

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Бикина Е.А.

Тема работы «Разработка элементов системы менеджмента качества в деятельности организации (на примере ООО «ВСП»)».

Научный руководитель: д.т.н., профессор Щипанов В.В.

Цель исследования – разработка элементов системы менеджмента качества в деятельности организации.

Объект исследования – ООО «ВСП», основным видом деятельности которого является производство климатических систем для автомобилей.

Предмет исследования – элементы системы менеджмента качества, реализуемые в системе менеджмента качества предприятия.

Методы исследования – факторный анализ, метод системного анализа, прогнозирование, статистическая обработка результатов работы предприятия.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

- рассмотрены и изучены теоретические аспекты системы менеджмента качества;
- проведен комплексный анализ деятельности ООО «ВСП», который позволил выявить как положительные стороны, так и отрицательные моменты, связанные с работой системы менеджмента качества;
- разработан комплекс теоретических и практических рекомендаций по улучшению работы системы менеджмента качества на предприятии.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 50 источников и одного приложения. Общий объем работы, без приложений, 70 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 16, рисунков – 17, формул – 4.

ABSTRACT

In the thesis, the main elements of the quality management system for manufacturers of serial and spare parts for the automotive industry were considered, an analysis of technical and economic indicators was also carried out and measures were developed to eliminate weaknesses in the organization of Limited Liability Company «VSR».

The purpose of the work is to study the main aspects of the quality management system for the mass production of auto components, to analyze the performance of the Quality Management System of the organization and to develop corrective measures to increase the efficiency of the Quality Management System of the enterprise.

The subject of the thesis is Limited Liability Company «VCR», the main activity.

The subject of the study is the tools and methods implemented in the process of developing and functioning the quality management system.

The main part describes the main approaches, methods of quality assurance, the formation of Quality Management System in the enterprise using diagrams and tables.

Summing up, it is necessary to emphasize that an important indicator of the efficiency of the enterprise is profit, but without a systematized work of all business processes at the enterprise and a functioning quality management system, it will be very difficult for the enterprise to achieve good indicators. The final section of the thesis can be used by entrepreneurs in the organization to improve the work processes, as well as to improve profitability and product quality.

This thesis examines the fundamental concept of quality management system, the benefits from effective use of its enterprise, and the application of "process approach" to all processes and their interaction. All parts of the thesis are aimed at studying and analyzing the quality management system of the enterprise and improving the efficiency of the organization.

Содержание

Введение.....	5
1. Теоретические аспекты организации СМК для организаций-производителей серийных и запасных частей для автомобильной промышленности.....	7
1.1 Важность системы менеджмента качества для управления предприятием.....	7
1.2 Основные принципы стандарта ISO 9001:2015	15
1.3 Необходимые требования по внедрению стандарта ISO 9001:2015 на предприятии	18
2. Система менеджмента качества на ООО «ВСП»	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «ВСП»	21
2.2 Анализ действующей системы менеджмента качества на ООО «ВСП»	33
3. Разработка элементов системы менеджмента качества в деятельности организации	46
3.1 Разработка мероприятий по улучшению работы элементов системы менеджмента качества	46
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий..	53
Заключение	57
Список используемой литературы	59
Приложения	64

Введение

Актуальность данной темы исследования заключается в том, что достижение высоких результатов деятельности предприятия, максимизация прибыли, повышение эффективности производства и конкурентоспособности предприятия невозможно достичь без эффективной работы системы менеджмента качества.

Развитие концепции TQM (всеобщее управление качеством) с каждым годом становится всё популярнее, от организаций требуют внедрение стандартов ИСО серии 9000, это лишний раз подчеркивает актуальность проблем по неконтролируемой работе систем менеджмента качества на предприятиях. Понятие качества для организаций несет в себе комплексный подход, который характеризует эффективность работы всех сторон деятельности в организации.

Система менеджмента качества – система, которая обеспечивает результативную работу предприятия, включая работу в области качества продукции, выпускаемой на предприятии. Требования, указанные в международных стандартах ISO серии 9000, при создании СМК являются самыми результативными.

Теоретические и практические аспекты разработки и внедрения систем менеджмента качества были рассмотрены в трудах зарубежных и отечественных ученых. Среди них необходимо отметить работы отечественных авторов: Басовского Л.Е., Никитина В.А., Окрепилова В.В., Фомина В.Н., Якушева М.В., а также работы зарубежных ученых: Деминга У.Э., Фейгенбаума А., Ловери Х..

Целью бакалаврской работы является разработка элементов системы менеджмента качества в деятельности организации.

Для реализации поставленной цели предусмотрено решение следующих задач:

- выполнить анализ теоретических аспектов и определить значимость системы менеджмента качества для предприятий;
- дать экономическую характеристику деятельности предприятия ООО «ВСП»;
- выявить проблемы связанные с работой системы менеджмента качества;
- разработать мероприятия по улучшению работы элементов системы менеджмента качества.

Объектом исследования является ООО «ВСП», основным видом деятельности, которого является производство климатических систем для автомобилей.

Предмет исследования - элементы системы менеджмента качества, реализуемые в системе менеджмента качества предприятия.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 50 источников и двух приложений. Общий объем работы, без приложений, 70 страница машинописного текста, в том числе таблиц – 17, рисунков – 17, формул – 4.

1. Теоретические аспекты организации СМК для организаций-производителей серийных и запасных частей для автомобильной промышленности

1.1 Важность системы менеджмента качества для управления предприятием

На сегодняшний день потребительский рынок очень разнообразен продукцией, и только такой критерий как качество играет важнейшую роль в выборе потребителей. Высокое качество обеспечивает производителю стабильный доход.

Каждая эффективно развивающаяся действующая организация старается повысить свою конкурентоспособность в рыночных условиях, но не всегда следит за обеспечением безопасности готовой продукции, что оказывает большое воздействие на итоговое качество продукции. Чаще всего такой продукт не соответствует требованиям конечного потребителя, что наоборот снижает конкурентоспособность предприятия.

В данной ситуации возникает необходимость во внедрении СМК и международных стандартов. Чтобы повысить эффективность деятельности предприятия и повысить конкурентоспособность необходимо наличие внедренной СМК. Конкурировать в настоящее время становится все труднее по причине того, что возможность проанализировать и опробовать продукт, имеющий высокий спрос, и достигнуть высокого уровня стало намного проще. Неважно кто первым выпустит продукт, важно предложить потребителю приемлемое соотношение качества продукта к его цене. Наличие такой системы качества очень важно, если производитель хочет достигать высоких результатов, ведь конкурентная борьба главный символ эффективной работы предприятия [1].

Существует несколько причин, которые влекут за собой необходимость присутствия функциональной СМК:

- основательное увеличение производительности продукции;
- повышение доверия потребителя к выпускаемой продукции;
- выход на рынки международного уровня, путем возрастания сферы влияния.

Применение системы менеджмента качества является стратегической целью для предприятия, которое может помочь улучшить результаты её деятельности и обеспечить прочную основу для инициатив, ориентированных на устойчивое развитие [4].

Потенциальными преимуществами для компании от применения системы менеджмента качества являются:

- стабильная возможность предоставления продукции и услуг, которые полностью удовлетворяют требования потребителя и применимые законодательные и нормативные правовые требования;
- создание возможностей для повышения удовлетворенности потребителей;
- направление усилий на оценку рисков и возможностей, которые напрямую связаны с целями и средой предприятия;
- возможность демонстрации соответствия установленным требованиям СМК;

Основная идея менеджмента качества – эффективная организация, которая может осуществляться при помощи системного и процессного подходов.

Основатели СМК считали, что правильная организация бизнес-системы является залогом успешной работы предприятия и она невозможна без правильно организованной системы менеджмента качества [5].

Для понимания места СМК в системе управления, все функции предприятия делятся на три группы:

- группа А – первичная деятельность, направленная на реализацию процессов жизненного цикла продукта. Изготовление конкретных

изделий и тесно связанные с ними операционные управленческие функции (планирование, контроль, регулирование);

- группа В – как правило это управленческая деятельность, которая направлена на совершенствование и повышение эффективности выполнения основных и управленческих функций группы А;
- группа С – деятельность, направленная на регулирование выполнения функций группы В.

Система менеджмента качества относится к последней группе функций. Она должна задавать требования к системе управления и следить за их реализацией. Первичная деятельность – это предмет конкуренции между предприятиями [9].

На рисунке 1 представлены функции предприятия и основное место СМК в деятельности предприятия.



Рисунок 1 - Функциональные группы управления предприятием

Для большинства российских предприятий на нынешнем этапе их существования критичнее всего только деятельность группы А. Управление эффективностью – это из области функций группы В. СМК – это редкий пример систематизированных функций группы С.

Система менеджмента качества задает требования к построению системы управления эффективностью и следит за соблюдением принципов их реализации. Именно поэтому, стандарты менеджмента качества универсальны и могут использоваться всеми предприятиями, так как уникальна деятельность группы А. Она является предметом конкуренции в современном мире, а в остальном необходимо знать и умело применять различные методы управления [11].

Именно эффективная организация является в менеджменте качества одной из самых важных идей. На это направлены два из его базовых принципов – системный и процессный подходы.

Процессный подход по стандарту ИСО 9001:2015 включает в себя цикл Деминга PDCA «Планируй – Делай – Проверьй – Действуй» и риск-ориентированное мышление [13].

Процессный подход позволяет предприятию планировать свои процессы и их взаимодействие между собой.

Реализация цикла PDCA позволяет организации обеспечить её процессы необходимыми ресурсами, осуществлять их менеджмент, определять и реализовывать возможности для улучшения.

Риск-ориентированное мышление позволяет компаниям определять потенциальные факторы, которые могут привести к отказам и отклонениям запланированных результатов процессов и системы менеджмента качества организации, а также использовать предупреждающие средства управления для минимизации негативных последствий и максимального использования возникающих возможностей [7].

Беспрерывное выполнение требований и учет будущих потребностей и ожиданий в условиях всё более динамичной и сложной среды ставит перед

предприятием трудные задачи. Для решения данных задач компания может использовать разные формы улучшения в дополнение к коррекции и постоянному улучшению, например, такие как прорывные изменения, инновация и реорганизация.

Процессный подход включает в себя систематическое определение и менеджмент процессов и их взаимодействия таким образом, чтобы достигать запланированных результатов в соответствии с политикой в области качества и стратегическим направлением предприятия.

Применение «процессного подхода» при разработке, внедрении и улучшении результативности системы менеджмента качества в целях повышения удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований. Понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы способствует результативности и эффективности деятельности организации в достижении запланированных результатов [48].

Применение процессного подхода в системе менеджмента качества позволяет:

- понимать и исполнять требования;
- рассматривать все процессы предприятия с точки зрения добавления ими ценности;
- достигать результативного и эффективного функционирования процессов;
- улучшать процессы на основе оценивания данных и информации.

Рисунок 2 дает схематичное изображение любого процесса и иллюстрирует взаимосвязь элементов процесса. Контрольные точки мониторинга и измерения необходимые для управления, являются индивидуальными для каждого процесса и будут изменяться в зависимости от соответствующих рисков. Рост производительности труда могут обеспечить технологические инновации. Имидж предприятия на рост доверия потребителя и поставщика. Все процессы очень важны для организации, включая входы и выходы.

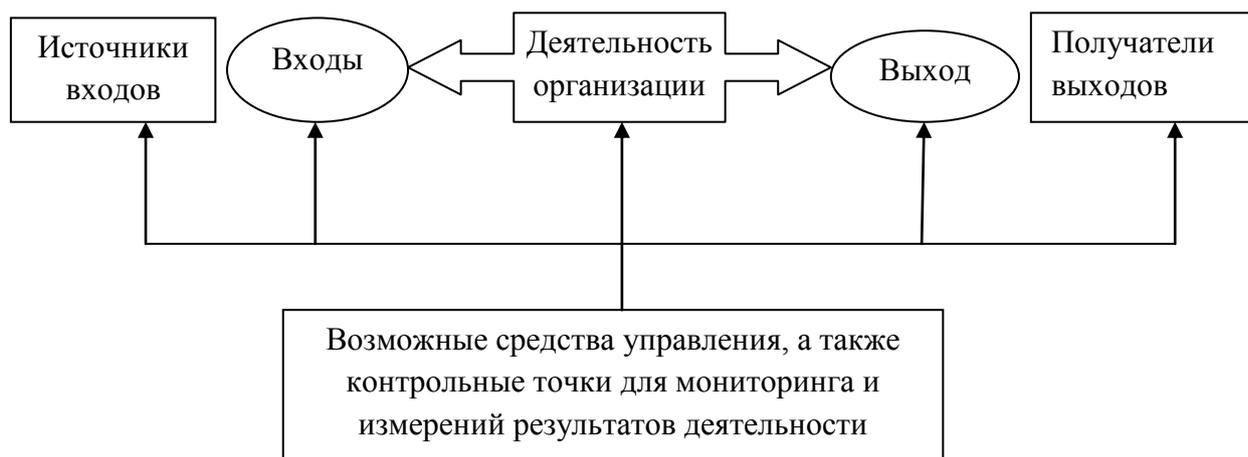


Рисунок 2 – Схематичное изображение элементов процесса

Цикл PDCA включает в себя 4 этапа:

1. Планируй – разработка целей системы и её процессов, а также определение ресурсов, необходимых для достижения результатов в соответствии с требованиями потребителей и политикой организации;
2. Делай – выполнение запланированных действий;
3. Проверь – мониторинг и измерение процессов, продукции в сравнении с политикой, и целями и требованиями, а также сообщение о результатах;
4. Действуй – принятие мер по получению результатов деятельности.

Цикл Деминга может быть применен ко всем процессам и к системе менеджмента качества в целом.

Разработка и внедрение СМК производится поэтапно:

- анализ сложившейся ситуации на предприятии и обучение персонала;
- разработка необходимого документооборота и изменение графика и условий работы персонала;
- необходимость проведения внутреннего аудита СМК.

Следование данным этапам представляет собой трудоёмкий процесс, включающий в себя выполнение трудных и объёмных работ. Самым длительным по времени этапом является изменение графика и разработка

документооборота для персонала организации, поэтому вопрос о выполнении отдельных работ занимает много времени и затрат [16].

На рисунке 3 представлены элементы системы менеджмента качества в соответствии с циклом PDCA.

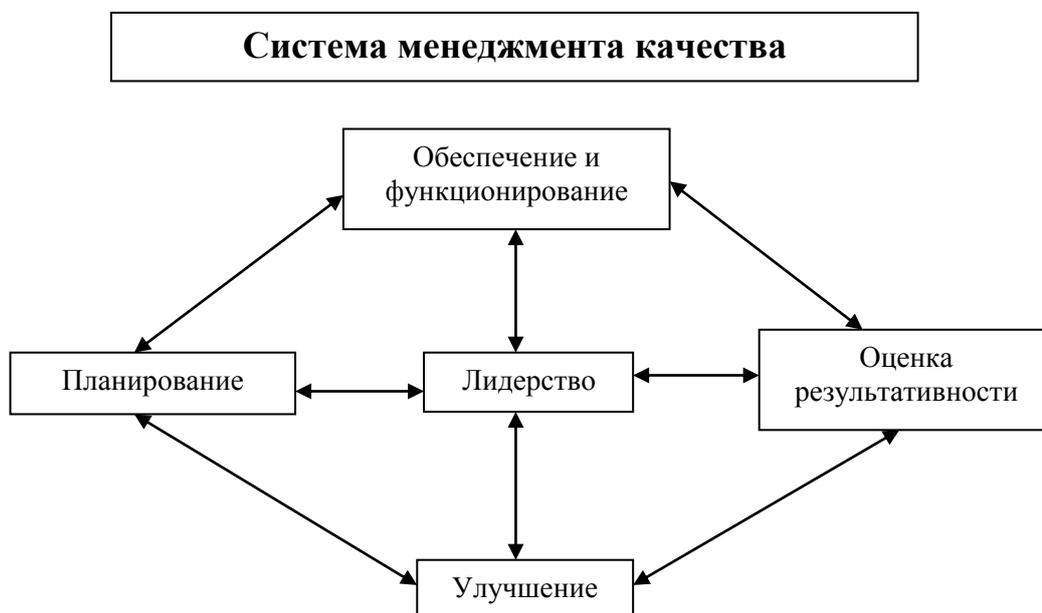


Рисунок 3 – Структура СМК в соответствии с циклом PDCA

Подходя к реализации организационных проектов, посвященных росту эффективности работы компании, руководители сталкиваются с проблемой как изолированная система менеджмента качества. Такая система на практике почти неэффективна и не может усовершенствовать деятельность компании.

Специалисты отмечают, что большинство руководителей предприятий выделяют следующие причины, замедляющие внедрение СМК в организациях:

- трудности в выходе на международные рынки;
- получение государственного заказа;
- высокие требования со стороны потребителя, законодательства головных организаций;
- участие в тендерах;

- привлечение дополнительных инвестиций, взятие кредитов.

Благодаря системе менеджмента качества становится возможным рассматривать управление всеми процессами деятельности производства. Внедрение СМК подтверждается сертификатом, который даёт гарантию на качество производимой продукции и преимущества перед конкурентами [21].

Сертификат является важным инструментом, как для подтверждения качества, так и для привлечения потребителей.

Внедрение системы менеджмента качества не завершается на получении сертификата. В течение трех лет организация должна проходить надзорные аудиты, которые осуществляются под контролем соответствующего органа. Необходимо поддерживать достигнутый уровень, подтвержденный сертификатом, прикладывая как можно больше усилий [45].

Интегрирование системы менеджмента качества в единую систему управления организацией в полном объеме начинается с получения сертификата. На первичных этапах эффективность и результативность работы СМК находится на низком уровне, так как потребность системы поддерживать и обеспечивать её функционирование подразумевает использование большого количества ресурсов.

Система менеджмента качества повышает интерес потребителя к продукции и все больше привлекает, чем менее качественная продукция. Рост качества необходим для более полного удовлетворения потребителей. Установив уровень качества продукции, организация должна уметь сохранить его или же постоянно и непрерывно улучшать, так как обратный процесс может отрицательно повлиять на имидж предприятия и его эффективной работе. Менеджмент качества позволит более эффективно контролировать качество продукции на должном уровне [3].

Система менеджмента качества может быть использована как эффективный инструмент совершенствования системы управления, но и ее существенной реорганизации. При этом легче проходит процесс нововведения на предприятии.

1.2 Основные принципы стандарта ИСО 9001:2015

Обновление стандарта ИСО 9001 стало реакцией на различные проблемы, с которыми предприятия сталкиваются в настоящее время. Повышенная глобализация изменила способ ведения бизнеса, барьеры между странами стали прозрачнее и теперь компании действуют по более сложным цепочкам поставок, чем ранее. Потребители стали проявлять повышенные ожидания к продукту. Новый стандарт отражает эти изменения, чтобы сохранить свою актуальность [50].

Одной из целей создания ИСО 9001:2015 было сделать его более применимым ко всем типам предприятий, независимо от их деятельности. Стандарт учитывает, что организации могут использовать несколько разных управленческих стандартов, версия 2015 года легко интегрируется с другими системами управления. Новая версия учитывает потребности пользователей, и служить фундаментом для стандартов качества.

Преыдушие версии ИСО 9001 имели предписывающий характер, включали в себя большое количество записей и процедур, подвергаемых документированию. В изданиях 2000 и 2008 годов, фокус делался на процессах управления, а не на документации. В обновленном стандарте изменения пошли дальше, и теперь он носит менее распорядительный характер, в отличие от ранних версий. Стандарт сочетает в себе процессный подход и риск-ориентированное мышление. На всех уровнях компании используется подход PDCA [46].

Новая версия ИСО 9001 приведена в соответствие с приложением SL-новый шаблон стандартов по системе менеджмента. Это дает единую структуру стандартов верхнего уровня по системе менеджмента, таких как ИСО 14001, 27001 и т.д., идентичную основу текста, общие и понятные термины и определения, повышение согласованности между различными системами менеджмента, выгоды для интеграции с другими системами менеджмента. Процессы, необходимые для системы менеджмента качества,

включают в себя процессы управленческой деятельности руководства, обеспечения ресурсами, создании продукции, измерения, анализа и улучшения.

В первую очередь изменились принципы менеджмента качества, которые формируют основу требований стандарта. Изменилось не только количество принципов с 8 до 7, но и изменились сами принципы менеджмента качества, которые формируют основу требований стандарта [38].

Рассмотрим, какие принципы изменились в таблице 1

Таблица 1 – Сравнительная таблица принципов менеджмента качества

Принципы стандарта ISO 9001:2008	Принципы стандарта ISO 9001:2015
Ориентация на потребителя	Ориентация на потребителя
Лидерство руководства	Лидерство руководства
Вовлечение персонала	Вовлечение и компетентность
Процессный подход	Процессный подход
Системный подход к менеджменту	Улучшение
Постоянное улучшение	Принятие обоснованных решений
Принятие решений, основанных на фактах	Управление взаимоотношениями
Взаимовыгодные отношения с поставщиками	

Как видно из таблицы 1 часть принципов изменилась в плане формулировок. Системный подход к менеджменту не вошел, ведь внедрение системы менеджмента уже является системным подходом.

При обновлении стандарта увеличилось количество разделов с 8 до 10. Также были изменены формулировки внутри разделов. Чтобы убедиться в этом, отразим в таблице 2 основные изменения стандарта ИСО 9001:2008.

Пропишем пункты разделов и основные изменения их структуры.

Таблица 2 – Основные изменения разделов стандарта

№ раздела	Изменение по новому стандарту ISO 9001:2015
4-ый: Контекст организации	Новый стандарт ожидает, что прежде чем организация приступит к установлению СМК, она поймёт свой контекст. Обязательства, которые она имеет и своё отношение к этому. Организация должна понять внешнюю среду, производительность, структуру. Исходя из этого определить область применения менеджмента качества и те задачи, с которыми будет сталкиваться система.
Пункт 4.1: Понимание организации и её контекста	Контекст организации - комбинация внутренних и внешних факторов, которые могут оказать влияние на подход организации к разработке и достижению целей
Пункт 4.2: Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон	Проявляется интерес не только к потребностям потребителя, но и ко всем заинтересованным сторонам, таким как: контролирующие органы, поставщики, партнёры, общество, банки, трудовой коллектив, профсоюзы, молодёжные организации. В новой редакции стандарта подчёркивается ответственность организации перед всеми заинтересованными сторонами.
Пункт 4.3: Определение области применения системы менеджмента качества	Теперь организация может разработать уникальные системы управления под свои нужды.
Пункт 4.4: Система менеджмента качества и её процессы	В версии 2008 года было два кита: управление процессами и управление документацией, теперь один. Практически нет документов о наличии документов по менеджменту качества. Произошёл отказ от руководящих документов, и основной фокус сделан на процессы.
5-ый. Лидерство	Нет необходимости в отдельном руководстве по качеству, не нужен отдельный руководитель по качеству. Но необходимо отметить, что требования к руководству сохранились, однако, они теперь касаются всех руководителей в целом.
6-ой: Планирование СМК	По новым требованиям стандарта менеджмент качества должен проводиться на плановой и системной основе. Появляется понятие менеджмента рисков. Риск-ориентированное мышление теперь заменяет предупреждающие действия.
7-ой: Ресурсы	В старой версии стандарта был вынесен акцент на квалификацию персонала. В новой версии добавляется к этому понятие управления документированной информацией (информация, которую организации необходимо контролировать и поддерживать). Также необходимо учитывать важный ресурс знание, который требует рационального использования и контроля.
8-ой: Функционирование	Аутсорсинг и закупки управляются с помощью общего пункта стандарта. Раньше был очень чёткий пункт - управление несоответствующей продукцией, а сейчас эти требования распространяются вообще на выходы процессов.
9-ый: Оценка результатов деятельности	Включен анализ менеджмента качества

10-ый: Улучшения	Улучшение теперь стало обязанностью предприятия
---------------------	---

1.3 Необходимые требования по внедрению стандарта ИСО 9001:2015 на предприятии

Один из основоположников применения статистических методов при серийном производстве американский математик У. А. Шухарт писал: « В течение длительного времени эффективность статистики будет зависеть в меньшей степени от существования отряда статистиков, имеющих превосходную подготовку, чем от подготовки всего поколения, воспитанного в духе статистики, с физиками, химиками, инженерами и многими другими специалистами, которые будут отвечать в той или иной мере за подготовку и управление новыми процессами производства» [44].

Организация должна разработать, документировать, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии СМК, повышать её эффективность в соответствии с требованиями нового стандарта.

Также организация может прибегать к услугам сторонних компаний для улучшения процессов СМК.

Аутсорсинговый процесс – это такой процесс, который необходим для функционирования системы менеджмента качества предприятия, для выполнения которого компания привлекает внешнюю сторону.

Обеспечение управления аутсорсинговыми процессами не освобождает предприятие от ответственности за выполненную работу, которая должна полностью удовлетворять требования потребителя, законодательным и другим обязательным требованиям. Вид и степень управления применяемого аутсорсинговым процессам могут зависеть от таких факторов, как:

- влияние аутсорсингового процесса на способность организации поставлять продукцию, соответствующую требованиям;
- степень участия в управлении процессом;

- возможность обеспечения необходимого управления при применении основных требований.

Вся система менеджмента качества должна быть документирована.

Документация системы менеджмента качества должна включать:

- документально оформленные цели и политику в области качества;
- руководство по качеству;
- документированные процедуры и инструкции, которые требует стандарт;
- документы, включая записи, определенные организацией как необходимые для эффективного планирования, осуществление процессов и управления ими.

Документы, требуемые системой менеджмента качества должны быть управляемыми. По ним должны вестись истории обновлений, а также документы, которые требуют подтверждения потребителем, должны находиться под особым контролем. Записи – это специальный вид документов, и ими необходимо управлять в соответствии с требованиями.

Должна быть документированная процедура для определения действий по управлению, необходимых для:

- одобрение документов на адекватность до их выпуска;
- анализа, актуализации и мониторинга по мере необходимости и повторного одобрения документов;
- обеспечение идентификации изменений и текущего статуса пересмотра документов;
- обеспечение наличия соответствующих версий документооборота в месте их использования;
- обеспечение сохранения документов четкими и легко идентифицируемыми;
- управление распределением документов внешнего происхождения;
- предотвращение использования устаревших, неактуальных документов.

Там где в стандарте ИСО 9001:2015 используется термин «документированная процедура», это означает, что процедура разработана, документально оформлена, внедрена и поддерживается в рабочем состоянии. Отдельный документ может содержать требования одной или нескольких процедур. Требование документированной процедуры может быть изложено в нескольких документах.

Степень документированности системы менеджмента качества одной организации может отличаться от другой в зависимости от:

- размера предприятия и вида деятельности;
 - сложности процессов и их взаимодействия;
- компетентности сотрудников.

2 Система менеджмента качества на ООО «ВСП»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «ВСП»

Организация «Тольяттинский филиал Общества с ограниченной ответственностью «ВСП» зарегистрирована 15 мая 2008 года по адресу 445043, Самарская область, г. Тольятти, ул. Борковская, д. 17. Компании был присвоен: ОГРН 1085074005884 и выдан ИНН 5036090350. Основным видом деятельности является торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями.

Общество имеет самостоятельный баланс, печать с указанием своего наименования, открывает расчетные и другие счета в банках, полном объеме осуществляет права собственности в отношении принадлежащего ему имущества, и несет ответственность по обязательствам всем своим имуществом, в пределах вклада в уставный фонд Общества [18].

Для достижения целей своей деятельности Общество имеет право в установленном порядке заключать договоры купли-продажи, подряда, страхования, залога, найма, аренды, приобретать имущественные права и нести обязанности, выступать истцом в судах, самостоятельно вести операции с имуществом и другими ценностями, самостоятельно вести экспортные и импортные операции, совершать сделки в любой валюте, приобретать и представлять право на владение и использование охранных документов, сертификатов, лицензий, технологий и другой технической документации, самостоятельно пользоваться кредитами, а так же выпускать облигационные займы и иные виды долговых обязательств в порядке и на условиях, определяемых Уставом и действующим законодательством.

Миссия предприятия – работа в тесном сотрудничестве с автопроизводителями и автомобилистами для того чтобы транспортные средства стали чище, безопаснее и эффективнее.

Целями деятельности предприятия являются удовлетворение потребителя и максимизация прибыли [32].

Задачи:

- выстроить правильную рыночную стратегию;
- удержать на конкурентоспособном уровне стабильность предприятия;
- рост объемов производства;
- усовершенствовать трудовые условия для успешной реализации задач;
- покрыть потребительский спрос;
- повысить качество выпускаемой продукции;
- сохранить численность сотрудников на оптимальном уровне;
- предотвратить сбои в работе предприятия.

Основным видом деятельности является производство климатических систем.

Лаборатория ООО «ВСП» отслеживает качество продукции в соответствии с сертификацией предприятия на требования международного отраслевого стандарту качества ISO/TS 16949, что позволяет предприятию реализовывать продукцию во все страны мира.

Потребителями предприятия являются:

- ОАО «АвтоВАЗ»;
- ЗАО «Renault»;
- ООО «Nissan»;
- ЗАО «Ford».

Основными конкурентами ООО «ВСП» являются «Visteon» (Корея), «Kdас» (Корея), «Calsonic Kansei» (Великобритания).

Основные поставщики:

- Autocomponent;
- Bosch;
- Brose;
- Apex;
- Cikautxo.

Таблица 3 – Краткая характеристика основной продукции предприятия ООО «ВСП»

Продукция	Описание
HVAC (отопитель)	Отопитель состоит из корпуса, в котором размещены компоненты, осуществляющие работу устройства. Основным назначением является нагрев (охлаждение) воздуха внутри салона автомобиля, а также за счет направленной подачи горячего (холодного) воздуха – обогрев (охлаждение) конкретных участков салона.
RAD (радиатор)	Радиатор – теплообменник, предназначенный для обеспечения охлаждения двигателя внутреннего сгорания, посредством передачи тепла от тосола окружающему воздуху. Как правило, для выполнения этой функции радиатор устанавливается перед двигателем.
FanSystem (вентилятор охлаждения двигателя)	Вентилятор охлаждения двигателя в сборе с кожухом и крыльчаткой предназначен для дополнительного обдува радиатора охлаждения двигателя в условиях недостаточного набегающего потока.
CDA (контрольная панель)	Панель управления вентиляцией салона автомобиля предназначена для управления микроклиматом в салоне автомобиля при помощи изменения температуры входящего или циркулирующего воздуха, направления обдува и скорости обдува
GMV (электровентилятор)	Электровентилятор отопителя входит в состав системы вентиляции и отопления и совместно с улиткой позволяет создавать воздушный поток для подачи в салон автомобиля.
Евапо (испаритель)	Испаритель представляет из себя алюминиевый теплообменник в сборе с термо-расширительным вентилем, устанавливается в отопитель автомобиля и служит для теплообмена хладагента с потоком проходящего через него воздуха с целью его охлаждения перед подачей в салон автомобиля.
МНС (радиатор для отопителя)	Радиатор устанавливается в корпус отопителя и предназначен для нагрева проходящего сквозь него воздушного потока посредством циркуляции внутри него нагретой охлаждающей жидкости двигателя автомобиля.

На внутренний рынок отгружается следующая продукция: HVAC, RAD, FanSystem и CDA. Такая продукция как GMV, Евапо, МНС производится для сборки отопителя на производственных линиях компании ООО «ВСП» [7].

На предприятии существует четыре производственные линии по сборке отопителей. Виды HVAC и их потребители представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Виды отопителей и их потребители

Название сборочной линии	Вид отопителя	Потребитель	
ULM 4	CMF1	ООО «Nissan»	X-Trail Qashqai
ULM 1	X90	ОАО «АвтоВАЗ»	Largus
		ЗАО «Renault»	Duster
		ООО «Nissan»	Almera Terrano
ULM 3	Lada B	ОАО «АвтоВАЗ»	Vesta X-Ray
		ЗАО «Renault»	Capture
ULM 2	X52	ЗАО «Renault»	Sandero Logan

За 2015 год на внутренний рынок отгружено:

- CMF1 – 42866 шт.;
- X90 – 127406 шт.;
- Lada B – 149400 шт.;
- X52 – 53164 шт.



Рисунок 4 – Структура реализации отопителей на внутренний рынок

Из рисунка 1 видно, что наибольшим спросом пользуется продукция вида Lada B, а на вид CMF1 поступает наименьшее количество заказов от потребителей.

В 2015 году отгружено на внутренний рынок:

- HVAC – 372836 шт.;
- RAD – 193464 шт.;
- FS – 275364 шт.;
- CDA – 62952 шт.



Рисунок 5 – Структура реализации продукции на внутренний рынок

Таким образом, реализация отопителей, электровентиляторов и радиаторов происходит в больших объемах и стабильно. Реализация

контрольных панелей составляет 7% от реализации всей продукции, что говорит о малом спросе. Из-за небольшого количества заказов линия по сборке CDA простаивает [6].

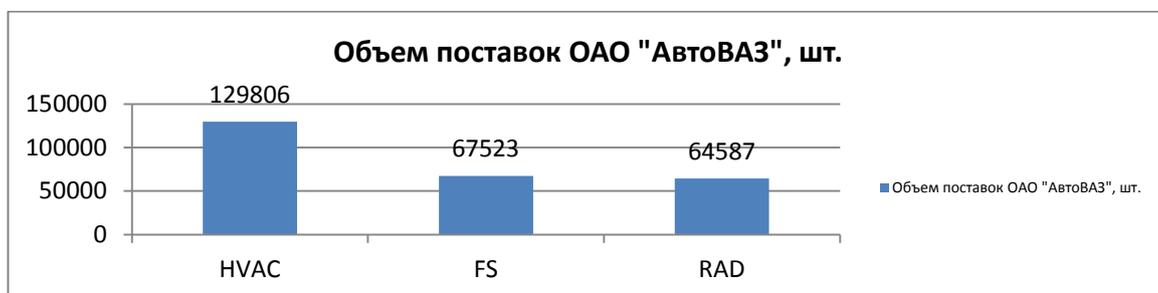


Рисунок 6 – Объем поставок потребителю ОАО «АвтоВАЗ»



Рисунок 7 – Объем поставок потребителю ЗАО «Renault»

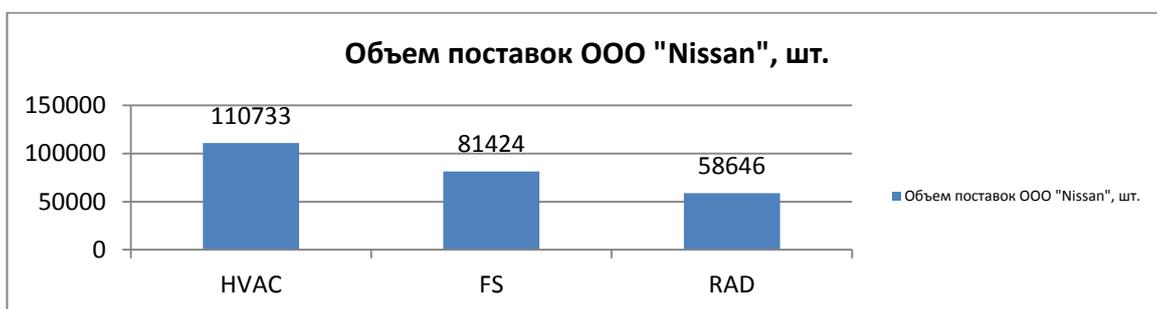


Рисунок 8 – Объем поставок потребителю ООО «Nissan»



Рисунок 9 – Объем поставок потребителю ЗАО «Ford»



Рисунок 10 – Объем поставок по потребителям ООО «ВСП»

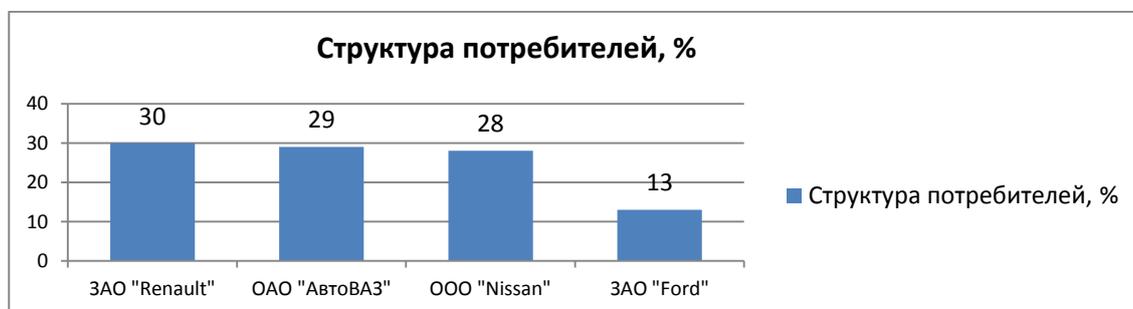


Рисунок 11 – Структура поставок по потребителям ООО «ВСП»

Таким образом, 30 % анализируемой продукции предприятия (272661 шт.) поставляется компании ЗАО «Renault». Значительная доля поставок осуществляется компаниям ОАО «АвтоВАЗ» и ООО «Nissan». Единственным конечным потребителем, которому ООО «Валео Сервис» совершает поставки продукции, является компания ЗАО «Ford», которой предприятие отгрузило 119236 шт.

В таблице 5 представлены поставщики предприятия ООО «ВСП» и поставляемая продукция.

Таблица 5 – Поставщики и поставляемая продукция

Поставщики	Страна	Поставляемая продукция
Autocomponent	Россия	Корпуса
Autocomponent Engeeniring 2	Россия	Заслонки
BROSE	Чехия	Моторы
BOSCH	Германия	Моторы
АРЕХ	Россия	Литье
Cikautxo	Словакия	Прокладки
Teng Long	Китай	Трубки
Kroshu	Австрия	Жгуты
Jabil	Китай	Линейные регулятор частоты вращения
РеНТоо	Чехия	Литье

Таблица 6 – Основные экономические показатели деятельности ООО «ВСП» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение			
				2015-2014 гг.		2016-2015 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прирост а, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прирост а, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	195270	213984	222155	18714	9,6	8171	3,8
Себестоимость продаж, тыс. руб.	161895	163634	167883	1739	1,1	4249	2,6
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	33375	50350	54272	16975	50,9	3922	7,8

Продолжение таблицы 6

Управленческие расходы, тыс. руб.	1200	1223	1224	23	1,9	1	0,1
Коммерческие расходы, тыс. руб.	768	845	975	77	10	130	15,4
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	31497	48282	52073	16785	53,3	3791	7,9
Чистая прибыль, тыс. руб.	25197	38626	41658	13429	53,3	3032	7,8
Основные средства, тыс. руб.	19950	20592	20691	642	3,2	99	0,5
Оборотные активы, тыс. руб.	14054	15104	15233	1050	7,5	129	0,9
Численность ППП, чел.	165	175	180	10	6,1	5	2,9
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	52735	56110	63405	3375	6,4	7295	13
Производительность труда работающего, тыс. руб.	1183,5	1222,8	1234,2	39,3	3,3	11,4	0,9
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	319,6	320,6	352,3	1	0,3	31,6	9,9
Фондоотдача	9,8	10,4	10,7	0,6	-	0,3	-
Оборачиваемость активов, раз	13,9	14,2	14,6	0,3	-	0,4	-
Рентабельность продаж, %	12,9	18,1	18,8	5,1	-	0,7	-
Рентабельность производства, %	92,6	135,3	145	42,6	-	9,7	-
Затраты на рубль выручки	83,9	77,4	76,6	-6,5	-7,7	-0,9	-1,1

Таким образом, за 2015-2014 гг. выручка увеличилась на 18714 тыс. руб. или на 9,6 %. Увеличение показателя в отчетном периоде обуславливается ростом объемов выпуска продукции и цен на ее реализацию, снижением товарных запасов на конец года и ростом объемов реализации.

Себестоимость продаж увеличилась на 1739 тыс. руб. или на 1,1 % из-за роста цен на сырье, электроэнергию и воду [43].

Рост объемов производства и реализации продукции способствовал увеличению валовой прибыли на 16975 тыс. руб. или на 50,9 % и увеличению коммерческих расходов на 77 тыс. руб. или на 10 %.

Рост управленческих расходов на 23 тыс. руб. или на 1,9 % обусловлен расширением штата административно-управленческого персонала, а также увеличением количества тренингов для сотрудников.

Стоимость основных средств повысилась на 642 тыс. руб. или на 3,2 %, что говорит об увеличении производственных возможностей предприятия и увеличении его имущества в целом.

Стоимость оборотных активов увеличилась на 1050 тыс. руб. или на 7,5%.

Фонд оплаты труда вырос на 3375 тыс. руб. или на 6,4 %, что связано с увеличением среднегодовой заработной платы на 1 тыс. руб. или на 0,3 % и среднесписочной численности работников предприятия.

Производительность труда работающего выросла на 39,3 тыс. руб. или на 3,3 % благодаря повышению квалификации рабочих, автоматизации оборудования и материальному поощрению сотрудников.

Фондоотдача характеризует эффективность использования основных фондов предприятия. За отчетный период с каждого рубля стоимости основных фондов ООО «ВСП» получило 10,4 рублей выручки.

Увеличение оборачиваемости активов на 0,3 происходит в связи с увеличением выручки и оборотных активов.

Рентабельность продаж составила 18,1 %, что говорит о получении прибыли в размере 18,1 рублей с каждого рубля реализации продукции.

Рентабельность производства увеличилась на 42,6 %, что обусловлено повышением производительности труда работающего и улучшением качества продукции.

Затраты на рубль выручки уменьшились на 6,5 или на 7,7 %, в связи с увеличением выручки.

За 2016-2015 гг. выручка увеличилась на 8171 тыс. руб. или на 3,8 %. Увеличение показателя в отчетном периоде обуславливается ростом объемов выпуска продукции и цен на ее реализацию, снижением товарных запасов на конец года и ростом объемов реализации.

Себестоимость продаж увеличилась на 4249 тыс. руб. или на 2,6 % из-за роста цен на сырье, электроэнергию и воду.

Рост объемов производства и реализации продукции способствовал увеличению валовой прибыли на 3922 тыс. руб. или на 7,8 % и увеличению коммерческих расходов на 130 тыс. руб. или на 15,4 %.

Рост управленческих расходов на 1 тыс. руб. или на 0,1 % обусловлен расширением штата административно-управленческого персонала, а также увеличением количества тренингов для сотрудников.

Стоимость основных средств повысилась на 99 тыс. руб. или на 0,5 %, что говорит об увеличении производственных возможностей предприятия и увеличении его имущества в целом.

Стоимость оборотных активов увеличилась на 129 тыс. руб. или на 0,9%.

Фонд оплаты труда вырос на 7295 тыс. руб. или на 13 %, что связано с увеличением среднегодовой заработной платы на 31,6 тыс. руб. или на 9,9 % и среднесписочной численности работников предприятия.

Производительность труда работающего выросла на 11,4 тыс. руб. или на 0,9 % благодаря повышению квалификации рабочих, автоматизации оборудования и материальному поощрению сотрудников.

Фондоотдача характеризует эффективность использования основных фондов предприятия. За отчетный период с каждого рубля стоимости основных фондов ООО «ВСП» получило 10,7 рублей выручки.

Увеличение оборачиваемости активов на 0,4 происходит в связи с увеличением выручки и оборотных активов [28].

Рентабельность продаж составила 18,8 %, что говорит о получении прибыли в размере 18,8 рублей с каждого рубля реализации продукции.

Рентабельность производства увеличилась на 9,7 %, что обусловлено повышением производительности труда работающего и улучшением качества продукции.

Затраты на рубль выручки уменьшились на 0,9 или на 1,1 %, в связи с увеличением выручки.



Рисунок 12 – Динамика технико-экономического показателя «Выручка»



Рисунок 13 – Динамика технико-экономического показателя «Себестоимость продаж»



Рисунок 14 – Динамика технико-экономического показателя «Прибыль (убыток) от продаж»

Таким образом, исследуя технико-экономические показатели деятельности ООО «ВСП» за период 2014-2016 гг. можно сделать вывод об эффективной экономической деятельности предприятия, так как прибыль от продаж стабильна и в основном увеличивается. Также наблюдается эффективное использование основных средств.

2.2 Анализ действующей системы менеджмента качества на ООО «ВСП»

Менеджмент качества продукции и услуг в организации ООО «ВСП» на данный момент времени осуществляется в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001:2008. Компания постепенно переходит на требования нового стандарта 2015 года. Рассмотрим систему менеджмента качества организации на данный момент времени.

СМК организации разработана, внедрена и документирована, система поддерживается в рабочем состоянии, она постоянно обновляется и ведутся улучшения по ней. Вся деятельность менеджмента качества выполняется по системному подходу при помощи иерархической модели. В компании существует сервер на котором хранится вся информация, также имеется внутризаводская корпоративная система в которой отслеживаются все

обновления документаций с авторами изменений. Практически весь документооборот компании используется сотрудниками, по каждому документу ведется история изменений.

В компании существует руководство по качеству, которое включает в себя документацию:

- внешнюю, описывающую отраслевые, законодательно установленные требования по производству климатических систем в компании «Valeo» в целом по всему миру данной отрасли, а не только в России;
- внутреннюю, устанавливающую требования к продукции, согласованные с потребителем, ответственность за выполнение и ведение документооборота. Также включает в себя проведение внутренних аудитов.

Перечислим основной документооборот, используемый компанией для эффективной работы:

- руководство по качеству;
- политику в области качества;
- кадровую политику;
- документ по этике в компании;
- записи по качеству;
- чек-листы проведения внутренних аудитов (Рока-Уоке, внешний вид продукта, рабочих постов, рабочих инструкций, рабочих станций и т.д.);
- планы управления, согласованные с потребителем;
- рабочие инструкции;
- журналы по регистрации доработок, проводимых инженерами;
- акты по списанию брака;
- QRAP;
- FMEA (во всех её интерпретациях);
- MSA;
- SPC;

- бланки отчетов по замерам на 3D машине и т.д.

Вся деятельность предприятия описана в процедурах в соответствии со стандартами ИСО серии 9000 и 9001. Регистрация документов и отслеживание изменений ведется с целью управления документооборотом на соответствие готового продукта планам управления и иным документам, согласованным с потребителем. Также мониторинг необходим для обеспечения процесса по принятию управленческих решений и донесения до руководства достоверной и точной информации о фактическом состоянии всех процессов организации в целом, включая СМК предприятия и отделов в отдельности. Для этого предприятие использует для анализа всех систем методики QRQC и San Gen Shugi.

Рассмотрим данные методики более подробно в таблице 7.

Таблица 7 – Методики для анализа процессов предприятия

Методика	Описание
QRQC	Данная методика основана на подходе PDCA с применением принципа San Gen Shugi. QRQC – это быстрая реакция и контроль качества продукции. QRQC это не просто методика, это метод мышления при котором нужен мозговой штурм для решения проблемы.
San Gen Shugi	Каждое обнаруженное несоответствие должно быть рассмотрено с точки зрения данной методики с применением подхода PDCA (Plan-Do-Check-Act). Обнаруженное несоответствие должно сопровождаться немедленной реакцией на проблему с целью принятия временного решения и защиты потребителя от брака. Оптимальные действия должны предприниматься до тех пор пока они не дадут положительных результатов и ухода от проблемы. Сам принцип основан на трех этапах: <ol style="list-style-type: none"> 1. Gen-ba – это реальное место, где произошла проблема; 2. Gen-butsum – детали на которых произошла проблема. Хорошая и плохая деталь для выяснения причины отказа системы. 3. Gen-jitsum- использование реальных фактов.

Компания работает по этим методикам на международном уровне. Использование их приводит к результативной работе всего предприятия в целом, повышая качество продукции, работы персонала и оборудования. Предприятие ООО «ВСП» стремится применить данные методики ко всем процессам организации, поэтому все совещания проводятся при помощи методик QRQC и San Gen Shugi.

Что касается Политики в области качества, она тоже составлена несколькими специалистами и утверждается по иерархической системе. Ответственность за этот документ берет на себя менеджер отдела качества, он осуществляет деятельность по обеспечению понимания сотрудниками данного документа и реализации его во всех подразделениях предприятия и на всех уровнях.

Вся деятельность компании ООО «ВСП», специализирующейся на производстве климатических систем, ориентирована на удовлетворение конечного потребителя и повышение его удовлетворенности. Основная стратегическая цель, обязательства высшего руководства в сфере удовлетворенности потребителя отражены в Политике по качеству, утвержденной директором завода и потребителем соответственно.

Планирование, цели и задачи в области качества выполняются в соответствии с производственно-хозяйственной деятельностью и являются средством политики по качеству.

Ответственность руководителей и подразделений за протекающие процессы в ООО «ВСП» указаны в процедурах и регламентах, однако не всем сотрудникам понятна их деятельность. На предприятии нарушен процесс эскалации проблем, ответственность за принятие решений распределена только между высшим руководством. Анализ результативности СМК является функцией высшего руководства, что не позволяет сотрудникам быть вовлеченным в процесс по улучшению качества продукта и работы предприятия в целом.

При проведении мониторинга результатов принятия управленческих решений организация использует диаграммы Парето, Исикава. Решения, вынесенные после проведения анализа результатов, служат основанием для разработки и проведения корректирующих и предупреждающих мероприятий. Анализ вносится в протоколы и инструкции по выявлению слабых мест организации.

Для проведения анализа эффективности работы СМК используются следующие данные:

- информация о структуре и степени внедрения СМК;
- данные о функционировании процессов СМК;
- результаты внутренних проверок, аудитов качества функционирования системы;
- отчеты по TLR (количество брака к общему количеству произведенной продукции), NQC(анализ затрат на брак), CLR(количество инцидентов открытых потребителем);
- данные об актуализации СМК.

В СМК ООО «ВСП» выделены основные процессы менеджмента ресурсов:

- управление персоналом;
- обеспечение инфраструктуры и производственной среды;
- управление устройствами мониторинга информации.

Мониторинг СМК на предприятии осуществляется при помощи внутренних проверок. Разрабатываются показатели результативности отдельно для каждого процесса.

Виды мониторинга и измерения качества продукции компании:

- проведение входного контроля, при введении новой продукции проводится пробный запуск (оформление FDPR) на ограниченное количество деталей, определяемое инженерами по качеству проектного отдела и серийной жизни продукта;
- проведение измерений и испытаний в соответствии с графиком;
- окончательный контроль качества продукции;
- проведение Product аудитов, согласованных с потребителем.

Что касается управления продукцией несоответствующего качества, на заводе разработана процедура, в которой прописано, что при обнаружении брака оператор должен изолировать бракованную деталь на стеллаж брака, идентифицировать её, записать дефект в QRAP. Если дефект повторился,

оператор должен проинформировать начальника смены и инженера по качеству, при массовой проблеме оператор останавливает линию.

Вся деятельность организации строится на основе требований стандарта ИСО 9001. В стандарте ИСО 9001:2015 есть чётко сформулированные элементы СМК такие как:

- планирование (раздел 6);
- обеспечение и функционирование (разделы 7,8);
- оценка результативности (раздел 9);
- лидерство (раздел 5);
- улучшение (раздел 10).

Рассмотрим применимость стандарта ИСО 9001:2015 в организации. Для эффективной работы организации необходимо, чтобы все элементы СМК работали на постоянной основе. Рассмотрим функционирование элементов СМК в таблице 8.

Таблица 8 - Функционирование элементов СМК в деятельности предприятия

№ раздела	Название раздела (элемент СМК)	Подраздел	Описание элемента СМК в стандарте	Описание работы элемента СМК в организации
5	Лидерство	5.1 Лидерство и обязательства	Высшее руководство должно демонстрировать лидерство и обязательства в СМК и привлекать персонал	В организации не все сотрудники вовлечены в процесс поддержания усилий по обеспечению результативности СМК. Ориентация на потребителя присутствует, потенциальные риски рассмотрены, коммуникация с потребителем налажена.
		5.2 Политика в области качества	Изменения в Политике должны контролироваться	По данному документу ведется история изменений, за обновлением этого документа следит инженер по работе СМК

Продолжение таблицы 8

		5.3 Организа ционные роли, ответстве нность и полномоч ия	Ответственность и полномочия должны быть установлены и понятны персоналу	Полномочия в организации не доведены до всех сотрудников, нет четкого понятия ответственности за принятие решений
6	Планирова ние	6.1 Действия по обработке рисков и реализаци и возможно стей	Определение рисков потенциальных возможностей их решения	Потенциальные риски и отказы рассматриваются организацией в FMEA и планах управления. Проводятся совещания на систематической основе по оценке потенциальных рисков с привлечением высшего руководства и персонала.
		6.2 Цели в области качества и планиров ание их достижен ия	Установка целей в области качества	Цели прописаны в процедурах, Политике и Руководству по качеству
		6.3 Планиров ание измени й	Выявление изменений в СМК и проведение их в плановом порядке	В связи с изменениями в СМК теряется распределенная ответственность между сотрудниками организации
7, 8	Обеспечен ие и функциони рование	7.1 Ресурсы	Обеспечение ресурсами	Обеспечение ресурсами занимаются отдел логистики, отдел закупок, отдел снабжения, отдел кадров. Разработана документация и процедуры по работе каждого отдела.
		7.2 Компетен тность	Должна быть определена компетентность сотрудников.	В организации используется методика магического квадрата по компетентности персонала.
		7.3 Осведомл енность	Персонал должен знать цели в области качества, своем вкладе в работу СМК	На общезаводских собраниях раз в месяц руководство объявляет о результатах деятельности организации, о достижениях и слабых местах.
		7.4 Коммуни кация	Коммуникации внутренние и внешние должны быть налажены	Применение методики QRQC

Продолжение таблицы 8

		7.5 Документированная информация	Вся информация должна быть документирована	Разработаны бланки для совещаний инженерного состава, использование QRAP на линии операторами
		8.1 Оперативное планирование и управление	Организация должна планировать и управлять процессом снабжения производства компонентами и ресурсами	Существует электронная система Канбан, которая регистрирует продукцию
		8.2 Требования к продуктам и услугам	Коммуникации с потребителем и определение основных требований	Разработаны планы управления и система по коммуникациям с потребителем.
		8.3 Разработка и проектирование продуктов и услуг	Организация должна поддерживать процесс проектирования и разработок	Разработками новых продуктов занимается проектный и конструкторский отделы. Ежегодно Завод номинируется на новые проекты продукции
		8.4 Управление поставляемыми извне процессами, продуктами и услугами	Организация должна гарантировать, что продукция и процессы соответствуют требованиям	В организации определены средства и методы управления процессами. Инженер по работе с поставщиками ведет активную деятельность по улучшению данного процесса
		8.5 Производство продуктов и услуг	Управляемые условия производства	Организация проводит тесты и периодические измерения как компонентов, так готовой продукции. Проводятся RPA тесты
		8.6 Выпуск продуктов и услуг	Должны быть запланированы мероприятия по подтверждению требований к продуктам	Существует документ на сервере по отслеживанию запланированных мероприятий с указанием ответственных и сроков выполнения

Продолжение таблицы 8

		8.7 Управление несоответствующими результатами процессов	Организация должна управлять несоответствиями требованиям по продукции	Использование карт отклонения и уведомление потребителя, а также согласование с ним отклонения
9	Оценка результатов деятельности	9.1 Мониторинг, измерение, анализ и оценка	Должны быть определены методы мониторинга	Мониторинг всех процессов проводится по внутренним процедурам организации в соответствии с графиками
		9.2 Внутренний аудит	Организация должна проводить внутренние аудиты через запланированные промежутки времени	В компании присутствует аудитор, который на ежедневной основе проводит внутренние аудиты по всем процессам организации
		9.3 Анализ менеджмента	Высшее руководство должно анализировать СМК и гарантировать её пригодность	Процесс управления налажен и осуществляется в установленном порядке. Проводится аудит СМК и вся информация фиксируется в базе с назначением ответственных и сроков выполнения
10	Улучшение	10.1 Общие положения	Организация должна непрерывно улучшаться, чтобы выполнять требования потребителя и повышать его удовлетворенность	Улучшением продукта и удовлетворенностью потребителя занимается проектный и конструкторский отделы
		10.2 Несоответствие и корректирующее действие	Организация должна быстро реагировать на проблему	Завод использует методику QRQC и принцип San Gen Shugi
		10.3 Постоянное улучшение	Организация должна постоянно улучшать пригодность и результативность всей работы предприятия	В компании не налажена система по внедрению улучшений на постоянной основе

В ходе анализа эффективности работы элементов СМК были выявлены слабые места.

Таблица 9 - Слабые места предприятия ООО «ВСП» по функционированию элементов СМК

№ раздела стандарта	Элемент СМК	Описание элемента в стандарте	Выявленное несоответствие
5	Лидерство	В 5 разделе подпункте 5.1 и 5.3 стандарта есть требование по: вовлечению, нацеливанию и поддержанию усилий персонала в обеспечении результативности СМК, а также распределение обязанностей	Отсутствие вовлеченности высшего руководства в формирование системы менеджмента качества; нераспределены полномочия персонала
6	Планирование	В 6 разделе подпункте 6.3 «Планирование изменений» прописано, что для выявления нужных изменений в СМК необходимо распределить или перераспределить ответственность и полномочий	Нераспределена ответственность сотрудников за обновление элементов СМК
10	Улучшение	Подраздел 10.3 «Постоянное улучшение» требует от организаций улучшение всех процессов и результативность работы СМК	Улучшения, которые предлагают сотрудники нигде не фиксируются.

Как видно из таблицы не все элементы СМК работают на предприятии корректно, многое устарело и не применяется.

Проведем анализ затрат на качество продукции.

Таблица 10 - Затраты на предупредительные мероприятия

№ п/п	Затраты на предупредительные мероприятия	Тыс. руб.	Доля, %
1	Затраты на планирование системы качества	185,7	2
2	Затраты на улучшение продукта для потребителя (улучшение материалов, внешнего вида)	1567,9	14
3	Затраты на установление средств управления процессом сборки (Рока-Yoke)	865,9	7
4	Затраты на изучение возможностей процесса	345,3	3
5	Затраты на техническое поддержание персонала и планов по качеству	286,7	3
6	Затраты на приобретение контрольно-измерительного оборудования	468,9	4
7	Затраты на обслуживание контрольно-измерительного оборудования	1456,9	13

Продолжение таблицы 10

8	Затраты на приобретение усовершенствованного контрольно-измерительного оборудования	1768,9	15
9	Затраты на обеспечение качества поставок	968,8	8
10	Затраты на внутренний аудит СМК	378,9	3
11	Затраты на внешний аудит потребителем	567	5
12	Затраты, связанные с улучшением качества	879,6	8
13	Затраты на обучение качеству персонала	1680	15
Итого:		11420,5	100

Затраты на предупредительные мероприятия составили 11420,5 тыс. рублей самыми большими показателями стали затраты на приобретение усовершенствованного контрольно-измерительного оборудования и затраты на обучение качеству персонала, которые составили 15% от общей доли затрат. Вторым по затратам показателем стал показатель затрат на усовершенствование продукта для конечного потребителя, который составил 1567,9 тыс. рублей или 14%.

Рассмотрим затраты на оценку и контроль качества.

Таблица 11 - Затраты на оценку и контроль качества

№ п/п	Затраты на оценку и контроль качества	Тыс. руб.	Доля, %
1	Оплата плановых работ по измерению производственных приспособлений	1567,8	8
2	Затраты на повторную проверку отбракованных деталей	1735,7	10
3	Затраты на лабораторные испытания (3D замеры)	4567,9	25
4	Расходные материалы при испытательных проверках (мастика, гипс и т.д.)	1294,3	7
5	Аудит продукта (внутренний, продукт аудит)	5768,7	31
6	Затраты на RPA тест	3456,8	19
Итого:		18391,2	100

В затратах на оценку и контроль качества преобладают затраты на аудит продукта и лабораторные испытания они составили 31% и 25 % соответственно. Третьим по затратам стал показатель по проведению RPA

тестов он составил 3456,8 тыс. рублей или 19% от общего объема затрат на оценку и контроль качества.

Основные внутренние потери организации рассмотрены в таблице 12.

Таблица 12 - Внутренние потери организации

№ п/п	Затраты на внутренние потери	Тыс. руб.	Доля, %
1	Стоимость бракованных материалов, включая утилизацию и вывоз	1879,3	40
2	Затраты на повторное тестирование бракованных изделий	1546,7	33
3	Затраты на доработку компонентов с дефектом	1243,2	27
Итого:		4669,2	100

Из таблицы затрат на внутренние потери видно, что самым высоким показателем является стоимость бракованных материалов и составляет 1879,3 тыс. рублей, что занимает 40% от общих внутренних потерь.

Рассчитаем затраты от внешних потерь.

Таблица 13 - Затраты от внешних потерь

№ п/п	Затраты от внешних потерь	Тыс. руб.	Доля, %
1	Затраты на замену брака у потребителя	1578,9	30
2	Затраты на брак в гарантии	1786,5	33
3	Затраты на сортировки у потребителя	1978,88	37
Итого:		5344,28	100

Самые высокие затраты внешних потерь организация несёт от сортировок у потребителя и они составляют 1978,88 тыс. рублей или 37%. Также очень высоки затраты на брак в гарантии 1786,5, что занимает 33% от общих затрат на внешние потери.

Проанализировав данные можно сделать вывод о том, что самые высокие затраты организация несет за аудиты продукта, а также лабораторные измерения. Также очень высоким и затратным показателем являются затраты на брак готовой продукции, включая дополнительные сортировки на заводе и у потребителя, они составляют 10013,48 тыс. рублей.

Это 35 % от всех затрат. При разработке мероприятий по улучшению работы элементов СМК стоит обратить особое внимание именно на этот показатель.

3. Разработка элементов системы менеджмента качества в деятельности организации

3.1 Разработка мероприятий по улучшению работы элементов системы менеджмента качества

Проведя анализ действующей системы менеджмента качества на предприятии ООО «ВСП» рекомендуется усовершенствовать три элемента системы менеджмента качества, а именно:

1. Лидерство (раздел 5, подраздел 5.1 «Лидерство и обязательства»);
2. Планирование (раздел 6, подраздел 6.3 «Планирование изменений»);
3. Улучшение (раздел 10, подраздел 10.3 «Постоянное улучшение»).

Для устранения слабых мест организации ООО «ВСП», были разработаны мероприятия по усовершенствованию элементов СМК.

Таблица 14 – Мероприятия по совершенствованию элементов СМК

№ п/п	Выявленная проблема	Мероприятие	Описание
1.	Отсутствие вовлеченности высшего руководства в формирование системы менеджмента качества	Разработать способы по мотивации для сотрудников, работающих на 4 линиях сборки отопителей (48 человек).	Процесс вовлечения персонала должен включать в себя: организацию процесса информирования и обмена информацией. Для этого необходимо мотивировать сотрудников и объяснить процесс вовлечения и его влияние на работу организации в целом.

2.	Нераспределена ответственность сотрудников	Разработать матрицу распределения ответственности за элементы системы менеджмента качества между таких сотрудников как: менеджер по качеству, инженер по качеству процесса АРУ, контролеры производственной линии, операторы	Чтобы избежать непонятных ситуаций среди персонала необходимо объяснить сотрудникам их обязанности и ответственность.
3.	Нововведения и обновления по улучшениям, предложенными сотрудниками, нигде не фиксируются	Разработать процедуру по внедрению рациональных предложений, которая будет включать в себя комиссию, принимающую решение о внедрении предложения по улучшению	Стандарт требует постоянного улучшения организации по всем направлениям для этого необходимо, чтобы все сотрудники предприятия были вовлечены и заинтересованы улучшить работу организации.

Разработаем мероприятия по усовершенствованию элементов системы менеджмента качества. Перечислим основные, предложенные мероприятия:

1. разработать матрицу распределения ответственности за элементы системы менеджмента качества между таких сотрудников как: менеджер по качеству, инженер по качеству процесса АРУ, контролеры производственной линии, операторы;

2. разработать процедуру по внедрению рациональных предложений, которая будет включать в себя комиссию, принимающую решение о внедрении предложения по улучшению;

3. разработать способы по мотивации для сотрудников, работающих на 4 линиях сборки отопителей (48 человек).

Рассмотрим каждое предложенное мероприятие более подробно.

Мероприятие 1: разработать матрицу распределения ответственности за элементы системы менеджмента качества между таких сотрудников как: менеджер по качеству, инженер по качеству процесса АРУ, контролеры производственной линии, операторы.

При внедрении стандарта ИСО 9001:2015 на ООО «ВСП» необходима бесперебойная работа системы распределения обязанностей между сотрудниками. В целях улучшения элемента СМК как «планирование» (6 раздел, пункт 6.3 стандарта) была разработана матрица распределения ответственности по элементам системы качества. В компании уже имеется распределение ответственности, однако она функционирует не в полной мере. Ответственность за элементы системы менеджмента качества установлена только лишь для высшего руководства. Для того, чтобы обновление документации производилось на более высоком уровне разработаем и распределим ответственность за действующие элементы СМК.

Таблица 15 - Матрица распределения ответственности

Наименование элементов системы качества	Менеджер по качеству	Инженер по качеству процессов АРУ	Контролеры производственной линии	Операторы
Руководство по качеству	Р	У	У	И
Управление документацией (планы управления, рабочие инструкции)	Р	У	И	И
Управление записями (проведение доработок вне поточной линии, регистрация исправленного брака)	Р	У	И	И
Обязательства руководства	О	У	И	И
Политика в области качества	Р	У	О	У
Планирование работы	Р	О	У	И
Процедуры приема и увольнения персонала	Р	И	И	И
Процедуры по повышению квалификации персонала и его переобучение	И	Р	У	У
Идентификация и прослеживаемость продукции до истечения гарантийного срока обслуживания	Р	О	О	У

Работа с потребителем (удовлетворенность потребителя)	О	Р	И	И
Внутренние аудиты	И		О	У
Управление несоответствующей продукцией	И		Р	У
Предупреждающие действия	И		О	У

Условные обозначения:

Р – руководитель, принимает решения и несет ответственность за выполнение работы;

У – участник, исполнитель, реализует принятые решения;

И – носитель информации, информируют о принятии решения для общего обозрения;

О – организатор, следит за выполнением всех требований и реализации принятого решения.

Матрица распределения ответственности персонала по элементам системы качества позволит системно отслеживать выполнение принятых решений, вовлечет весь персонал в работу организации, что позволит повысить рентабельность и эффективность принятых решений.

Мероприятие 2: разработать процедуру по внедрению рациональных предложений, которая будет включать в себя комиссию, принимающую решение о внедрении предложения по улучшению.

Далее рассмотрим следующий немаловажный элемент СМК – это постоянное улучшение. Десятый раздел стандарта ИСО 9001-2015 требует от компаний постоянного улучшения и совершенствования деятельности компании. В организации ООО «ВСР» уже существует система «V5000», которая охватывает деятельность по улучшениям не только СМК, но и всех процессов, начиная с 5S на рабочих местах и заканчивая улучшением продукта для конечного потребителя. Однако в системе по разработке

рациональных предложений, отсутствует комитет, который принимает решение об отклонении или принятии предложения по улучшению.

В качестве третьего мероприятия предлагается разработать процедуру по внедрению предложений по улучшению, которая будет включать в себя деятельность комитета по принятию решений и анализу каждого предложения по улучшению. В рамках эффективной работы с непрерывным улучшением на предприятии, было рекомендовано внедрить на постоянной основе для всего персонала разработку рациональных предложений по улучшению. В процессе реализации рациональных предложений должно использоваться подробное описание того, что будет улучшаться. Для этого необходимо использовать фотографии до внедрения улучшения и после. Также для реализации данного мероприятия необходимо отметить, что каждый сотрудник в месяц должен предложить не менее двух улучшений, которые приведут к улучшению рабочих постов на сборочных линиях, структурирование документации. При внедрении данного мероприятия требуется разработать процедуру для внедрения предложений по улучшению (приложение Б).

Мероприятие 3: разработать способы по мотивации для сотрудников, работающих на 4 линиях сборки отопителей (48 человек).

Персонал для организации является основным ресурсом и источником для достижения высоких результатов деятельности, поэтому данной области необходимо уделить особое внимание. Каждый сотрудник предприятия должен быть вовлечен и заинтересован в повышении качества не только продукции, но и самой системы менеджмента качества в целом.

Для вовлеченности персонала в совершенствование работы СМК построим диаграмму Исикава, в которой покажем основные факторы влияния на персонал.

Исходя из диаграммы Исикава, разработаем методы мотивирования по вовлечению персонала в процесс улучшения работы элементов СМК.

Предлагается расширить существующие методы мотивирования и распространить их на сотрудников рабочей категории. Перечисленными ниже методами пользуется весь персонал. Только 5 % персонала, работающих на линиях сборки отопителей, не мотивированы при помощи способов перечисленных ниже.

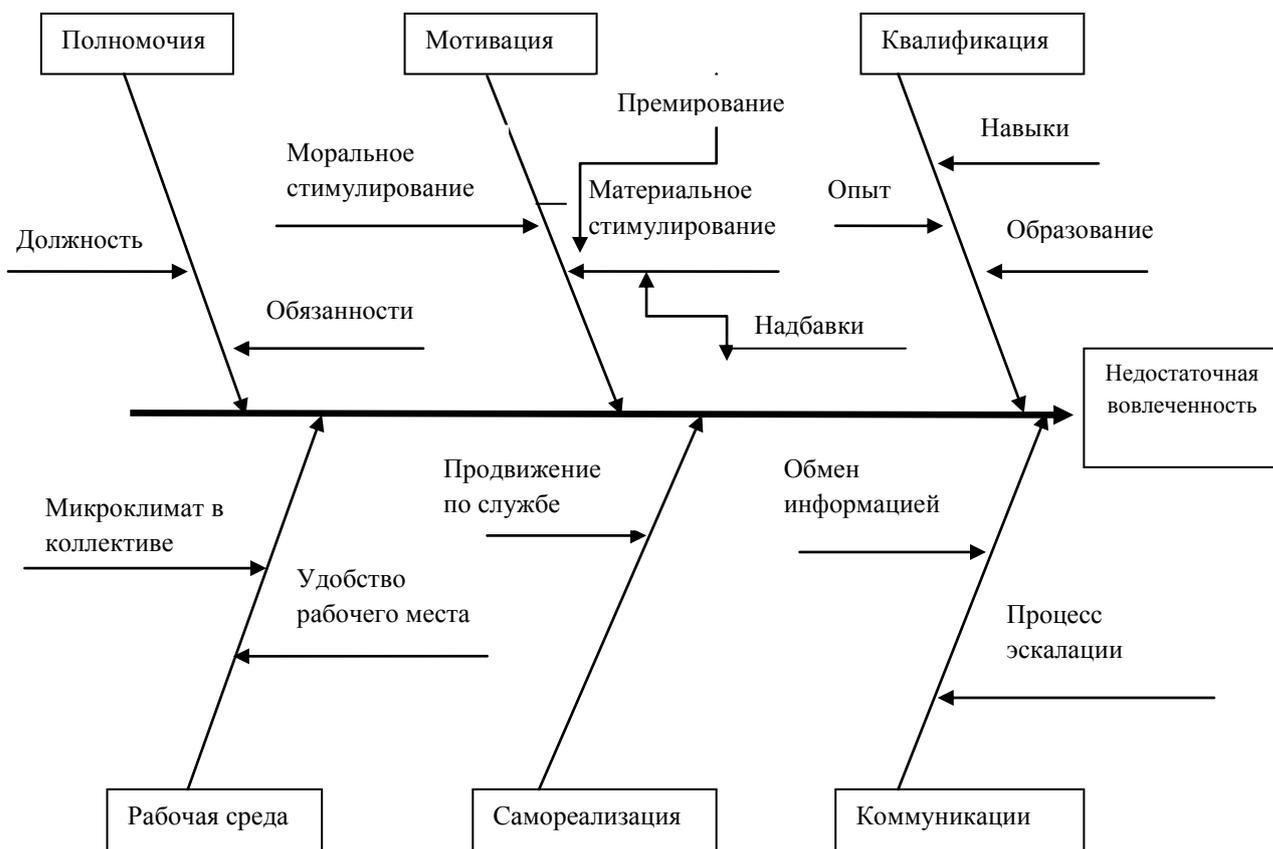


Рисунок 15 – диаграмма Исикава для определения рычагов влияния на персонал

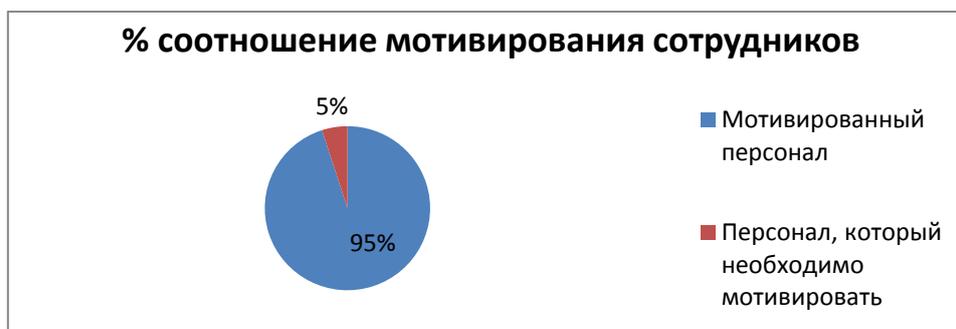


Рисунок 17 – Соотношение мотивирования сотрудников

Вовлечение персонала, общее количество 48 человек, производственных линий отопителей будет реализовываться по следующим этапам:

- формулирование цели вовлечения;
- процесс заинтересованности персонала;
- определение способов вовлечения;
- вознаграждение за проявленную инициативу сотрудников организации;
- система карьерного роста;
- система по развитию знаний персонала;
- использование процессного подхода к работе персонала;
- создание корпоративной культуры;
- обеспечение социального страхования сотрудников;
- проведение коммуникаций;
- мониторинг, полученных результатов.



Рисунок 16 – Мотивация персонала для вовлечения персонала в улучшение работы СМК организации

На рисунке показаны методы мотивации в процентном соотношении к общей вовлеченности персонала в процесс совершенствования СМК.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Необходимо рассчитать экономический эффект от внедряемых мероприятий и оценить целесообразность их применения.

Рассчитаем экономическую эффективность для мероприятия по вовлечению персонала в процесс повышения работы СМК. Расчет будем производить для персонала, работающего в производстве отопителей. Всего на предприятии 4 линии по изготовлению отопителей, на каждой линии работает по 6 человек в 2 смены.

Таблица 16 - Затраты на мотивацию сотрудников

№ п/п	Показатель	Сумма за одного сотрудника, руб.	Количество, чел.	Итого, тыс. руб.
1	Повышение квалификации	25000	48	960
2	Дополнительные денежные выплаты	7000	48	144
3	Корпоративные мероприятия	5500	48	264
4	Обеспечение питанием	7000	48	240
5	Обеспечение корпоративной связью	800	48	38,4
Всего:				1646,4 тыс. руб

Рассчитаем объемы производства за год, для этого рассчитаем объемы произведенной продукции одним человеком за смену и количество произведенных отопителей за 1 рабочий день всеми рабочими в 2 смены.

$$V_{\text{пр. 1}} = t_{\text{см.}} * \frac{60 \text{ мин.}}{t_{\text{пр. 1}}}, \quad (1)$$

где $V_{\text{пр.1}}$ – объем произведенной продукции одним человеком за смену;

$t_{\text{см.}}$ – время за смену;

$\frac{60 \text{ мин.}}{t_{\text{пр.1}}}$ – количество готовой продукции в час.

$$V_{\text{пр. 1}} = 8 * \frac{60}{6} = 80,$$

Количество произведенных отопителей за 1 рабочий день:

$$V_{\text{д.}} = n * V_{\text{пр. 1}}, \quad (2)$$

где n – количество человек, работающих в сутки за две смены.

$$V_{\text{д.}} = 48 * 80 = 3840,$$

$$V_{\text{год}} = 247 * 3840 = 948480,$$

Итого за год производится 948480 штук отопителей.

Уровень брака составляет 8% от объема готовой продукции. Рассчитаем количество бракованных отопителей до внедрения мероприятия.

$$\frac{948480 * 8}{100} = 75878,$$

75878 отопителей ежегодно уходит в брак. Рассчитаем насколько это убыточно для предприятия. Один отопитель стоит 24750 рублей.

$$75878 * 24750 = 1\,877\,980\,500,$$

Мероприятие несет убытки размером в 1877980,5 тыс. рублей в год. При внедрении мероприятия уровень брака от общего объема готовой продукции снизится до 5 %. Следовательно затраты на брак снизятся.

$$\frac{948480 * 5}{100} * 24750 = 1\,173\,744\,000,$$

После внедрения мероприятия затраты на брак составят 1173744 тыс. рублей в год.

Рассчитаем экономический эффект после внедрения мероприятия:

$$\text{ЭФ} = \text{З}_д - \text{З}_п, \quad (3)$$

где ЭФ – экономический эффект;

$\text{З}_д$ – затраты до внедрения мероприятий;

$\text{З}_п$ – затраты после внедрения мероприятий.

Экономический эффект в нашем случае определяется разницей между затратами на качество до внедрения мероприятий и после внедрения мероприятий.

$$\text{ЭФ} = 1877980500 - 1173744000 = 704\,236\,500,$$

Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия составит 704236,5 тыс. рублей.

Экономическая эффективность рассчитывается по формуле:

$$\text{Э} = \frac{\text{ЭФ}}{\text{Зв}}, \quad (4)$$

где \mathcal{E} – определяемая эффективность;

$Z_{\text{в}}$ – затраты на внедрение.

$$\mathcal{E} = \frac{704236,5}{1646400} = 0,43$$

Экономическая эффективность от внедрения мероприятия по вовлечению персонала в процесс улучшения работы СМК при помощи мотивации составит 43%. При внедрении ещё 2 предложенных мероприятий по улучшению элементов СМК экономическая эффективность увеличится, следовательно, повысится качество выпускаемой продукции, что приведет к:

- высокой результативности работы предприятия,
- экономии ресурсов,
- увеличению объемов продаж и прибыльности предприятия,
- повышению спроса на продукцию и росту конкурентоспособности предприятия в целом.

Заключение

Актуальность бакалаврской работы заключается в том, что предприятию для успешного развития требуется быть конкурентоспособным предприятием, а значит производить продукцию, которая удовлетворяет потребностям заказчика, имеет конкурентоспособную себестоимость и высокое качество. Чтобы достигнуть этих показателей на предприятии должна быть организована эффективная работа системы менеджмента качества.

В ходе написания бакалаврской работы в первой части были изучены основные теоретические и методологические аспекты системы менеджмента качества в деятельности организации. Система менеджмента качества – система, которая обеспечивает эффективную работу предприятия, включая работу в области качества продукции, выпускаемой на предприятии. Организация должна постоянно повышать результативность системы менеджмента качества посредством использования политики и целей в области качества, результатов аудитов, анализа данных, корректирующих и предупреждающих действий, оценки потенциальных отказов и рисков, а также анализа показателей всей деятельности организации со стороны руководства.

Во второй части была рассмотрена технико-экономическая характеристика организации ООО «ВСП», описана основная деятельность предприятия, цель и задачи, основные поставщики и потребители, а также конкуренты. По результатам исследования основных экономических показателей деятельности ООО «ВСП» за 2014-2016 гг., можно сделать вывод о том, что предприятие работало эффективно и улучшило результаты по всем показателям. При изучении системы менеджмента качества организации были выявлены слабые места.

В третьем подразделе были разработаны и предложены рекомендации по улучшению работы системы менеджмента качества на предприятии, такие как:

- вовлечение персонала в процесс повышения качества работы СМК;

- распределение ответственности между персоналом;

- внедрение рациональных предложений на постоянной основе.

В результате внедрения данных мероприятий предприятие получит множество преимуществ. При эффективной работе системы менеджмента качества организация улучшит показатели рентабельности, снизит уровень затрат, уменьшится уровень брака, увеличится прибыль и объемы продаж следовательно предприятие станет более конкурентоспособным.

Таким образом, в ходе написания бакалаврской работы были решены следующие задачи:

- выполнен анализ теоретических аспектов и определена значимость системы менеджмента качества для предприятия;

- проведена экономическая характеристика деятельности предприятия ООО «ВСП»;

- выявлены слабые места в работе системы менеджмента качества;

- разработаны мероприятия по улучшению работы элементов системы менеджмента качества.

Следовательно, цель выпускной квалификационной работы достигнута, задачи выполнены.

Список используемой литературы

1. ГОСТ Р ИСО 9000–2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь : (постановление Госстандарта России от 15 авг. 2001 г. №332-ст, с изм. от 7 июля 2005 г.). – М. : Госстандарт России, 2011. – 26 с.
2. ГОСТ Р ИСО 9001–2001. Системы менеджмента качества. Требования: (постановление Госстандарта России от 15 авг. 2001 г. № 333-ст, с изм. от 7 июля 2005 г.). – М. : Госстандарт России, 2011. – 21 с.
3. Система сертификации ГОСТ Р. Регистр систем качества. Основные положения : ГОСТ Р 40.002– 2000. – М. : Госстандарт России : Изд-во стандартов, 2012. – 23 с. – (Государственный стандарт Российской Федерации).
4. Система сертификации ГОСТ Р. Регистр систем качества. Порядок сертификации систем менеджмента качества на соответствие ГОСТ Р ИСО 9001– 2001 (ИСО 9001:2000) : ГОСТ Р 40.003– 2005. – М. : Стандартинформ, 2013. – 53, [1] с. – (Национальный стандарт Российской Федерации).
5. Системы менеджмента качества. Руководящие указания по применению ГОСТ Р ИСО 9001– 2001 в сфере образования : ГОСТ Р 52614.2– 2012. – М. : Стандартинформ, 2012. – 63, [1] с. – (Национальный стандарт Российской Федерации).
6. Стандартизация. Сертификация. Управление качеством. Метрология : учеб. мультимедийн. компьютер. курс. – 2-е изд. – М. : Корпорация Диполь, 2014. – 1 электрон. опт. диск CD-ROM.
7. Аверчев, И.В. Управленческий учет и отчетность. Постановка и внедрение / И.В. Аверчев. – М., 2013
8. Андросенко, Н. В. Оценка результативности системы менеджмента качества в организациях на основе баланса и потребностей заинтересованных сторон : автореф. дис.: канд. экон. наук: по специальности 08.00.05 Экономика и упр. нар. хоз-во / Андросенко Наталья Витальевна; [С. – Петерб. гос. ун-т экономики и финансов]. – СПб., 2014. – 20 с.

9. Андросенко, Н. В. Оценка результативности системы управления затратами в организациях на основе баланса и потребностей заинтересованных сторон : автореф. дис.: канд. экон. наук : по специальности 08.00.05 Экономика и упр. нар. хоз-во / Андросенко Наталья Витальевна ; [С. – Петерб. гос. ун-т экономики и финансов]. – СПб., 2012. – 20 с.

10. Батрин Ю. Д. Бюджетное планирование деятельности промышленных предприятий. - М.: Высшая школа, 2013, - 283с.

11. Боргардт Е. А. Управление затратами : учеб.-метод. пособие для студ. спец. 080502 "Экономика и управление на предприятии (машиностроение)" всех форм обучения / Е. А. Боргардт; ТГУ ; Ин-т финансов, экономики и управления ; каф. "Менеджмент организации". - ТГУ. - Тольятти : ТГУ, 2014. - 235 с. : ил. - Библиогр.: с. 210-212. - Глоссарий: с. 213-233. - 74-09

12. Бурцев В. Бизнес-сегменты предприятия: будущее корпоративной отчетности // Проблемы теории и практики управления. 2014.

13. Версан, В. Сильные и слабые стороны организаций / В. Версан // Стандарты и качество. – 2012. – № 12. – С. 56 –61.

14. Врублевский Н.Д. Учёт затрат на производствах // Бухгалтерский учёт. - 2013. - №5. с.6.

15. Гвоздев, С. А. Управление бизнес-процессами организации в системе затрат: автореф. дис. канд. экон. наук : по специальности 08.00.05 Экономика и упр. нар. хоз-вом / Гвоздев Сергей Александрович ; [С. – Петерб. гос. ун-т экономики и финансов]. – СПб., 2014. – 16 с.

16. Дубровина, Л. А. Организация работы с персоналом на основе принципов всеобщего управления качеством: Кадровая политика. – М., 2013. – С.16–26

17. Каплан Р., Нортона Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-бизнес, 2014. 304 с.

18. Кондо, Е. Хосин канри – один из подходов японского менеджмента качества / Е. Кондо // Методы менеджмента качества. – 2012. – № 5.

19. Круглов, М. Г. Менеджмент качества как он есть / М. Г. Круглов, Г. М. Шишков. – М. : ЭКСМО, 2013. – 539, [1] с.

20. Кунтулова, М. Г. Система менеджмента качества - единый систематизированный процесс / М. Г. Кунтулова. – [М. ; Хабаровск : б. и.], 2012. – 318 с.

21. Лайкер, Джеффри. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира /Джеффри Лайкер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 402 с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).

22.Лapidус, В. А. Антипринципы ИСО 9000:2000 / В. А. Лapidус // Методы менеджмента качества. – 2015. № 12. – С. 11.

23.Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ./ М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2013. – 720 с.

24.Мильман, С. И. Стандарт ИСО 9001:2000. Рекомендации по применению / С. И. Мильман, К. С. Мильман // Методы менеджмента качества. – 2014. – № 7. – С. 50 – 53.

25. Никитин, В. А. Управление качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000 : Политика. Оценка. Формирование. Ресурсы / В. А. Никитин. – М. : Питер, 2012. – 262 с.

26.Просвирина, М. Е. Разработка методов комплексной оценки системы менеджмента качества предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : по специальности 08.00.05 Экономика и упр. нар. хоз-вом / Просвирина Мария Евгеньевна ; [Моск. гос. тех-нол. ун-т «Станкин»]. – М., 2014. – 20 с.

27. Разумов, В. А. Управление качеством : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности « Менеджмент орг.» / В. А. Разумов. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 207 с.

28.Разумов, В.А. Управление качеством: Учебное пособие / В.А. Разумов. – М.: ИНФРА М, 2013. – 208 с.

29. Родионова, Ю. А. Организация оценки и мониторинга системы менеджмента качества предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : по

специальности 08.00.05 Экономика и упр. нар. хоз-вом / Родионова Юлия Алексеевна ; [ГОУ ВПО – С. – Петерб. гос. ун-т экономики и финансов]. – СПб., 2013. – 18 с.

30. Тавер, Е. И. О контроле процесса, переданного на сторону / Е. И. Тавер // Методы менеджмента качества. – 2013. – № 4. – С. 57.

31. Филиппова, О. А. Совершенствование управления затратами на качество как основы повышения эффективности системы менеджмента качества : автореф. дис. ... канд. экон. наук : по специальности 08.00.05 Экономика и упр. нар. хоз-вом / Филиппова Ольга Александровна ; [Казан. гос. техн. ун-т им. А. Н. Туполева]. – Казань, 2014. – 23 с.

32. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи ; пер. с англ. – СПб. : Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2014. – 332 с.

33. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем..- М.: Финансы и статистика, 2012.- 800 с.

34. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем..- М.: Финансы и статистика, 2014.- 800 с.

35. Харрингтон, Дж. Совершенство управления знаниями / Дж. Харрингтон, Ф. Воул. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2013. – 272 с.

36. Хачатуров, А.Е. Основы менеджмента качества : учеб. пособие / А.Е. Хачатуров, Ю.А. Куликов. – М.: Дело и сервис, 2012. – 304 с.

37. Хотинская Г.И. Концептуальные основы управления затратами // Менеджмент в России и за рубежом. 2013

38. Чумаченко Н. Г. Учет и анализ в промышленном производстве США. - М.: Финансы, 2014.-240 с.

39. Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами: новые методы увеличения конкурентоспособности // СПб.: Бизнес Микро, 2013.

40. Швец, В. Е. Измерение процессов в системе менеджмента качества: опора на стратегию и структуру / В. Е. Швец // Сертификация. – 2015. – №1. – С. 17–21.

41. Шевалье Ж.; Вань Т. Логистика. Новые принципы менеджмента и конкурентоспособности: Пер. с фр. – М.: Консалтбанкир, 2014. – 112 с.

42. Шинкаренко, О. Н. Управление затратами организации: практ. пособие / О. Н. Шинкаренко. – М. : Дело и Сервис, 2013. – 444 с.

43. Шинкаренко, О. Н. Управление персоналом организации при внедрении стандартов серии ISO 9000 : практ. пособие / О. Н. Шинкаренко. – М. : Дело и Сервис, 2012. – 444 с.

44. Шуремов Е.С. Анализ затрат // Экономика и жизнь. - 2014. - № 7. - с.15

45. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. - М.: ДИС, 2015.

46. Gharakhani, Davood, et al. "Total Quality Management and Organizational Performance." American Journal of Industrial Engineering / Gharakhani, Davood, 1.3 (2013): 46-50.

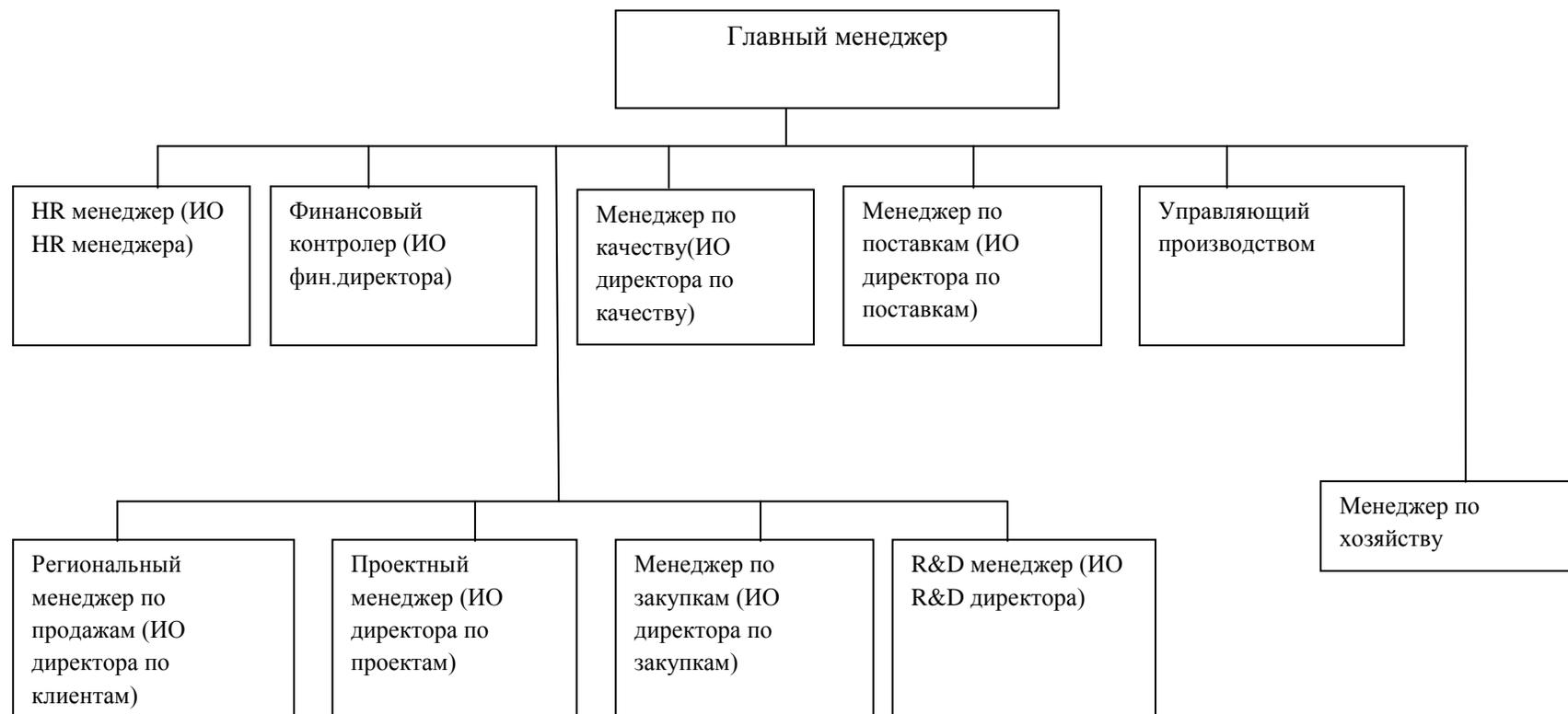
47. Adrian Thomas is a technical author at BPP / Adrian Thomas, student accountant, (2008):p 66

48. [<http://biznes-planirovanie.ru>]

49. [<http://vega-expert.ru/aboutbudg.php>]

50. [<http://www.aup.ru>]

Организационная структура ООО «ВСП»



Valeo	Процедура по внедрению рациональных улучшений	Стр. 1/6
--------------	--	----------

№ п/п	Дата разработки	Утвержден	Согласовано	История изменений
1.	08.06.2017	Руководитель отдела качества	1. Руководитель проектного отдела 2. Руководитель отдела непрерывных улучшений 3. Руководитель производства 4. Директор завода	Создано инженером по разработке и внедрению СМК на предприятии 08.06.2017

Valeo	Процедура по внедрению рациональных улучшений	Стр. 2/6
--------------	--	----------

Содержание:

1. Цель и область применения	3
2. Термины и основные определения	3
3. Ответственность.....	3
4. Внедрение рациональных предложений.....	4
5. Система вознаграждений	4
6. Схема последовательности внедрения предложения.....	5
7. Бланк для регистрации предложения по улучшению	6

Valeo	Процедура по внедрению рациональных улучшений	Стр. 3/6
--------------	--	----------

1. Цель и область применения

Для достижения высокой рентабельности работы организации высшее руководство должно позаботиться о непрерывном улучшении. Организация должна обеспечить постоянную результативность и эффективность своей деятельности. Компания должна выявлять и выбирать возможности для улучшения и использовать корректирующие и предупреждающие действия, адекватно оценивать результаты своей деятельности и всевозможные потенциальные риски и отказы систем. Высшему руководству необходимо привлекать в деятельность по улучшениям весь персонал, начиная с рабочих. Улучшения могут быть направлены на абсолютно любое направление, оно может включать в себя изменения, которые касаются оборудования, рабочих мест, тары по упаковке готовой продукции, документооборота (рабочих инструкций, листов внимания, временных рабочих инструкций и т. д.).

2. Термины и основные определения

Рациональное предложение или предложение по улучшению – это такое мероприятие, действие вследствие которого повышается удобство во время работы персонала, а также повышается эффективность деятельности всего предприятия в целом.

Бланк для регистрации предложений по улучшению – документ, описывающий подробно мероприятие по улучшению, включающий в себя доказательства от внедрения.

Схема последовательности внедрения предложения – документ, показывающий последовательность внедрения улучшения.

3. Ответственность

Ответственным за разработку документа является инженер по разработке и внедрению СМК на предприятии. Ответственными за выполнение

Valeo	Процедура по внедрению рациональных улучшений	Стр. 4/6
--------------	--	----------

данной процедуры являются все сотрудники, работающие в организации ООО «ВСП».

4. Внедрение рациональных предложений

Внедрение происходит в несколько этапов:

- появление идеи;
- заполнение бланка;
- рассмотрение предложения;
- присвоение статуса рационального предложения;
- определение исполняющего внедрения мероприятия;
- принятие решения о вознаграждении.

5. Система вознаграждений

В конце каждого месяца руководитель каждого отдела определяет 3 лучших рациональных предложения и на общезаводском собрании проходит награждение сотрудников. Вознаграждениями являются сувениры с логотипами компании. В конце года руководство выбирает трёх сотрудников, которые проявили свои способности лучше остальных и происходит премирование. Также в качестве мотивирования сотрудников в ежемесячной внутризаводской газете «Valерьяныч» печатают о реализации лучших предложений.

6. Схема последовательности внедрения предложения

