак, шт.	1339	700	-639
4.	Брак, %	3,99	2	-1,99

Таким образом, данные, представленные в таблице 3.7 показали, что количество принятой продукции, от предъявленной ОТК увеличится на 639 изделий, это означает, что контролю качества соответствует на 639 изделий больше, после внедрения мероприятия «модернизация оборудования». Брак снизится на 2%, что положительно отразится на качестве продукции и на работе предприятия в целом.

Далее необходимо рассчитать затраты на мероприятие по модернизации оборудования (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Затраты на мероприятие по модернизации оборудования

№ п/п	Наименование оборудования	Стоимость, руб.	Кол-во, шт.	Стоимость всего, руб.
1.	«Дисковый раскройный осноровочный нож YJ-70A Auroga»	1 856	4	7 424
2.	«Промышленный утюг LELIT FS 154»	4 365	4	17 460
	Итого	-	8	24 884

Таким образом, затраты на модернизацию оборудования в количестве 8 шт. составят – 24 884 руб.

Далее в таблице 3.9 проведем анализ технико-экономических показателей предприятия ООО «Афисионадо» после внедрения мероприятий и рассчитаем эффект по основным показателям.

Таблица 3.9 – Основные технико-экономические показатели предприятия ООО «Афисионадо» после внедрения мероприятий

№ п/п	Показатели	2015 г.	Проект	Изменение	
				2015 г. - Проект	
				Абс.	Отн.
1.	Выручка, тыс. руб.	10353	10560,1	207,06	2
2.	Выручка, шт.	33569	33569	0	0
3.	Себестоимость продаж, тыс. руб.	7436	7339,32	-96,68	-1,30
4.	Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	2917	3220,74	303,74	10,41
5.	Чистая прибыль, тыс. руб.	301	326,26	25,26	8,39
6.	Оборотные активы, тыс. руб.	3901	3901	0	0
7.	Основные средства	2630	2630	0	0
8.	Численность ППП, чел.	25	23	-2	-8
9.	Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	5100	4845,99	-254,01	-4,98
10.	Производительность труда работающего, тыс.руб.	414,12	459,133	45,01	10,87
11.	Рентабельность продаж, %	2,91	3,09	0,18	-
12.	Рентабельность производства	1,59	1,62	0,03	-

Расчет основных технико-экономических показателей осуществлялся по следующим формулам:

$$\text{Выручка}_{пл} = \text{Выр}_{2015} + 2\% (\text{брак})$$

$$\text{Выручка}_{пл\text{ шт}} = \text{Выр}_{2015} + 2\% (\text{брак})$$

$$C/c = C/c_{2015} + 2\% (\text{брак}) + 72872 (\text{затраты на обучение}) + 24884 (\text{закупка партии оборудования}) - 89\,141,5 (\text{эффект от обучения персонала}) - 254012 (\text{экономия по з/п при высвобождении 2-х человек})$$

Анализируя данные таблицы 3.9 можно сделать вывод, что при внедрении данных мероприятий выручка увеличилась на 2 %, за счет сокращения брака в производстве. Себестоимость продукции снизилась на 1,3 %, на что повлиял эффект от повышения квалификации работников, задействованных в производстве и экономия по з/п при высвобождении 2-х человек.

Показатель чистой прибыли повысился на 8,39 %, данное увеличение обусловлено снижением себестоимости и ростом выручки от продаж.

Численность персонала снизилась на 2 человека, так как при модернизации оборудования сократится как число агрегатов машин, так и

рабочих, задействованных в производстве, а именно раскройщика 1 чел., гладильщицы 1 чел.

Фонд оплаты труда сократится на 4,98 %, данный эффект обусловлен экономией по з/п при высвобождении 2-х человек.

Производительность труда увеличилась на 10,87 %, это произошло в связи с повышением квалификации персонала и повышением выручки.

Рентабельность продаж увеличилась на 0,18, что говорит об эффективности предложенных мероприятий.

Рентабельность производства увеличилась на 0,03, на что повлиял рост выручки и снижение себестоимости.

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение данных мероприятий позволит предприятию ООО «Афисионадо» снизить % брака выпускаемой продукции, что повысит спрос на продукцию и конкурентоспособность предприятия. Выпуск более качественной продукции так же будет осуществлен за счет модернизации оборудования, а повышение переквалификации персонала, позволит эффективно использовать новое оборудование. В целом повысится уровень всех основных показателей деятельности организации.

Заключение

Современное предприятие без рациональной организации работ по управлению качеством теоретически допустить можно, а практически необходимо эффективно выстраивать на принципах общей теории механизмов управления качеством продукции.

Управление качеством на любом промышленном предприятии, независимо от его масштаба производственной деятельности, должно оптимально сочетать все необходимые действия, методы и средства, которые позволят обеспечить изготавливать продукцию, удовлетворяющую текущие потребности потребителей, также позволят разрабатывать новую продукцию, способную удовлетворить будущие потребности потребителей.

Создание на предприятии системы управления качеством, как поощряет практика, приводит к расширенному использованию целей и задач предприятия, а также позволяет повышать качество производимой продукции и перераспределять функций между всеми подразделениями предприятия.

В первой главе данной выпускной квалификационной работы были изучены теоретические аспекты управления качеством, где были сделаны выводы о том, качество - это совокупность свойств продукции, услуг, процесса, которые направлены на удовлетворение определенных потребностей потребителей. Проблема управления качества в современной рыночной экономике является важнейшим фактором повышения уровня конкурентоспособности предприятия, а также охватывает проблемы экономической, социальной и экологической безопасности.

Тема выпускной квалификационной работы была рассмотрена на примере предприятия ООО «Афисионадо». Была рассмотрена экономическая характеристика предприятия, также был проведен анализ основных показателей деятельности предприятия. По данному анализу можно сделать вывод об эффективной экономической деятельности предприятия, т.к. с

каждым годом прибыль от продаж растет, снижается заработная плата работников, что способствует снижению производительности труда, также наблюдается увеличение чистой прибыли предприятия. Наблюдается увеличение уровня рентабельности продаж. Наблюдается снижение уровня рентабельности продаж. Так же наблюдается эффективное использование основных средств.

Из анализа управления качеством продукции, можно сделать вывод о том, что на предприятии ООО «Афисионадо» существуют проблемы, связанные с организацией процесса управления качеством выпускаемой продукции. Из проведенного анализа можно выделить следующие моменты.

Техническая оснащенность производства предприятия ООО «Афисионадо» находится на низком уровне. Данная проблема повлекла за собой увеличение количества брака в производстве, увеличение количества рекламаций от потребителей.

На предприятии ООО «Афисионадо» большая доля сотрудников имеет среднее образование, это говорит о том, что на предприятии работают неквалифицированные сотрудники, что является отрицательным моментом в деятельности предприятия.

По результатам анализа выпуска несоответствующей продукции на производственном совещании принимаются корректирующие и предупреждающие действия с оформлением протокола мероприятий.

Исходя из данных проблем, в третьем разделе данной выпускной квалификационной были предложены мероприятия, направленные на повышение эффективности управления качеством продукции предприятия ООО «Афисионадо» посредством модернизации оборудования, повышения квалификации персонала и мероприятия, направленного на повышение уровня организации управления качеством продукции.

Следовательно, задачи выпускной квалификационной работы выполнены, цели достигнуты.

Список используемой литературы

1. ГОСТ Р ИСО 9000–2000. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартиформ, 2000. – 25 с.
2. ГОСТ Р ИСО 9001–2008. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартиформ, 2008. – 25 с.
3. Абакумова, О.Г. Управление качеством: Лекции для магистров / О.Г. Абакумова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 128 с.
4. Аристов, О.В. Управление качеством: Учебное пособие для ВУЗов / О.В. Аристов. - М.: Омега-Л, 2013. - 224 с.
5. Басовский, Л.Е. Управление качеством: Учебное пособие для бакалавров / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. - М.: ИЦ Академия, 2013. - 253 с.
6. Баумгартен, Л.В. Управление качеством в швейной промышленности: Учебник для ВУЗов / Л.В. Баумгартен. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 304 с.
7. Беляев, С.Ю. Управление качеством: Учебное пособие для бакалавров / С.Ю. Беляев, Ю.Н. Забродин, В.Д. Шапиро. - М.: ИЦ РИОР, 2013. - 381 с.
8. Варакута, С.А. Управление качеством продукции: Учебник / С.А. Варакута. - М.: ИЦ РИОР, 2015. - 207 с.
9. Василевская, И.В. Управление качеством: Учебное пособие / И.В. Василевская. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 112 с.
10. Гембрис, С. Управление качеством / С. Гембрис, Й. Геррманн; Пер. с нем. М.Н. Терехина. - М.: СмартБук, 2013. - 128 с.
11. Герасимов Б.И. Формирование и развитие коммуникационных резервов повышения качества продукции промышленного предприятия: моногр. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2012. – 120 с.

12. Герасимов, Б.Н. Управление качеством: Учебное пособие для специалистов / Б.Н. Герасимов, Ю.В. Чуриков. - М.: Вузовский учебник, Юрайт, 2012. - 304 с.
13. Горбашко, Е.А. Управление качеством: Учебник для бакалавров / Е.А. Горбашко. - М.: ИД МИСиС, 2012. - 463 с.
14. Елисеева, Е.Н. Управление качеством промышленного предприятия: Конспект лекций / Е.Н. Елисеева, Н.В. Шмелева. - М.: ИД МИСиС, 2012. - 92 с.
15. Загидуллин, Р.Р. Оптимальное управление качеством: Монография / Р.Р. Загидуллин. - Ст. Оскол: ТНТ, 2012. - 124 с.
16. Земедлина, Е.А. Управление качеством: Конспект лекций / Е.А. Земедлина. - Рн/Д: Феникс, 2013. - 186 с.
17. Коноплев, С.П. Управление качеством: Учебное пособие / С.П. Коноплев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 252 с.
18. Котляров С.А. Управление затратами. – СПб.: Питер, 2013. – 160 с.
19. Лантушенко Л.С. Затраты на качество // Налоги. Инвестиции. Капитал. – 2014. – № 4–6. – С. 7–10.
20. Логанина В.И., Федосеев А.А. Системы качества. – М.: Изд.-во МГУ, 2013. – 358 с.
21. Лящецкий, А.П. Управление качеством продукции / А.П. Лящецкий. - М.: Изд.-во МГУ, 2014.
22. Магер, В.Е. Управление качеством: Учебное пособие для бакалавров / В.Е. Магер. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 176 с.
23. Магомедов, Ш.Ш. Управление качеством продукции: Учебник для специалистов / Ш.Ш. Магомедов, Г.Е. Беспалова. - М.: Дашков и К, 2013. - 336 с.
24. Минько Э.В., Минько А.Э., Смирнов В.П. Качество и конкурентоспособность продукции и процессов / СПбГУАП. – СПб., 2014. – 240 с.

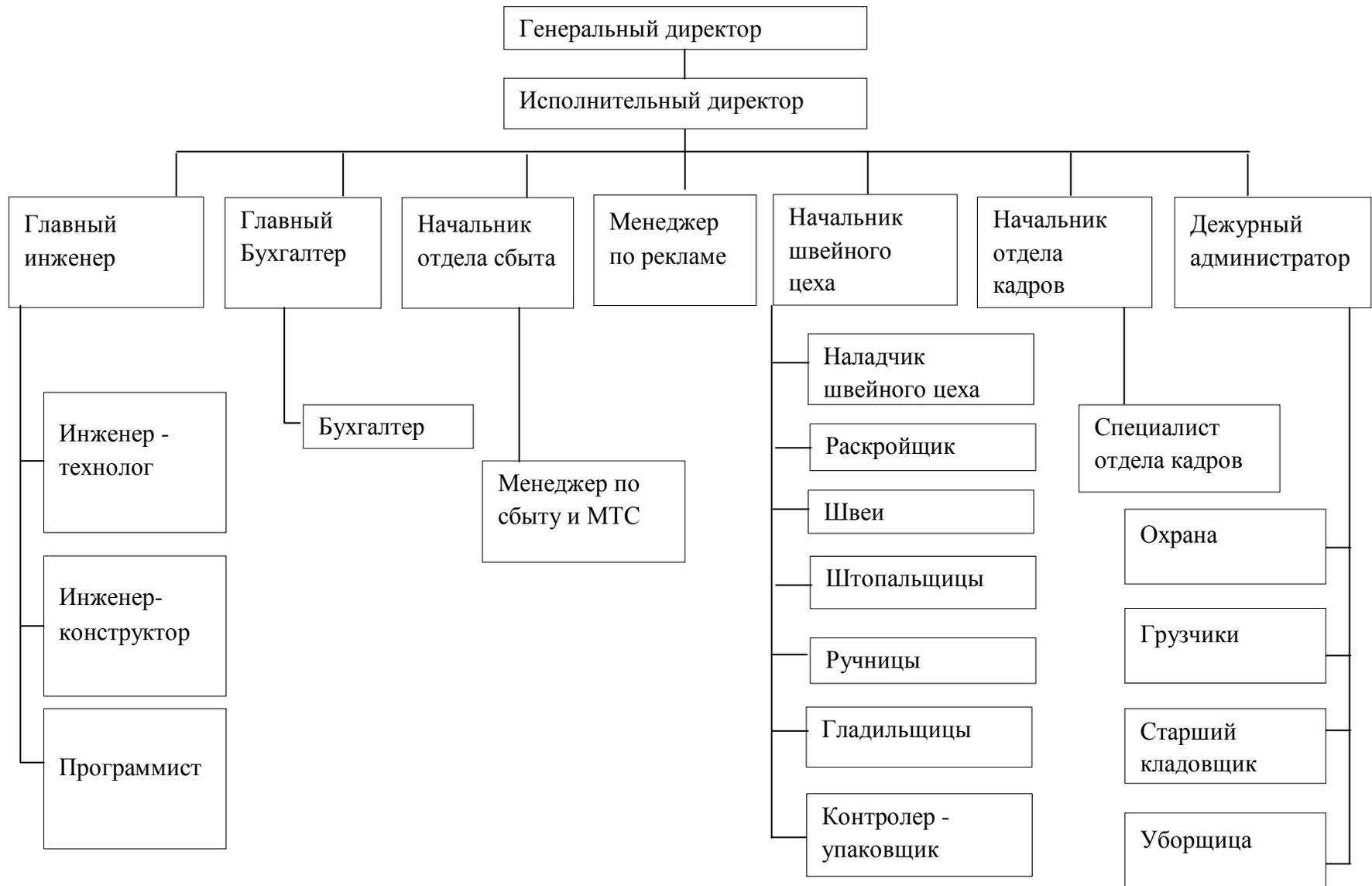
25. Мишин, В.М. Управление качеством: Учебник для бакалавров / А.Г. Зекунов, В.Н. Иванов, В.М. Мишин; Под ред. А.Г. Зекунов. - М.: Юрайт, 2013. - 475 с.
26. Разумов, В.А. Управление качеством: Учебник / В.А. Разумов. - М.: Юрайт, 2013. - 208 с.
27. Рахлин К., Скрипко Л. Планирование и учет затрат на качество // Стандарты и качество. – 2012. – № 3. – С. 18–22.
28. Ребрин Ю.И. Управление качеством. – М.: Юрайт, 2013. – 174 с.
29. Рожков, В.Н. Управление качеством: Учебное пособие / В.Н. Рожков. - М.: ИНФРА, 2012. - 336 с.
30. Салимова, Т.А. Управление качеством: Учебное пособие / Т.А. Салимова. - М.: Омега-Л, 2013. - 376 с.
31. Серегин В.Э., Герасимова Е.Б. Экономический управления затратами на качество продукции промышленного предприятия: моногр. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2014. – 80 с.
32. Системы, методы и инструменты менеджмента качества / М.М. Кане[и др.]. – СПб.: Питер, 2014. – 560 с.
33. Танашева О.Г., Полетавкин А.И. Совершенствование организационно-методических аспектов управления затратами на качество // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 22 (151). – С. 28–36.
34. Тебекин, А.В. Управление качеством: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2013. - 371 с.
35. Управление качеством / Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 287 с.
36. Федюкин, В.К. Управление качеством производственных процессов: Учебное пособие / В.К. Федюкин. - М.: КноРус, 2013. - 232 с.
37. Фрейдина, Е.В. Управление качеством: Учебное пособие / Е.В. Фрейдина. - М.: Омега-Л, 2013. - 189 с.

38. Черников, Б.В. Управление качеством программного обеспечения: Учебник / Б.В. Черников. - М.: ИД ФОРУМ, ИНФРА-М, 2012. - 240 с.
39. Шевчук Д.А. Управление качеством. – М.: ГроссМедиа РОСБУХ,2010. – 214 с.
40. Шоттмиллер Дж. Затраты на качество стимулируют процессы непрерывного совершенствования // Методы менеджмента качества. – 2013. – № 2. – С. 4–9.
41. Методика и анализ управления качеством [Электронный ресурс]. URL: <http://dolche-vitakrs.ru/index.php/upravlenie-personalom/menedzheru/6922-upravlenie-kachestvom> (дата обращения 14.03.2017).
42. ООО «Афисионадо» [Официальный сайт]. URL: <http://afisionado.ru/> (дата обращения 10.03.2017).
43. Совершенствование управления качеством выпускаемой продукции [Электронный ресурс]. URL: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=829014> (дата обращения 15.04.2017).
44. Управление качеством продукции [Электронный ресурс]. URL: <http://www.studfiles.ru/preview/5514205/page:9/> (дата обращения 25.03.2017).
45. Управление качеством, как фактор конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс]. URL: <http://www.studfiles.ru/preview/5788680/> (дата обращения 19.03.2017).
46. Drob C. Overview about project quality management/ C. Drob, 2013 [Электронный ресурс]. URL: <http://scoco.ub.ro/index.php/SCECO/article/view/212/> (дата обращения: 20.04.2017).
47. Tukova Z. New trends in the quality management/ Z. Tukova, D. Tuek, 2008 [Электронный ресурс]. URL: <https://doaj.org/article/bf879e94a60c47a49ed4c77bd51916e8/> (дата обращения: 20.04.2017).

48. Marinescu P. Total Quality Management as a Need/ P. Marinescu, 2009 [Электронный ресурс]. URL: <https://doaj.org/article/feffc91e7e32408fa69e5be2ef17978a/> (дата обращения: 20.04.2017).

49. Petroman I. Improving quality management in panification/ I. Petroman, C. Petroman, 2010 [Электронный ресурс]. URL: <https://doaj.org/article/1d1e16f0f40f4135988108d9b111b9a9/> (дата обращения: 20.04.2017).

50. Petroman C. Quality management in ecological beef production/ C. Petroman, D. Marin, D. Avramescu, 2012 [Электронный ресурс]. URL: <https://doaj.org/article/10e754f487534b94ab1372b5db915fc4/> (дата обращения: 20.04.2017).



Приложение Б

Уважаемые заказчики Вам отправлены анкета для оценки удовлетворенности Вас производимой продукцией предприятия ООО «Афисионадо», в которой просим проставить баллы по шкале от 0 до 2, где:

— 0 - полностью не удовлетворен качеством выпускаемой продукции,

— 1 - средняя удовлетворенность потребителя качеством выпускаемой продукции,

— 2 –полностью удовлетворен качеством выпускаемой продукции

№ п/п	Критерии оценки	Балл
1.	Технические характеристики	
2.	Качество производимой продукции	
3.	Цена партии изделия	
4.	Способ оплаты	
5.	Условия поставки	
6.	Упаковка и маркировка	
7.	Гарантийное обслуживание	
8.	Уровень сервисного обслуживания клиента	
9.	Уровень квалификации управленческого персонала	
10.	Имидж предприятия	
	Итого:	

Приложение В

Уважаемые заказчики Вам отправлены анкета для оценки удовлетворенности Вас производимой продукцией предприятия ООО «Афисионадо», в которой просим ответить вас на вопросы, касаемо характеристик качества продукции.

Удовлетворены ли Вы...?

№ п/п	Критерии оценки	Оценка удовлетворенности
		(+/-)
1.	Технические характеристики	
2.	Качество производимой продукции	
3.	Цена партии изделия	
4.	Способ оплаты	
5.	Условия поставки	
6.	Упаковка и маркировка	
7.	Гарантийное обслуживание	
8.	Уровень сервисного обслуживания клиента	
9.	Уровень квалификации управленческого персонала	
10.	Имидж предприятия	
	Итого:	

Оценка соответствия объектов проверки предприятия ООО
«Афисионадо» и требований ГОСТ Р ИСО 9001—2015

№ п/п	Объект проверки при анализе состояния производства	Требования (пункты стандарта) ГОСТ Р ИСО 9001—2015	Фактическое соответствие объектов проверки стандарту
		Содержание	
1	2	3	4
1	Документация	Документация системы менеджмента качества должна включать в себя документы, включая записи, определенные организацией как необходимые ей для обеспечения аффективного планирования, осуществления процессов и управления ими Организация должна планировать и осуществлять производство и обслуживание в управляемых условиях. Управляемые условия должны включать в себя там, где это применимо: а) наличие информации, описывающей характеристики продукции; б) наличие рабочих инструкций в случае необходимости	Документации на предприятии соответствует СМК и включает в себя документы необходимые для эффективного планирования и стабильной работы процессов
2	Инфраструктур а	Инфраструктура может включать в себя, если применимо: здания, рабочее пространство и связанные с ним орудия труда	Инфраструктура включает в себя: здания, рабочее пространство и связанные с ним орудия труда
3	Оборудование (средства технологического оснащения)	Инфраструктура может включать в себя, если применимо, оборудование для процессов (как технические, так и программные средства). Управляемые условия должны включать в себя там, где это применимо применение подходящего оборудования	Техническая оснащенность производства предприятия ООО «Афисионадо» находится на низком уровне, в связи с чем, у предприятия имеются проблемы с высоким уровнем брака в производстве и увеличением числа рекламаций.
4	Средства измерения	Организация должна определить мониторинг и измерения, которые предстоит осуществлять, а также оборудование для мониторинга и измерений необходимых для обеспечения свидетельства соответствия продукции установленным требованиям.	В организации установлены процессы для обеспечения мониторинга и измерения для оборудования и производства.

Продолжение приложения Г

1	2	3	4
5	Персонал	Персонал, выполняющий работу, влияющую на соответствие продукции требованиям, должен быть компетентным на основе полученного образования подготовки, навыков и опыта	На предприятии большая доля сотрудников не имеет даже среднего образование, что не соответствует требованиям, предъявляемым к кадровому составу предприятия.
6	Входной контроль	Организация должна разработать и осуществлять контроль или другую деятельность, необходимую для обеспечения соответствия закупленной продукции установленным требованиям к закупкам	Поставляемое сырье и материалы для производства изделий соответствуют установленным требованиям к закупкам
7	Специальные процессы	Организация должна ликвидировать все процессы производства и обслуживания, результаты которых не могут быть верифицированы последующим мониторингом или измерениями, из-за чего недостатки становятся очевидными только после начала использования продукции или после предоставления услуги	На предприятии отсутствуют процессы производства и обслуживания, которые не могут быть верифицированы
8	Приемочный контроль и периодические испытания	Организация должна осуществлять мониторинг и измерять характеристики продукции в целях верификации соблюдения требований к продукции	Организация осуществляет мониторинг и производит замеры продукции в целях верификации соблюдения требований к продукции
9	Маркировка	Если это возможно и целесообразно, организация должна идентифицировать продукцию с помощью соответствующих средств на всех стадиях ее жизненного цикла	Производимая продукция идентифицирована с помощью соответствующих средств на всех стадиях ее жизненного цикла