

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Кафедра Менеджмент организации
(наименование кафедры)

27.03.02 Управление качеством

(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

На тему «Повышение уровня конкурентоспособности предприятия на основе создания эффективной системы менеджмента качества (на примере ООО «Юдола»))»

Студент	А.Т. Свиначенко	
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)
Руководитель	С.Е. Васильева	
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)
Консультант	Е.Ю. Аношина	
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н Васильева С.Е.

(ученая степень, звание, И.О.Фамилия)

(личная подпись)

«___»___20___г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Свиначенко А. Т.

Тема работы: «Повышение уровня конкурентоспособности предприятия на основе создания эффективной системы менеджмента качества (на примере ООО «Юдола»»).

Научный руководитель: к.э.н. Васильева С. Е.

Цель исследования – проанализировать влияние системы менеджмента качества на конкурентоспособность предприятия.

Объект исследования – ООО «Юдола» основным видом деятельности, которого является производство автокомпонентов. Предмет исследования – система менеджмента качества предприятия.

Методы исследования – метод анализа и синтеза, группировок, балльно-индексных оценок, экономико-математического моделирования) и метод системного анализа, экспертных оценок, социологических исследований (интервью, анкетный опрос).

Краткие выводы по бакалаврской работе: в данной выпускной квалификационной работе были изучены теоретические аспекты влияния системы менеджмента качества на конкурентоспособность предприятия, во второй главе проведен организационно-экономический анализ предприятия, разработана методика оценки конкурентоспособности предприятия на основании влияния системы менеджмента качества на показатель конкурентоспособности. Практическая значимость работы заключается в том, что рекомендации, данные в работе позволят предприятию улучшить показатель конкурентоспособности и использовать предложенную методику в дальнейшем для работы и оценки достигнутых результатов.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 38 источников, включая 5 зарубежных, и 14-ти приложений. Общий объем работы, без приложений, 80 страниц машинописного текста, в том числе таблиц- 16, рисунков –11.

Abstract

The title of the graduation work is “Increasing the competitiveness of an enterprise by creating an efficient quality management system (by the example of *Yudola*, OOO)”.

The aim of the work is to analyze the impact of quality management system on the competitiveness of an enterprise and to increase the competitiveness of the enterprise *Yudola*, OOO by improving this system.

The object of the research is *Yudola*, OOO. The main activity of the company is the production of automotive components. The subject of the research is company's quality management system.

The graduation work consists of an introduction, three chapters, conclusion, list of 38 references, including 5 foreign sources, and 14 appendixes. The total amount of work is 80 pages of typewritten text, including 16 tables and 11 figures.

The first chapter of the graduation work examines the theoretical aspects of the influence of quality management system on the competitiveness of an enterprise. In the second chapter, the organizational and economic analysis of the enterprise was performed; a methodology for assessing the competitiveness of the enterprise on the basis of the influence of quality management system on the competitiveness index was developed.

The practical importance of the work is that given recommendations will allow the enterprise to improve the competitiveness index and to use the proposed methodology for operational process and for evaluation of the achieved results in the future.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия .	9
1.1 Понятие конкурентоспособности, типы, принципы, требования. Способы повышения конкурентоспособности предприятия	9
1.2 Понятие системы менеджмента качества. Влияние системы менеджмента качества на конкурентоспособность предприятия	23
2 Анализ системы менеджмента качества и конкурентоспособности ООО «Юдола» за 2015 – 2017 гг.	32
2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «Юдола»	32
2.2 Анализ системы менеджмента качества и конкурентоспособности ООО «Юдола» за анализируемый период	36
3 Расчет экономической эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Юдола» на основе качества	55
3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности системы менеджмента качества и их влияние на конкурентоспособность предприятия	55
3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Юдола» на основе качества	66
Заключение	75
Список используемой литературы	78
Приложение	82

Введение

В рамках рыночных взаимоотношений, как на микро -, так и на макроуровне, конкуренция является главной движущей силой воспроизводства и увеличения эффективности самоорганизации предприятия. Формирование конкурентных позиций российской экономики зависит от повышения уровня конкурентоспособности каждого предприятия. Российские предприятия должны обращать внимание не только на повышение эффективности собственного производства, но и на комплексную оценку эффективности работы предприятия в условиях конкурентной среды.

Имеющиеся факты демонстрируют, что российские предприятия в основной своей массе не готовы к конкурентной борьбе. Даже обладая конкурентоспособными товарами, услугами, продукцией, российские предприятия не могут использовать эффективно данное преимущество из-за отсутствия практики комплексного управления предприятием. Рынок ставит перед руководством новые задачи: грамотно планировать деятельность, поднимать качество и повышать конкурентоспособность предприятия и продукции, обеспечивать эффективный сбыт. Вместе с этим конкурентная борьба год от года ужесточается из-за постоянного расширения границ рынка и вхождением в него иностранных предприятий, у которых есть опыт, как в управлении, так и в работе в условиях жесткой конкуренции. При этом возникает ситуация, когда конкурентоспособность каждого предприятия в первую очередь зависит от качества продукции и соотношения цена/качество, т.е. от того, насколько продукция предприятия может удовлетворить запросы потребителя.

Качество предлагаемой продукции формируется в процессе производства, поэтому основным фактором повышения качества и решающим элементом обеспечения конкурентоспособности в сегодняшней ситуации является система менеджмента качества, которая действует на предприятии.

Именно поэтому происходит закономерный рост роли системы менеджмента качества как базового инструмента работы над улучшением показателей конкурентоспособности предприятия, который позволяет достигать поставленных целей по снижению себестоимости продукции при полном удовлетворении всех выдвигаемых требований потребителей. Все это определяет реализацию конкурентных преимуществ предприятия, как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Внедрение международных стандартов ISO серий 9000 и 14000 на предприятиях обеспечивает высокую мотивированность персонала, делегирование ответственности руководителей владельцам процессов, обеспечивает адаптивность и гибкость системы управления, что происходит из-за повышения саморегулируемости системы и комплексной ориентацией на потребителя, саморазвитие системы и ее внутренних процессов, а также возможности глубокой автоматизации, как отдельных процессов, так и предприятий в целом.

Следует отметить, что в России внедрение СМК происходит очень своеобразно. Целью сертификации при этом является не построение системы, а сертификат, обеспечивающий предприятию формальные преимущества при поставках. Все вышесказанное определяет актуальность проводимого в работе исследования эффективности функционирования системы менеджмента качества для повышения конкурентоспособности предприятия.

Объектом настоящей работы является ООО «Юдола», которая занимается производством и реализацией запасных частей, как собственного производства, так и покупных комплектующих. Предметом работы является конкурентоспособность предприятия.

Цель работы –проанализировать влияние системы менеджмента качества на конкурентоспособность предприятия.

Основные задачи, определенные для достижения цели:

1. Анализ изученных теоретических и методических основ конкуренции и конкурентоспособности.

2. Определение сущности системы менеджмента качества и ее места в системе управления предприятия.

3. Анализ хозяйственной деятельности предприятия и оценка конкурентоспособности предприятия.

4. Определение возможных мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия на основе менеджмента качества.

5. Определение эффективности предложенных мероприятий.

Методологической основой работы являются публикации и исследования зарубежных и отечественных экономистов и ученых, таких как С. Б. Бархгольц, М. И. Баканов, А. П. Градов, В.В. Ковалев, В.Д. Новодворской, В.П. Палий, Р.С. Сайфуллин, А.Д.Шеремет, П.Пратт, Э.Альтман, Д.Эллерман. Вопросы управления качеством рассмотрены в работах Э.Деминга, П.Даккера, К.Ишикавы, Г.Роминга, А.Фейгенбаума, В.Шухарт, В.Я.Белобрагина, А. В.Гличева, И. П.Данилова, М.Г. Круглова, Д.С.Львова, В.С.Мхитаряна, К.М.Рахлина, Т.А.Салимовой, М.З.Свиткино, В.И. Синько и прочих.

Работа основана на использовании статистических методов (метода анализа и синтеза, группировок, балльно-индексных оценок, экономико-математического моделирования) и методов системного анализа, экспертных оценок, социологических исследований (интервью, анкетный опрос).

Эмпирической базой работы стали данные, представленные в научной литературе, периодической печати, интернете, данные предприятия, а также собственные расчеты.

Практическая значимость работы заключается в том, что рекомендации, данные в работе позволят предприятию улучшить показатель конкурентоспособности и использовать предложенную методику в дальнейшем для работы и оценки достигнутых результатов.

Предложенная методика оценки конкурентоспособности на основании элементов системы менеджмента качества используется на предприятии для оценки потенциальных поставщиков и уровня собственной конкурентоспособности предприятия.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 38 источников и 14-ми приложений. Общий объем работы, без приложений, 80 страниц машинописного текста, в том числе таблиц- 16, рисунков –11.

В первой главе работы изучаются теоретические аспекты влияния системы менеджмента качества на конкурентоспособность предприятия, во второй главе проведен организационно-экономический анализ предприятия, разработана методика оценки конкурентоспособности предприятия на основании системы менеджмента качества на показатель конкурентоспособности. В третьей главе предложены мероприятия, позволяющие повысить эффективность системы менеджмента качества и оказать влияние на показатели конкурентоспособности предприятия.

1 Теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия

1.1 Понятие конкурентоспособности, типы, принципы, требования. Способы повышения конкурентоспособности предприятия

Если опираться на базовое определение конкуренции, то «Конкуренция - свойственная товарному производству борьба между предпринимателями на рынке за более выгодные условия производства и сбыта продукции, за получение наивысшей прибыли» [14, с.97]. Проведенный анализ литературы продемонстрировал отсутствие единого терминологического подхода к исследуемому понятию. В экономической литературе термин «конкуренция» трактуется по-разному.

Одной из первых работ, посвященных исследованию вопросов конкуренции была работа Адам Смита «Исследование о природе и причине богатства народов» (1776 г.) [37; с.54]. В этой работе А.Смит определял цены как главный метод конкурентной борьбы.

Далее поведенческая трактовка конкуренции развивалась по направлению уточнения ее цели и способа ее ведения. В марксистской трактовке конкуренция рассматривается как «свойственная товарному производству... антагонистическая борьба между частными производителями за наиболее выгодные условия производства и сбыта товаров» [34, с.618].

Согласно неоклассическому варианту поведенческой трактовке понятия, конкуренция- это борьба за редкие экономические блага и за деньги потребителя.

П.Хайне полагает, что конкуренция определяется стремлением как можно лучше соответствовать критериям доступа к редким благам [35; с.16].

Американский учёный М.Портер также исследовал вопрос в разрезе поведенческого толкования. По его мнению, конкуренция на любом рынке

может рассматриваться как противодействие пяти конкурентным силам, выделенных М.Портером: угрозе появления новых конкурентов, угрозе появления товаров или услуг-заменителей, способности поставщиков воздействовать на цену, способности покупателей воздействовать на цену, соперничество имеющихся конкурентов между собой (рис.1).



Рисунок 1 - Пять сил, определяющих конкуренцию на рынке

Дополнительно на каждую из этих выделенных сил оказывает влияние структура отрасли, экономические и иные характеристики.

Иная трактовка понятия «конкуренция» была предложена А.Курно, Дж.Робинсоном, С.Фишером, Э.Чемберлином и получила название «структурная». В ней разработана теория четырёх основных типов рынков:

совершенной конкуренции, монополистической конкуренции, олигополии и монополии, которые описаны в таблице 1.

Таблица 1-Основные типы рынков [35]

Структурная характеристика	Виды конкуренции				
	Совершенная конкуренция	Несовершенная конкуренция			
		монополистическая конкуренция с дифференциацией продукции	олигополия	дуополия	монополия (чистая)
Число продавцов	множество предприятий, производящих данный продукт	множество производителей	относительно небольшое количество предприятий, производящих данный вид продукции	производство продукта сосредоточено на двух предприятиях	продукт производится только одним предприятием (только из него состоит отрасль)
Дифференциация продукции	полная однородность производимой продукции	большая дифференциация продукции	производится однородная продукция (или незначительная дифференциация)	продукция недифференцирована	продукт один
Барьеры вхождения	полностью свободный доступ предприятий на рынок (нет барьеров)	барьеров нет, так как продукция сильно дифференцирована	обычно существуют барьеры	наличие больших барьеров	совершенно нет вхождения на рынок
Доступность информации	равный доступ ко всем видам информации, полная информация, совершенное знание рынка потребителями и производителям	некоторые затруднения в доступе к информации	некоторые ограничения	некоторые ограничения	некоторые ограничения
Степень контроля	отсутствие контроля над ценами	очень слабый контроль над ценами	частичный контроль над ценами	частичный контроль над ценами	очень высокая степень контроля над ценами

Структурная трактовка основана на установлении факта принципиальной возможности/невозможности воздействия предприятий на уровень цен,

представленный на рынке. Определено, что если такое воздействие невозможно, то это рынок совершенной конкуренции, в ином случае – о разновидности несовершенной конкуренции.

Ф.Найт рассматривает в качестве конкуренции ситуацию, где много конкурирующих единиц и они независимы [39; с. 112]. Это просто свобода индивидуалов иметь дело с одними или другими индивидуалами и определять лучшие условия среди всех предлагаемых.

К.Р.Макконнелл и С.Л.Брю определяют конкуренцию, как наличие на рынке большого числа независимых продавцов и покупателей, а также принципиальную возможность для покупателей и продавцов свободно входить в рынок и покидать его [40; с. 34].

Представителем функционального подхода к определению конкуренции, который описывает роль конкуренции в экономике, является Й.Шумпетер. Он определил в рамках своей теории конкуренцию как борьбу старого и нового: новый товар, новая технология, новый источник обеспечения потребности, новый тип организации[36; с. 90].

По мнению Ф.фон Хайек, который рассматривал конкуренцию с другой стороны, называя её «процедурой открытия» [30; с. 91], только благодаря конкуренции на рынке «тайное» становится явным. В условиях общей нехватки информации несколько линий поведения могут выглядеть одинаково привлекательно. В данной ситуации конкуренция определяет, какая из стратегий поведения была верной, а какая привела в тупик.

Таким образом, работы по«поведенческой» модели описывают способы и методы конкурентной борьбы, определение стратегии поведения предприятия на рынке; работы по «структурной» модели характеризуют степень монополизации/открытости) рынка и ее роли в формировании конкуренции; работы по «функциональной» модели определяют роль конкуренции в экономике.

Основываясь из проанализированных выше формулировок, можно определить, что рыночная конкуренция - это борьба за недостаточный

ограниченный объём спроса потребителей, которую ведут предприятия на всех доступных рыночных сегментах. Базируясь на определениях, данных различными авторами, дадим определение понятию «конкуренция».

Конкуренция – это взаимоотношения между субъектами рыночных отношений за более качественные условия и результат производственной и коммерческой деятельности предприятия.

Конкурентоспособность будем трактовать как активное поведение или состояние всех элементов экономических отношений, взаимодействующих и взаимовлияющих в рамках экономической системы, что приводит к формированию конкурентных преимуществ для предприятия или системы.

Сегодня любому предприятию очень важно правильно оценивать рыночную ситуацию, чтобы предлагать и использовать максимально эффективные средства конкуренции, которые одновременно бы отвечали требованиям экономической ситуации и тенденциям ее развития и учитывали особенности конкретного предприятия.

Самым сложным этапом данной работы является определение путей достижения конкурентных преимуществ и формирование комплекса мероприятий по укреплению конкурентного статуса предприятия.

В процессе анализа конкурентоспособности как общей экономической проблемы необходимо учитывать базовые факторы:

- нужна количественная оценка понятия конкурентоспособности, без этого определение, поддержание и повышение уровня конкурентоспособности носит субъективный ненаучный характер.
- понятие конкурентоспособности – это сложный, многослойный относительный показатель, характеризующийся конкретностью.
- конкурентоспособность может быть определена как результат сравнения предприятий и товаров/продуктов.
- сравнение экономических объектов при анализе конкурентоспособности должно основываться на полных и корректных данных.

- понятию «конкурентоспособность», так же, как и понятию «конкуренция» присуща многовариантность, которая ведет к различной трактовке показателя и более узкому смыслу, закладываемому в понятие.

- понятие «конкурентоспособность» - относительно, т.е. товар конкурентоспособный на одном рынке, не будет конкурентоспособен на другом.

- На разных уровнях – рынок, предприятие, товар - различается подход к анализу и оценке конкурентоспособности.

Ценовое соперничество – «война цен» - сейчас не является основным способом ведения конкурентной борьбы, поэтому сейчас основными элементами конкурентоспособности предприятия являются: качество товаров, продукции, услуг; стратегия сбыта и маркетинга; квалификация и компетенции персонала; технологический и технический уровень обеспеченности производства; финансовое состояние предприятия.

Анализируя неценовую конкуренцию, следует выделить неценовые характеристики товаров, продукции и услуг. Их условно можно подразделить на три базовые группы, представленные на рисунке 2.

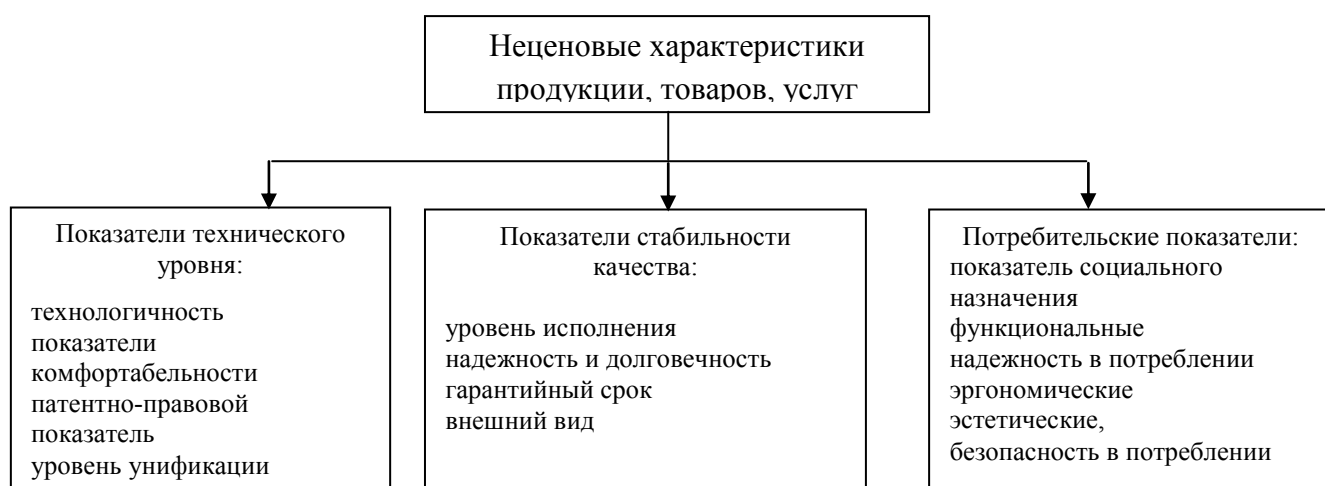


Рисунок 2 - Неценовые характеристики товаров, продукции и услуг

Прежде всего, неценовая конкуренция связана с качеством продукции, товаров и услуг. При этом самой главной целью управления качеством является

удовлетворение запроса потребителей, а не только выпуск товаров, продукции и услуг, у которых нет дефектов.

Таким образом, неценовая конкуренция имеет разные методы и формы, но всегда в рамках неценовой конкуренции рассматривается достижение определенного уровня качества, технологического и технического уровня производства, а не ценовое превосходство над конкурентами.

Каждая из методик оценки конкурентоспособности имеют свою область применения. Но во всех них имеется общий недостаток – в них нет оценки роли системы менеджмента качества и определение его влияния на конкурентный потенциал предприятия.

Финансовое состояние предприятия учитывается при оценке его конкурентоспособности (показатели «платежеспособность», «кредитоспособность»), но не является полным и достаточным показателем. Финансовое состояние зависит от результата производственной, коммерческой деятельности и финансовых результатов. Если утвержденные планы предприятия выполняются успешно, то это положительно влияет на финансовое положение, и наоборот, стабильное финансовое состояние обеспечивает достижение производственных планов и обеспечивает нужды производства требуемыми ресурсами.

Конкурентоспособность – это сложное экономическое понятие, на которое могут влиять многие факторы.

Понятие «конкурентоспособности» в рамках СМК должно учитывать комплексно многие показатели и факторы. Введем интегральный показатель «конкурентоспособности» с учетом факторов, которые, по нашему мнению, должны учитываться при комплексной оценке.

При разработке показателя следующие нормативные документы:

IATF 16949:2016 «Особые требования по применению ISO 9001:2015 для автомобильных производств и организаций, производящих соответствующие сервисные части»

ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества. Требования»

СТО 07.051/05-12 «Одобрение производства для поставщиков материалов и комплектующих»

Ниже представлены показатели, необходимые для оценки конкурентоспособности, которые позволяют дать характеристику факторам внутренней и внешней среды, которые влияют на уровень его конкурентоспособности. Основные факторы представлены на рисунке 3.

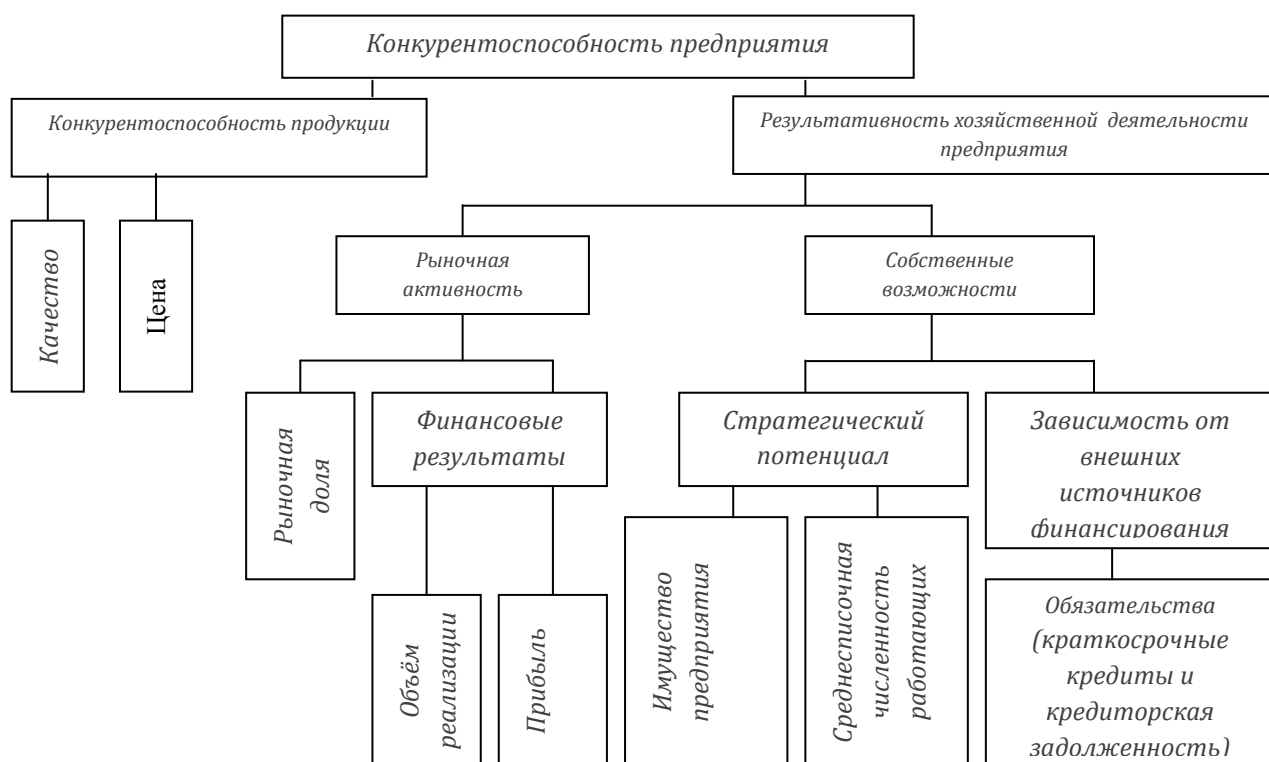


Рисунок 3 - Показатели оценки конкурентоспособности предприятия

В таблице 2 выделены основные параметры, которые мы сведём в интегральный показатель, учитывающий конкурентоспособность предприятия на рынке.

Таблица 2 - Основные параметры, входящие в интегральный показатель конкурентоспособности предприятия и их связь с СМК[разработка ООО «Юдола»]

№	Показатель	Комментарий	Оценка	Вес	Связь с 9001:2015	Комментарий
1	Рентабельность продаж	Отношение прибыли к себестоимости (по отчету о финансовых результатах)	0-5% - 1 балл 5%-15% - 2 балла Свыше 15% - 3 балла		1.1.2 Удовлетворенность потребителей 10.3 Постоянное улучшение	Бережливое производство – ориентация на потребителя – удовлетворенность потребителя
2	Наличие среди партнеров автопроизводителей	Количество действующих договоров с OEM	Нет - 0 баллов 1-2 - 1 балл 3-5 - 2 балла 6 и более - 3 балла		Результат выполнения остальных пунктов	
3	Условия оплаты	При выборе поставщика данный критерий имеет большое значение, т.к. отсрочка платежа позволяет снизить себестоимость материалов и комплектующих	80-100% предоплата – 0 баллов Предоплата (от 0,01% до 79,99%) – 1 балл Отсрочка оплаты – 2 балла		4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон	Потребитель оценивает условия оплаты. Это оказывает влияние на его удовлетворенность. Специфические требования потребителей
4	Качество товаров, продукции и/или услуг	Способность поставщика удовлетворить требования по уровню качества, предъявляемые к нему и к поставляемой им продукции.	Таблица 3 Максимально – 15 баллов		1.2.1 Разработка политики в области качества 6.2 Цели в области качества и планирование их достижения	Комплексный показатель. Специфические требования потребителей
5	Сроки поставки.		2 балла – готовность отгрузить в течение недели 1 балл – в течении 4-х недель 0 баллов – более 4-х недель		1.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон 8.2 Требования к продукции и услугам	Специфические требования потребителей
6	Условия поставки	Крит. оказывает влияние на тран-ые расходы по поставке продукции. Важно оценить осуществляет поставщик доставку мат-в до потребителя или покупатель берет на себя расходы по пер-ке закупа.. сырья и материалов.	Самовывоз – 0 баллов Доставка – 1 балл		4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон 8.2 Требования к продукции и услугам	Специфические требования потребителей

Продолжение таблицы 2

№	Показатель	Комментарий	Оценка	Вес	Связь с 9001:2015	Комментарий
7	Дисциплина поставки	Точность соблюдения сроков поставки служит оценкой обязательности поставщика, его готовности поставлять в согласованные сроки. Кроме того, обязательность есть мера надежности и доверия, которые клиент проявляет к производителю или поставщику.	Отсутствие замечаний – 1 балл Наличие замечаний – 0 баллов		4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон 8.2 Требования к продукции и услугам	Специфические требования потребителей
8	наличие производственных мощностей поставщика	Наличие свободных производственных мощностей для обеспечения роста потребностей заказчика	Более 30% свободных мощностей – 3 балла 10% - 30% - 2 балла До 10% - 1 балл Производственные мощности полностью загружены – 0 баллов		4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон 7.1.3 Инфраструктура 10.3 Постоянное улучшение	Бережливое производство (экономия на арендной плате) – ориентация на потребителя – удовлетворенность потребителя
9	используемое технологическое оборудование		Новое, современное, модернизированное, ремонты – не более 1% рабочего времени – 3 балла Хорошее состояние, ремонты не более 5% рабочего времени. - 2 балла В удовлетворительном состоянии – 1 балл		4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон 7.1.3 Инфраструктура 10.3 Постоянное улучшение	Бережливое производство (эффективность использования и обслуживания оборудования влияет на себестоимость) – ориентация на потребителя – удовлетворенность потребителя
10	системы складирования и распределения поставок	Собственные склады, достаточные для поддержания неснижаемого товарного остатка	Да – 3 балла Собственные, но недостаточные – 1 балл Нет – 0 баллов		4.3 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон 7.1.3 Инфраструктура 10.3 Постоянное улучшение	Бережливое производство (эффективность использования и обслуживания оборудования влияет на себестоимость) – ориентация на потребителя – удовлетворенность потребителя

Продолжение таблицы 2

№	Показатель	Комментарий	Оценка	Вес	Связь с 9001:2015	Комментарий
11	Гибкость поставки	Под гибкостью поставки понимается готовность предприятия-поставщика выполнять вносимые клиентом изменения в заказе. Гибкость рассчитывается как отношение числа пожеланий потребителя об изменениях к общему числу первоначальных характеристик заказа в пределах установленного срока поставки	Способность принять изменения по срокам поставки – 1 балл Способность принять изменения по количеству заказанного товара – 1 балл		4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон 8.2 Требования к продукции и услугам	Специфические требования потребителей. Удовлетворенность потребителя.
12	Надежность поставщика	Способность предприятия-поставщика удовлетворять в течение определенного промежутка времени требования потребителя. Требования могут касаться качества продукции, сроков и объемов поставок.	Способность поставлять в сроки, указанные в заказе – 1 балл Способность поставлять количество, указанное в заказе – 1 балл		8.2 Требования к продукции и услугам	Удовлетворенность потребителя.
13	Нарушения запланированного хода работы у потребителя		Отсутствие нарушений – 1 балл Наличие нарушений – 0 баллов		4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон 8.2 Требования к продукции и услугам	Удовлетворенность потребителя.
14	Результат проведенного аудита	Первоначального/повторного	Без замечаний – 3 балла Незначительные замечания – 1 балл Значительные замечания – приостановка поставок		9.2 Внутренний аудит	Специфические требования потребителей.
15	Удовлетворенность потребителя	Наличие претензий по качеству/логистике/срока к общему количеству поставок в период	Более 80% - 3 балла 60%-80% - 2 балла 40%-60% - 1 балл Менее 60% - 0 баллов		4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон 8.2 Требования к продукции и услугам 9.1.2 Удовлетворенность потребителей 10.2 Несоответствия и корректирующие действия	Комплексный показатель

Продолжение таблицы 2

№	Показатель	Комментарий	Оценка	Вес	Связь с 9001:2015	Комментарий
16	Индекс качества	Формула 1.2	Свыше 95% -1 балл Менее 95% - 0 баллов		1.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон 5.2.1 Разработка политики в области качества	Комплексный показатель
17	Индекс издержек	Формула 1.3	Более 95% -1 балл Менее 95% - 0 баллов		10.3 Постоянное улучшение	Бережливое производство (эффективность использования и обслуживания оборудования влияет на себестоимость) – ориентация на потребителя – удовлетворенность потребителя
18	Индекс гибкости	Формула 1.4	Более 95% -1 балл Менее 95% - 0 баллов		4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон 8.1 Планирование и управление деятельностью на стадиях жизненного цикла продукции и услуг	Специфические требования потребителей
	Итоговая оценка конкурентноспособности		50 баллов			

В таблице 3 рассмотрены показатели, входящие в показатель качество продукции.

Таблица3 – Оценка качества поставляемой продукции [разработка ООО «Юдола»]

Требование	Балл	Связь с 9001:2015	Комментарий
1. Соответствие товара требованиям НТД (техническим условиям, чертежам, эталонам, методикам контроля).	2 балла	4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон	Специфические требования потребителей
2. Наличие сертифицированной системы качества, соответствующей требованиям ИСО. Сертифицирующий орган должен быть аккредитован в составе IATF	ISO9001:2008 – 1 балл ISO/TS 16949:2009 – 3 балла ИСО14001:2004 – 1 балл	4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон	Специфические требования потребителей
3. Поставщик принимает на себя обязательство провести процедуру одобрения поставок по форме, принятой у покупателя и согласованным уровнем представления.	1 балл	4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон	Специфические требования потребителей
4. Обязательство поставщика в случае изменения технологической и конструкторской документации, поставить в известность покупателя и представить изменившуюся документацию в адрес покупателя в недельный срок, обновить папку РРАР.	1 балл	1.3 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон 6.3 Планирование изменений 8.3.2 Планирование проектирования и разработки	Специфические требования потребителей
5. Продавец обязан представить покупателю, по его запросу, результаты проводимых у него испытаний товара на соответствие согласованной НТД.	1 балл	4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон	Специфические требования потребителей
6. Производить поставку товара в соответствии с согласованной с Покупателем нормой РРМ, которая устанавливается непосредственно перед заключением договора.	1 балл	1.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон 6.2 Цели в области качества и планирование их достижения	Специфические требования потребителей
7. Наличие сертификата, удостоверяющего качество поставленного товара, с указанием: - наименование и товарного знака предприятия – изготовителя; - обозначение ТУ на поставляемый товар; - номера партии; - количества изделий в партии; - даты изготовления и приемки;	1 балл	4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон	Специфические требования потребителей
8. При поставке сырья, комплектующих, материалов не соответствующих ГОСТу или НТД (техническим условиям, чертежам, эталонам) продавец обязан предоставить покупателю в течение суток причину несоответствия и меры ее устранения с разработкой в случае необходимости плана корректирующих действий по методике 8D	3 балла	8.7 Управление несоответствующими результатами процессов 10.2 Несоответствия и корректирующие действия	Специфические требования потребителей
ИТОГО (максимально)	15 баллов		

В случае понижения статуса по сравнению с прошлым периодом, необходимо внеплановое проведение аудита с обязательной оценкой пунктов, влияющих на понижение статуса; с оказанием помощи в разработке корректирующих мероприятий. Так же возможно проведение обучения поставщиков методикам обнаружения корневой причины несоответствия (8D, 5Почему). Вес каждого из пунктов определяется методом экспертных оценок. Полученный балл умножается на вес для учета значимости показателя, после чего все показатели, скорректированные на вес, складываются. При полученном значении от 0 до 1,3 показатель «конкурентоспособность» является низким, от 1,301 до 2,3 – средним, свыше 2,301 – высоким. Рассмотрим подробнее некоторые показатели, входящие в комплексный интегральный показатель конкурентоспособности.

Индексный метод основан на том факте, что совокупность ресурсов предприятия может производить точно определенное количество продукции. [16; с.98]. В этой модели конкурентоспособность каждого предприятия выражена в виде произведения индексов:

$$I_{кп} = I_{и} I_{к} I_{г} \quad (1.1)$$

где $I_{кп}$ – индекс конкурентоспособности предприятия;

$I_{к}$ - индекс качества продукции;

$I_{и}$ – индекс издержек производства;

$I_{г}$ – индекс гибкости производства.

$$I_{и} = \frac{З_c}{З_{п}} \quad (1.2)$$

$$I_{к} = \frac{K_c}{K_{п}} \quad (1.3)$$

$$I_{г} = \frac{B_c}{B_{п}} \quad (1.4)$$

где $З_c$ - затраты на 1 руб. продукции предприятия, в т.ч. потери от брака и затраты на его устранение;

K_c - удельный вес продукции, которая соответствует мировым стандартам, в общем объеме производства данного предприятия;

B_C - продолжительность перехода предприятия на выпуск новой продукции;

Z_{Π} , K_{Π} , B_{Π} - соответственно показатели, аналогичные Z_C , K_C , B_C , наиболее прогрессивного в техническом отношении родственного предприятия (или нормативы, установленные потребителем продукции или внутри предприятия в качестве требований). Этот подход дает возможность оценить влияние производственного потенциала на уровень его конкурентоспособности. Этот и остальные методы оценки конкурентоспособности представлены в Приложении Б.

Все методы оценки конкурентоспособности предприятия имеют как достоинства, так и недостатки и различаются критериями, базой расчета, анализируемыми показателями. Но каждый из методов нацелен на определение положения предприятия на рынке, выявление резервов повышения эффективности его работы и улучшения условий в будущем. Следовательно, в основе оценки конкурентоспособности должна лежать комплексная оценка деятельности предприятия. Кроме того, особенно важно, чтобы оценка конкурентоспособности предприятия учитывала все аспекты деятельности, направления развития, современные тенденции, имела широкие границы применения и обладала высокой степенью универсальности. Предложенный интегральный метод характеризуется комплексным подходом к оценке конкурентоспособности предприятия и является наглядным средством, который дает возможность однозначно оценить конкурентные позиции предприятия.

1.2 Понятие системы менеджмента качества. Влияние системы менеджмента качества на конкурентоспособность предприятия

Как уже было сказано выше, в современной экономике главными конкурентными преимуществами являются неценовые факторы, в частности

– качество. Поэтому, для сохранения конкурентного преимущества на рынке предприятие должно развивать постоянно менеджмент качества через совершенствование, обновление и улучшение качества продукции/товаров/услуг.

Стратегии менеджмента качества базируются на оценке менеджмента качества любого предприятия. Проведение оценки менеджмента качества предприятия является базой для систематического и всестороннего анализа деятельности и результата, которые дают представление о работе предприятия в целом и степени развития менеджмента качеств в частности. Это определяет области, которые нуждаются в улучшениях и позволяет расставить приоритеты.

Использование процессно-ориентированного управления фактически устраняет границу между управлением качеством и управлением предприятием в целом. Это связано, прежде всего, с расширенной трактовкой понятия «качество», которая теперь не ограничена функциональными свойствами и характеристиками продукции, а понимается как соответствие отличительных свойств товара, всех процессов их обеспечивающих, требованиям всех заинтересованных лиц. Этот подход введен стандартом ГОСТ Р ИСО 9000, в котором все отклонения, имеющиеся на предприятии, относятся к компетенции менеджмента качества.

Основной проблемой при внедрении СМК на предприятии является персонал предприятия. СМК предполагает постоянный контроль за профессиональной деятельностью каждого участника, обеспечение неукоснительного соблюдения стандартов предприятия, ведение постоянного контроля за ходом достижения необходимого уровня качества, проведение обучения методам оценки и управления качеством.

В российской экономике, можно определить несколько основных причин, из-за которых предприятия нацелены на внедрение и сертификацию системы менеджмента качества:

1. получить «пропуск на закрытый рынок», который дает возможность участвовать в тендерах и бороться за заказы.
2. выглядеть «не хуже остальных», имея красивый сертификат.
3. выполнять требования Потребителя.
4. добиваться устойчивого во времени, реального повышения эффективности предприятия.

Этот перечень и определяет комплексно преимущества внедрения СМК. Первые три причины нацелены на формальный результат, когда сертификат дает возможность получить определенные преимущества. А четвертая причина нацелена именно на внедрение и обеспечение эффективности бизнеса, повышение качества, результативности.

Действительность такова, что многие предприятия фокусируются на первых трех причинах, забывая о возможностях четвертой из них. Складывается ситуация, что, получив сертификат, но фактически продолжая работать «как было», многие директора считают, что введение СМК совершенно бессмысленно. В среднем, требуется не менее года, а порой и существенно больше, чтобы перенастроить работу всего предприятия, поменять менталитет персонала, обеспечить шаги по реальному повышению эффективности управления, снижению издержек, росту производительности труда.

С одной стороны, система менеджмента качества, является инструментом создания эффективной политики предприятия, а с другой стороны - базовым средством для достижения планируемого эффекта.

Система менеджмента качества базируется на восьми принципах качества. Управление предприятием должно осуществляться комплексно и системно, основываясь на процессном подходе. Все эти мероприятия и изменения внедряются с целью максимальной ориентации на потребителя и выпуска продукции, которая полностью удовлетворяет его требованиям. В системе управления качеством все процедуры должны документироваться и их исполнение должно регулярно отслеживаться. В случае любого

отклонения или несоответствия разрабатываются корректирующие (а при возможности предупреждающие) действия, чтобы в дальнейшем избежать вероятности повторения несоответствия. Данная деятельность циклируется: несоответствие - план корректирующих действий- действие - проверка. Постоянные улучшения являются основой системы, которая позволяет довести процесс до требуемой точности. Еще одним преимуществом процессного подхода является непрерывность управления, которая обеспечивается работой отдельных процессов в рамках всей системы.

Рассмотрим принципы СМК.

1. «Ориентация на потребителя» - работа всего предприятия строится исходя из осознания зависимости от потребителя, работа ведется на основании анализа текущих и будущих потребностей Потребителей. Этот принцип тесно связан с управлением конкурентоспособностью на основании анализа комплекса требований внешних потребителей и трансляция их внутренним поставщикам. Акцент в управлении ставится на горизонтальные связи, при этом кардинально роль руководителей меняется.

2. «Лидерство руководителя» - руководитель должен стать неформальным лидером, при этом он должен показывать осознанность и направленность на повышение эффективности. Руководитель создает такие физические и психологические условия на каждом рабочем месте, которые дают работнику возможность сосредоточить все свои процессы на достижение поставленных целей и тех показателей качества, которые требуются потребителю.

3. «Взаимодействие людей» - каждый работник участвует в создании ценности и требуемого качества для потребителя, при этом должна создаваться система мотивации и стимулирования, которая будет поощрять инициативу и активность работника.

4. «Процессный подход» - управление всеми имеющимися ресурсами и деятельностью в целом, это процесс, направленный на достижение цели, который состоит из более мелких процессов, в т.ч. передача и анализ

информации, принятие решений, контроль их исполнения и т. п. Управление предприятием на основании процессного подхода тесно связан с управлением по целям. Это значит, что количество и содержание процессов определяется целями, которые стоят перед предприятием. Развитие предприятия на основании процессного метода состоит в том, что необходимый уровень качества может быть достигнут настройкой и улучшением процессов на основании «ориентации на потребителя», что, в итоге, сведет все контрольные операции к минимуму. Для описания процессов и эффективного их применения в СМК используют правила:

- Определение процессов, которые нужны для достижения поставленных целей, определения их рисков и оценки степени влияния каждого из них на качество продукта и на взаимоотношения потребителем.
- Фиксация границ каждого процесса и определение контрольных точек измерения и управления им.
- Определение взаимосвязи процесса с другими процессами предприятия.
- Определение требований потребителя.
- Установление степени ответственности, определение полномочий сотрудников и установление правил реализации процесса.
- Определение глубины и полноты охвата работой процесса всех его компонентов и составляющих частей.

В этот же пункт включается системный подход, предъявляемый к СМК - все разработанные и документированные процессы должны работать как единая система, которая направлена на достижение цели предприятия. Следует также учитывать, что система всегда больше по содержанию, чем сумма входящих в нее элементов.

5. «Улучшения» - основной элемент поддержания конкурентоспособности предприятия, направленный на непрерывную работу по улучшению качества продукции/товаров/услуг, системы обслуживания, развития взаимодействия. Цели внедряемых улучшений должны

максимально соответствовать цели предприятия. Улучшения проводятся на основании проведения мониторинга и постоянных измерений характеристик продукции и процессов.

6. «Принятие решений, основанных на свидетельствах» - работа по устранению любых неопределенностей, неточностей и недостоверности при принятии решений. Для реализации данного принципа должна быть налажена система сбора и анализа первичных данных, которые должны постоянно оцениваться с точки зрения точности, достоверности, своевременности и объективности.

7. «Менеджмент взаимоотношений» - работа по организации взаимоотношений с поставщиками таким образом, чтобы выбрать оптимального поставщика, и обеспечить с выбранными поставщиками эффективное и взаимовыгодное сотрудничество для повышения эффективности и качества закупаемых товаров/материалов/комплектующих/услуг.

Поставщик должен быть в курсе требований конечного потребителя, зная, как именно его продукция оказывает влияние на качество. Точное использование принципа дает возможность обеспечить поставки точно в срок с минимизацией уровня запасов.

Как основной инструмент решения задачи может быть использован подход, известный как «цикл Деминга» (ЦиклPDCA (Plan, Do, Check, Act)). В рамках подхода весь управленческий цикл подразделяется на четыре основных этапа: планирование, выполнение, проверка (контроль), действие. Цикл повторяется до тех пор, пока результат не совпадет с планом. Каждый этап цикла основан на четкой постановке целей, полном обеспечении ресурсами, анализе и проверке, и исключении факторов и действий, которые ведут к появлению несоответствий.

Все процессы СМК можно свести в общую схему, представленную на рисунке 4.

Что включается в каждый элемент, какие условия и факторы должны учитываться, какие цели ставятся - определяется требованиями потребителей. Для обеспечения выполнения требований потребителей служат блоки: менеджмент персонала; менеджмент программных, аппаратных и метрологических средств; управление документооборотом и внутренний аудит; которые запускают все процессы в движение и контролируют их, обеспечивая выполнение требований потребителей. На рисунке 4 показана схема анализа системы менеджмента качества.

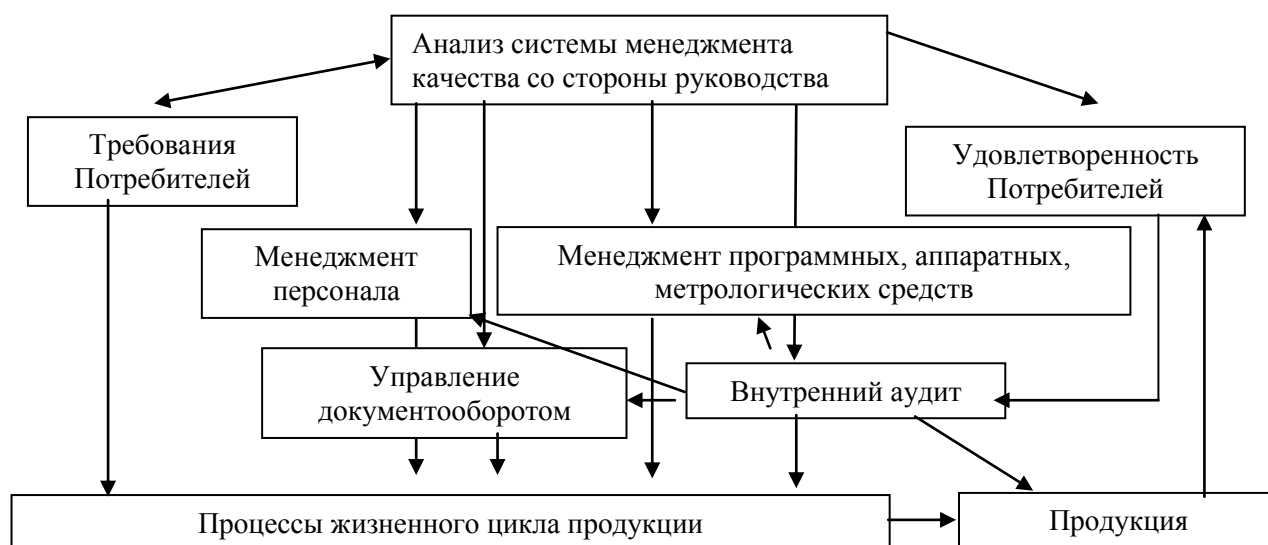


Рисунок 4 - Схема процессов СМК на предприятии

Чтобы повышать эффективность всего предприятия нужно сокращать процессы, которые не добавляют ценности, убирать процессы, которые снижают ценность для потребителя, и проводить оптимизацию процессов, которые добавляют ценность.

Руководитель предприятия в ходе работ по внедрению СМК должен обеспечить выполнение всеми сотрудниками предприятия требований Потребителя.

Высшее руководство должно гарантировать, что все требования потребителя четко определены и выполняются для обеспечения

удовлетворенности потребителя. Руководитель должен обеспечивать, чтобы политика предприятия в области качества:

1. соответствовала целям предприятия.
2. включала выданное обязательство предприятия соответствовать требованиям потребителя и обеспечивать постоянно рост результативности системы менеджмента качества.
3. обеспечивала основу для постановки и анализа поставленных целей в области качества.
4. была доведена до сведения, разъяснена каждому сотруднику предприятия.
5. постоянно анализировалась на пригодность и актуальность.

Руководитель должен обеспечивать иерархичность установления целей по качеству на соответствующих уровнях предприятия.

Руководитель должен постоянно с запланированной периодичностью анализировать систему менеджмента качества предприятия для определения ее адекватности, пригодности и результативности. Анализировать также необходимо возможности улучшения и потребность в изменениях по всей системе менеджмента качества, в том числе политику и цели в области качества. Записи о проводимом анализе и его результатах должны быть обязательно и всегда поддерживаться в рабочем состоянии.

Требуемые входные данные для проведения анализа должны содержать информацию по результатам внутренних аудитов, обратную связь от потребителей; показатели процессов и показатели качества продукции; статус по разработанным предупреждающим и корректирующим действиям; контроль исполнения предыдущих решений по результатам проверки; изменения, которые оказывают влияние на систему менеджмента качества; рекомендации по улучшениям.

Выходные данные анализа содержат решения и намеченные действия, которые повышают результативности системы менеджмента качества и входящих в нее процессов, улучшают качество и характеристики продукции

по требованиям потребителей; определяют потребности в ресурсах и возможности их оптимизации.

Таким образом, система менеджмента качества, которая создается на базе всех вышеуказанных принципов, является сбалансированной системой эффективного управления предприятием, а не только качества, при этом охватывает все аспекты деятельности. Требуемое качество продукта/товара/услуги определяет Потребитель. Основная задача предприятия – удовлетворить потребности Потребителя. Основным документом Системы менеджмента качества является Руководство по качеству, куда включается практически вся документация, там же дается описание бизнес-процессов и документированных процедур. Система управления предприятием на основе СМК эффективна, логична и способна самонастраиваться. Для этого используется внутренний аудит, который дает возможность реализовывать принцип «постоянных улучшений» через определение и устранение несоответствий путем проверок, проводимых с установленной периодичностью. В то же время следует учитывать, что внедрение СМК является первым шагом, который дает возможность упорядочить все процессы, существующие на предприятии, определить их иерархию, взаимовлияние и взаимозависимость. Четкий установленный порядок позволяет добиваться результативности и эффективности работы всего предприятия. Дальнейшими шагами по повышению эффективности станет внедрение стандарта ИСО 9004, использование системы бережливого производства LEAN PRODUCTION, а также внедрение подхода KAIZEN.

2 Анализ системы менеджмента качества и конкурентоспособности ООО «Юдола» за 2015 – 2017 гг.

2.1 Технико-экономическая характеристика ООО «Юдола»

Предприятие «Юдола» по своей организационно-правовой форме является обществом с ограниченной ответственностью и действует на основании Устава. 10 апреля 2009 года ООО «Юдола» было зарегистрировано. Юридический адрес компании: г.Тольятти, ул.Юбилейная 25. Фактический адрес: г.Тольятти, ул.Коммунальная 76в.

ООО «Юдола» - это производственное предприятие, которое занимается производством, реализацией запасных частей собственного производства, а также реализует запасные части и комплектующие несобственного производства, в том числе и на экспорт.

Установленные цели и задачи предприятия на 2017-2018 годы:

1. выйти на поставки на международные предприятия-автопроизводители (РЕНО, ФОРД);
2. увеличить долю рынка поставок автопроизводителям до 6% в общем товарообороте (сейчас 1,32%);
3. увеличить показатели выручки на 20%;
4. развить региональную сеть продаж.

Российское предприятие ООО «Юдола» имеет шестилетний опыт производства и поставок глушителей и рычагов стояночного тормоза автомобильного на СП «GM-AVTOVAZ» и ОАО «ИЖ-Авто».

Предприятие характеризуется линейно-функциональной организационной структурой управления, представленной на рисунке 5.

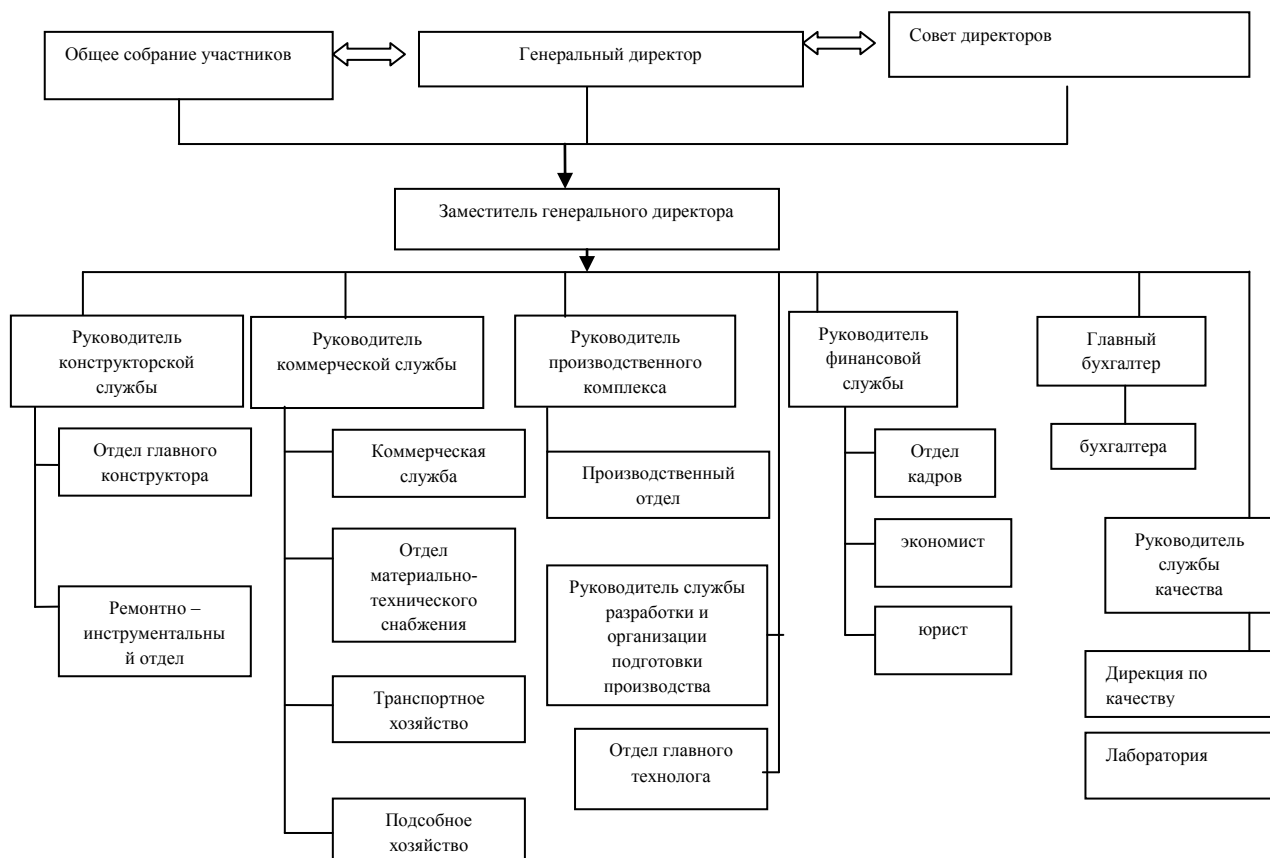


Рисунок 5 - Организационная структура ООО «Юдола»

В своей деятельности предприятия функционирует на базе:

1) Трудового кодекса РФ:

Трудовые отношения на предприятии возникают на основании трудового договора. Кроме того, на предприятии действует коллективный договор, который принимается всеми сотрудниками и повышает гарантированные условия труда и отдыха сотрудникам предприятия.

В соответствии с требованиями законодательства предприятие также провело аттестацию рабочих мест.

2) Гражданского кодекса РФ:

ООО «Юдола» зарегистрировано в соответствии с законодательством в едином государственном реестре юридических лиц из организационно – правовых форм, предусмотренных Гражданским кодексом, и имеет права и

обязанности, предусмотренные законодательством. Деятельность регулируется Уставом. Деятельность предприятия не лицензируется.

Для анализа предприятия были собраны сведения об объеме, выработке, численности, себестоимости и прочие данные за 2015, 2016, 2017 годы. В таблице 4 можно увидеть расчеты показателей деятельности ООО «Юдола» за 2015-2017 гг. и цепные темпы роста этих показателей.

Таблица 4 - Основные экономические показатели деятельности ООО «Юдола» за 2015-2017 гг

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение					
				2015-2016гг.		2016-2017гг.		2015-2017г.г.	
				Абс (гр.3- гр.2)	Относ. (темпы прироста , % (гр3-гр2) ×100%/г р.2	Абс (гр.4- гр.3)	Относ. (темпы прироста , % (гр4-гр3) ×100%/г р3	Абс (гр.4- гр.2)	Относ. (темпы прироста), % (гр4-гр2) ×100%/гр2
1. Выручка ¹ , тыс.руб.	35171,00	57203,00	76764,00	22032,00	62,64%	19561,00	34,20%	41593,00	118,26%
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	25645,20	28050,20	42526,00	2405,00	9,38%	14475,80	51,61%	16880,80	65,82%
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	9525,80	29152,80	34238,00	19627,00	206,04%	5085,20	17,44%	24712,20	259,42%
4. Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5. Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	5526,00	15243,11	14037,40	9717,11	175,84%	-1205,71	-7,91%	8511,40	154,02%
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	3999,80	13909,69	20200,60	9909,89	247,76%	6290,91	45,23%	16200,80	405,04%
7. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	3999,80	13909,69	20200,60	9909,89	247,76%	6290,91	45,23%	16200,80	405,04%
8. Основные средства, тыс. руб.	38883,00	51512,00	62132,00	12629,00	32,48%	10620,00	20,62%	23249,00	59,79%
9. Оборотные активы ² , тыс. руб.	65815,00	53548,00	68282,00	12267,00	-18,64%	14734,00	27,52%	2467,00	3,75%
10. Численность работающих, чел.	47,00	58,00	66,00	11,00	23,40%	8,00	13,79%	19,00	40,43%
11. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	10334,44	15642,52	19359,64	5308,08	51,36%	3717,12	23,76%	9025,20	87,33%
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр10)	748,32	986,26	1163,09	237,94	31,80%	176,83	17,93%	414,77	55,43%
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	219,88	269,70	293,33	49,82	22,66%	23,63	8,76%	73,45	33,40%
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	0,90	1,11	1,24	0,21	22,77%	0,13	11,26%	0,33	36,59%

Продолжение таблицы 4

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение					
				2015-2016гг.		2016-2017гг.		2015-2017г.г.	
				Абс (гр.3- гр.2)	Относ. (темп прироста , % (гр3-гр2) ×100%/г р.2	Абс (гр.4- гр.3)	Относ. (темп прироста , % (гр4-гр3) ×100%/г р3	Абс (гр.4- гр.2)	Относ. (темп прироста), % (гр4-гр2) ×100%/гр2
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,53	1,07	1,12	0,53	99,90%	0,06	5,24%	0,59	110,37%
16. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	11,37%	24,32%	26,32%	0,13	113,82%	0,02	8,22%	0,15	131,39%
17. Рентабельность производства, %	15,60%	49,59%	47,50%	0,34	217,94%	-0,02	-4,21%	0,32	204,56%

Проведем сравнение 2016 года по сравнению с 2015 годом. В 2016 году заметно увеличение выручки в сравнении с 2015 годом на 62,64 % (22032 тыс.руб). За период 2015-2016 гг. можно увидеть увеличение общей себестоимости. Она увеличилась на 9,38 %, таким образом можно сделать вывод, что за период анализа произошёл рост цены на сырьё и материалы, за 2015-2016 гг. произошёл рост заработной платы на 49,82 тыс.руб. или 22,66%. В 2015-2016 гг. увеличение прошло как по показателю выручки, так и показателю себестоимости, хотя не в такой мере, как по выручке, при этом прибыль выросла на 206,04%. Коммерческие расходы предприятия в 2016 году выросли на 175,84%. В 2017 году коммерческие расходы снизились на 7,91%. Основные средства компании растут, так как предприятие наращивает производственные мощности. Прирост основных фондов за 2015-2016 год составил 32,48%. В 2016 году отмечается снижение оборотных средств – на 18,64%. Численность сотрудников растёт. В 2016 году прирост составил 23,40%. Также отмечается рост фондоотдачи в 2016 году на 22,77%. Оборачиваемость активов выросла практически на 100% в 2016 году. За период 2015-2016 год наблюдается рост рентабельности продаж и рентабельности производства.

Следующим этапом проведем сравнение данных 2017 года по сравнению с 2016 годом. В 2017 году выручка выросла на 34,20 % (19561 тыс.руб). В течение периода анализа заметно увеличение численности

работающих предприятия на 8 человек. В 2016-2017 гг. увеличение общей себестоимости было на 51,61%, следовательно, рост цен на сырье и комплектующие продолжается. На предприятии наблюдается рост заработной платы. В 2016-2017 гг. прибыль выросла – на 45,23%. Это объяснимо, так как увеличился объем реализации на 34,20 % и снизились коммерческие расходы предприятия на 7,91%. В период 2016-2017 годы – оборотные средства выросли, хотя и не так значительно, как в 2015-2016 гг – на 3,75%, это произошло за счет снижения дебиторской задолженности. Фондоотдача стабильно растет. Следует обратить внимание, что в 2017 году рост производительности труда превысил рост заработной платы, что является очень хорошим показателем.

Общее увеличение чистой прибыли за период 2015-2017 год составило 405,04%. Рост основных средств за 2015-2017 составил 59,79%. За весь период рост фондоотдачи сохраняется. Оборотные активы изменяются неравномерно. Оборачиваемость активов демонстрирует стабильную положительную динамику. В целом за период анализа предприятие характеризуется положительными показателями развития по всем направлениям. Отдельно следует отметить, что в 2017 году темпы развития и роста предприятия существенно замедляются.

2.2 Анализ системы менеджмента качества и конкурентоспособности ООО «Юдола» за анализируемый период

Предприятие ООО «Юдола» не сертифицировано по стандартам, но по требованию Покупателей – GM – Автоваз и Лада Ижевск – в течение 1 года с момента заключения договора требуется пройти сертификацию по стандартам: -ISO 9001:2015 «Менеджмент качества», ISO 14001 «Экологический менеджмент»; IATF 16949:2016 «Основные требования по применению ИСО 9001 в автомобильной промышленности и организациях,

производящих соответствующие запасные части”; - ГОСТ 24297 – 87 «Входной контроль продукции».

На предприятии в апреле 2018 года был проведен предсертификационный аудит компанией URS Rus. (Приложение И) Данная компания является официальным представителем компании United Registrar of SystemsLTD, которая имеет представительства более, чем в 30 странах мира. Сайт компании представлен на рисунке 6. Данная компания проводит сертификацию, предсертификационные аудиты, а также обучения и консультирования по вопросам сертификации.

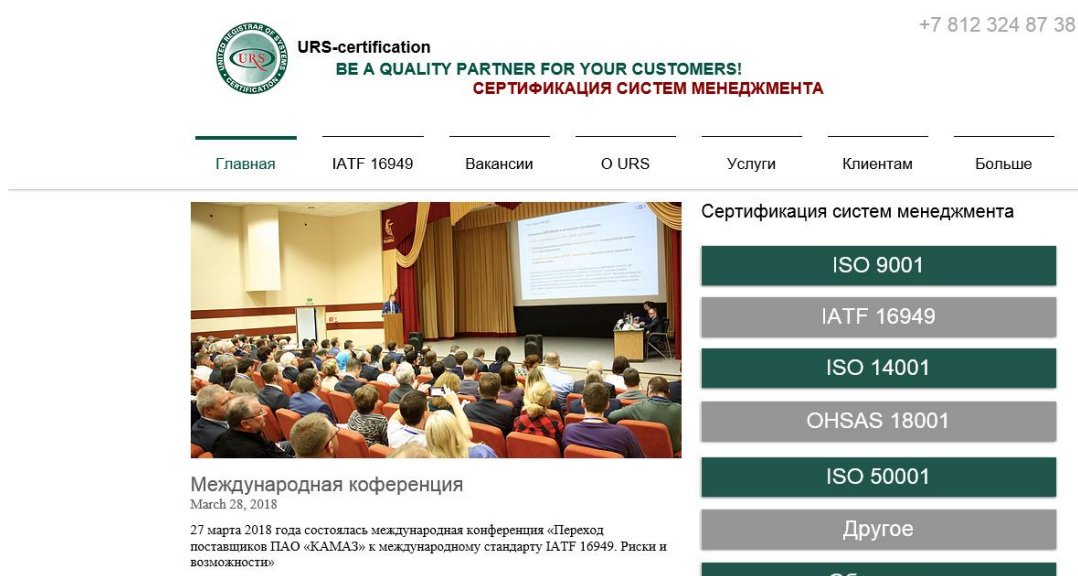


Рисунок 6 - Сертифицирующий орган, с которым заключен договор на проведение сертификата

Требования стандарта ISO 9001:2015 являются универсальными и система менеджмента качества по этим требованиям может быть внедрена на любом предприятии, независимо от сферы его деятельности, численности персонала, организационной структуры управления.

ООО «Юдола» разрабатывает, документирует, внедряет и поддерживает в рабочем состоянии систему менеджмента качества, внедренную на предприятии, анализирует и улучшает показатели ее

результативности в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001 и утвержденного на предприятии руководства по качеству.

Система менеджмента качества предприятия распространена на весь спектр выпускаемой продукции и распространяется на все виды деятельности предприятия, а также все бизнес-процессы: – производство конечной продукции; – реализация продукции конечному потребителю; – разработка новых видов продукции.

Менеджмент процессов на ООО «Юдола» ведется в соответствии с требованиями, установленными ГОСТ Р ИСО 9001, «Руководством по качеству», «Политикой предприятия в области качества».

Основная цель предприятия в области качества - постоянное улучшение качества поставляемой продукции за счет использования перспективных технологий и процессов.

Главными направлениями деятельности предприятия в области качества определены:

- удовлетворение требований потребителя за счет выпуска готовой продукции в полном соответствии с предоставленной потребителем нормативной документацией и договором;
- изготовление и поставка качественной, конкурентоспособной и надежной продукции для нужд потребителя;
- достижение требуемого потребителем уровня качества;
- организация деятельности предприятия по управлению качеством, что предусматривает ответственность за качество всех работников организации, от руководства до рабочих.

Система менеджмента качества на предприятии работает в совокупности со всеми видами деятельности и включает в себя деятельность сотрудников всех служб, которые обеспечивают разработку, снабжение, процесс производства, контроль и тестирование продукции, разработку и внедрение требуемой документации по качеству, маркировку, упаковку, перевозку, хранение и поставку.

В ООО «Юдола» система менеджмента качества действует как система взаимосвязанных процессов деятельности руководителя, направленной на обеспечение ресурсами всех процессов жизненного цикла продукта. На предприятии все процессы, которые необходимы для функционирования системы менеджмента качества и оказывают прямое или косвенное влияние на качество, зафиксированы, описаны, определена их связь и взаимодействие (Приложение А).

В системе менеджмента качества на предприятии применяются следующие виды документов:

- Положение по дирекции по качеству (Дирекция по качеству была переименована в службу качества в 2015 году)
- руководство по качеству (Приложение Б)
- описание процессов, основным из которых является «Управление системой менеджмента качества»;
- инструкции по организации соответствующего вида контроля: входного, готовой продукции, лабораторного
- инструкции по проведению работ: контрольно-измерительных и т.д.
- документы, содержащие технические требования;
- документированные процедуры, рабочие инструкции, ТУ и чертежи.

Документы, входящие в систему менеджмента качества оформлены документально на бумажных носителях, введены в действие приказами директора, ежегодно (если не требуется при изменении процессов) анализируются на предмет актуальности. Изменения в Руководство по качеству в ООО «Юдола» могут быть внесены по предложению руководителей подразделений предприятия, внутренних и внешних аудиторов после согласования со службой качества.

В ООО «Юдола» осуществляется мониторинг, измерение и анализ процессов СМК (Приложение Д) с целью отслеживания их состояния и своевременного осуществления корректирующих и предупреждающих действий для достижения запланированных результатов и постоянного

улучшения процессов. СТО 09.001/01-17 «Аудиты. Правила организации, проведения, разработки корректирующих и предупреждающих действий, оценка результативности (Инв. № 1117200).

Рассмотрим систему менеджмента качества ООО «Юдола» в соответствии с основными элементами, положенными в основу СМК.

Ориентация на потребителя. Успех предприятия определяется его способностью удовлетворять требования потребителей. Руководство предприятия должно гарантировать, что требования потребителей проанализированы, поняты, зафиксированы и реализуются в полной мере. Актуальность требований оценивается раз в год или по мере появления изменений. Ориентация на потребителя принята в Политике предприятия в области качества и является обязательным условием выполнения любой деятельности всеми работниками предприятия.

Лидерство. Руководство определяет единую цель, при этом создает и обеспечивает внутреннюю среду функционирования предприятия. Высшее руководство предприятия приняло на себя обязательства по разработке, реализации и повышению результативности Системы менеджмента качества с целью максимального удовлетворения требований потребителей.

Не реже 1 раза в квартал проводится собрание по вопросам качества и управления качеством (Приложение Д), где анализируются достижение поставленных целей, соответствие Политики в области качества. При необходимости Политика в области качества корректируется.

Результаты выполнения Целей в области качества фиксируются в Протоколе собрания и доводятся до сведения персонала предприятия путем рассылки через систему Directum.

В планировании создания, разработке и улучшении СМК участвуют руководители всех структурных подразделений, организуя вовлечение всего персонала.

Сохранение целостности Системы менеджмента качества при её планировании функционировании осуществляет Представитель руководства по качеству (Руководитель службы качества).

Взаимодействие людей. Обязанности, ответственность, полномочия и взаимодействие персонала определены руководителями подразделений и документально оформлены в Положениях о подразделениях, Должностных и Рабочих инструкциях. Положения о структурных подразделениях, Должностные и Рабочие инструкции работников утверждены директором предприятия. Ответственность и полномочия доведены до сведения каждого работника путем оперативного информирования на внутренних совещаниях, на информационных стендах цехов, в ходе проводимого обучения сотрудников.

Политика в области качества. Политика в области качества предприятия является самостоятельным документом и утверждается руководством предприятия. На ее основании разрабатывается руководство по качеству. Политика в области качества не должна противоречить стратегическим целям. Доведение Политики до всего персонала предприятия осуществляется через систему Директум, на производственных совещаниях, в рамках обучения и повышения квалификации сотрудников. Руководство предприятия пересматривает Политику в области качества и проводит оценку эффективности ее выполнения в соответствии с принятым стандартом СТО 09.005/01-18 «Анализ интегрированной системы менеджмента качества со стороны высшего руководства». Порядок разработки, согласования, утверждения, актуализации Политики в области качества, а также требования к ее оформлению установлены в стандарте ОП В 01/01-04«Управление СМК».

Планирование. Планирование на предприятии происходит на основании анализа достигнутых результатов, выявленных проблем, с учетом стратегических целей предприятия и требований потребителей. При этом должны учитываться перспективные разработки и будущие потребности

предприятия. При планировании оцениваются достижения других предприятий в отрасли, а также оцениваются ресурсы, которые нужны для достижения целей. Основное требование, предъявляемое к целям в области качества – измеримость, проверяемость и результативность. Планирование снабжения происходит на основании стандарта СТО 08.001/05-18 «Планирование снабжения»

Одним из направлений целей по качеству является система бережливого производства, которая обеспечивает повышение эффективности использования ресурсов. Все действия, направленные на сокращение расходов предприятия, отражаются в цене, повышая конкурентоспособность предприятия, снижая себестоимость.

Вопросами качества на предприятии занимается служба качества. В службе качества согласно штатному расписанию и организационной структуре работают 9 человек: руководитель службы качества, ведущий инженер по качеству, инженер по качеству готовой продукции, инженер по качеству (входной контроль), инженер по гарантии, руководитель лаборатории, инженер-исследователь, лаборант, ведущий специалист по системе менеджмента качества.

Таким образом, можно выделить направления деятельности службы качества: система менеджмента качества; входной контроль; контроль готовой продукции и гарантийное обслуживание; лабораторный контроль.

Оценка работы службы качества производится ежеквартально в рамках оценки деятельности предприятия. Показатели, которые отслеживаются на ежеквартальной основе:

1. Уровень брака на входном контроле (PPM) – количество забракованной продукции*1000000/количество поставленной продукции
2. Удельный вес брака каждого производственного участка
3. Внутренний брак (некондиция) шт.
4. Уровень брака готовой продукции по потребителям (PPM)

5. Количество гарантийных случаев, шт

Каждый день проводят оперативные совещания по итогу работы за сутки, на которых принимают решения по необходимости или исполнению корректирующих действий. Еженедельно проводят совещания по качеству, которые оформляются протоколом, в котором отражаются корректирующие действия с определением сроков и ответственных лиц за выполнение мероприятий. Проводят внутренние аудиты (Приложение Ж) согласно СТО 09.001/01-17Аудиты. Правила организации, проведения, разработки корректирующих и предупреждающих действий, оценка результативности процессов СМК, процессов производства и продукции. По результатам аудитов вводят корректирующие действия. (Приложение 3)

Анализ со стороны руководства. Руководство предприятия проводит оценку действующей системы, при этом обеспечивая ее пригодность, адекватность и результативность и соответствие Политики в области качества. Правила и порядок проведения анализа предприятия определен в СТО 09.005/01-18«Планирование и анализ интегрированной системы менеджмента качества со стороны высшего руководства». Записи о проведенном анализе проводятся в соответствии со стандартом «Управление записями». Анализ системы менеджмента качества проводится на ежеквартальной основе.

Человеческие ресурсы. Сотрудники являются основой предприятия, уровень их заинтересованности и участия определяет эффективность системы менеджмента качества. Предприятие заинтересовано в развитии и обеспечении квалификации своего персонала. Общие принципы работы с персоналом определяются в стандарте ОП С 01/07-09«Управление персоналом». Здесь же определен порядок обучения, наставничества, повышения квалификации и т.д.Отдельно введен стандарт «Оценка персонала».

Производственная среда. Руководство предприятия отвечает за обеспечение безопасной производственной среды. Производственная среда –

это совокупность условий производственной деятельности, которая включает вопросы безопасности труда, гигиенические, социальные, психологические, экологические и другие условия. Требования к вопросам управления производственной средой установлены в стандарте ОП С 04/04-17 «Управление производственной средой».

Планирование процессов жизненного цикла продукта. Планирование процессов жизненного цикла продукта состоит из отслеживания потребности в новых продуктах, деятельности конкурентов, формирования оптимальной номенклатуры, определения доли рынка. На предприятии ведется следующая деятельность: разрабатываются и внедряются новые виды продуктов (у предприятия имеется свой исследовательский центр и лаборатория); оцениваются закупаемые сырье, комплектующие и материалы с целью поиска новых высокотехнологичных ресурсов, новых эффективных поставщиков, гарантирующих самое высокое качество поставок; определение новых техник и технологий производства и сбыта.

Планирование разработки и внедрения новых видов продуктов проводится по стандарту ОП А 06/04-18 «Управление проектированием и изменениями» (Приложение Г). Планирование закупок проводят в соответствии со стандартом ОП С 03/05-18 «Логистика обеспечения», который объединяет поставки необходимого сырья, материалов, комплектующих и транспортную логистику. Планирование производства проводится в соответствии со стандартом ОП А 07/05-18 «Производственная логистика», на основании планируемых объемов продаж; нормативов расхода сырья, комплектующих и материалов, текущего состояния складских запасов сырья и материалов.

Процессы, связанные с потребителями. Основными стандартами, связанными с потребителями, являются ОП А 08/09-17 «Маркетинг и реализация готовой продукции» (Приложение В), МИ 04.001/01-18 «Ориентация на потребителя». На основании требований формируется и утверждается документ «Реестр заинтересованных лиц», где определены

требования всей участников процессов, периодичность их пересмотра, методы оценки выполнения требований. В этом документе проводится анализ всех требований потребителей, оценивается правильность интерпретации требований и возможность их удовлетворения. Анализ требований проводится в процессе разработки новых видов продуктов, оценки рисков через PFMEA. В стандарте ОП А 08/09-17 «Маркетинг и реализация готовой продукции» определены эффективные меры для организации связи с потребителями.

Разработка новых видов продукции. На предприятии планируются и разрабатываются новые виды продукции в соответствии со стандартом ОП А 06/04-18 «Управление проектированием и изменениями». В нем определены этапы разработки, ответственные лица, сроки, предъявляемые требования, критерии и методы анализа, верификации и валидации всех этапов разработки, формы представления входных и выходных данных для ведения проекта, а также оцениваются возможные результаты и риски и определяются шаги по управлению ими. При этом формируется проектная группа, включающая специалистов различных направлений, чье участие необходимо для успешного осуществления проекта. При необходимости этапы проекта согласовываются с потребителем, также, как и промежуточные и итоговые результаты проводимых работ.

Качество производственных процессов, их воспроизводимость с определенным качеством, непрерывность и стабильность достигаются в рамках стандарта организации «Логистика обеспечения». В данном стандарте определены взаимоотношения с поставщиками, управление их развитием, определены методы транслирования требований конечного потребителя на уровень субпоставщиков. В этом стандарте описаны способы проведения оценки при первичном одобрении поставщика, его последующий мониторинг, оценка эффективности его работы, системы поощрений и наказаний. При выборе поставщика учитывается наличие у поставщика разрешительных документов, сертификация по ИСО 9001, возможность

обеспечивать необходимый объем и качество поставок; гибкость при изменении объемов, исполнение договорных обязательств, цена, условия оплаты и доставки, стоимость продукции, оперативность реагирования на выявленные недостатки в поставленной продукции. В рамках данного стандарта определен процесс и требования к проведению аудитов у поставщиков.

Производство продукции. Планирование производства и производство продукции происходит в соответствие со стандартом ОП А07/05-18 «Производственная логистика» и ОП А 04/02-13 «Производство». Процесс производства является одним из основных на предприятии, именно здесь создается качественный продукт, при неправильном планировании создаются дополнительные запасы готовой продукции, может возникнуть нехватка комплектующих и запасов материалов и сырья, может произойти затоваривание складов, снижается эффективность использования складских площадей, повышается расходы. Планирование в рамках стандарта включает: планирование производства, переналадок, профилактических ремонтов, наличие нормативной и иной документации, которая определяет требования к продукции; планы и средства контроля, средства измерений, квалификацию сотрудников, организация производства продукции в управляемых условиях включает в себя все этапы производства. Планирование производственного процесса и оперативный контроль за ходом выполнения производственной программы (плана) осуществляют через выполнение суточных заданий и ежедневно оценивают руководством на производственных совещаниях. Оценка также производится также на внутрибригадных совещаниях. Все производственные процессы на предприятии проводятся в точном соответствии технологическим инструкциям, санитарным правилам и нормам, должностным, рабочим инструкциям и инструкциям по охране труда.

При поступлении материалов и комплектующих на предприятие кладовщик склада осуществляет приёмочный контроль, оценивая состояние

материала, упаковки, проверяет наличие бирок тарного места и сопровождающей документации.

Входной контроль комплектующих выполняет инженер по качеству ОКК, оценивая визуально и замеряя параметры в соответствии с требованиями карт контроля. Входной контроль материалов также выполняет лаборатория. При положительном результате на бирке тарного места комплектующих, в правом нижнем углу проставляется треугольная печать «ГОДЕН. Разрешено к использованию». Операционный контроль и испытание продукции в процессе производства осуществляется операторами.

Каждое рабочее место предусматривает контрольные операции, которые заключаются в визуальном контроле внешнего вида, замерах геометрических параметров, разрушающего контроля и т. д., а также в отслеживании показаний и результатов отбраковки встроенного в технологический процесс тестирующего оборудования. Все контрольные операции: способы и периодичность контроля, параметры контроля, допустимые значения указаны в рабочих инструкциях, которые расположены на каждом рабочем месте.

Отдельное внимание уделяется процессам прослеживаемости на предприятии согласно МИ 08.021/01-18 «Идентификация и прослеживаемость». Идентификация сырья, материалов, готовой продукции и относящихся к ним документов проводится на предприятии в соответствии с требованиями п. 7.5.3 ГОСТ Р ИСО 9001 для обеспечения прослеживаемости продукции в случае ее возврата или необходимости проведения специальной проверки.

На предприятии внедрены и действуют следующие стандарты: «Управление несоответствующей продукцией», «Управление средствами измерений», ОП С «Логистика обеспечения». При этом все способы и средства идентификации должны пониматься сотрудниками, быть измеримы и сопоставимы. Отдельным направлением системы менеджмента качества является управление средствами измерений. На предприятии ведутся записи

результатов поверки и калибровки всего используемого оборудования для проведения мониторинга и измерений.

В ООО «Юдола» разработана система постоянных улучшений на основании внедрения принципов бережливого производства. Анализ достигнутых результатов проводится на основании стандарта «Анализ интегрированной системы менеджмента качества со стороны высшего руководства». Методы, которые используют на предприятии для мониторинга, измерения и анализа достигнутых результатов процессов, прописаны в процедурах, стандартах, методических инструкциях. Основными методами являются: опросы, анкетирование, чек-листы (Приложение Ж), метод экспертных оценок, диаграммы Парето, гистограммы, схемы Исикавы, контрольные листы.

Удовлетворенность потребителей. Как говорилось выше, основная цель внедрения системы менеджмента качества - обеспечение удовлетворенности потребителя (причем, как по вопросам качества, так и по прочим характеристикам). Мониторинг удовлетворенности потребителей проводится на ежемесячной основе, данные для анализа предприятие берет на порталах Потребителей, где приводятся оценки по качественным характеристикам, по выполнению логистических требований потребителей и т.д. На предприятии действует стандарт «Ориентация на потребителя», а также эти вопросы прописаны в Руководстве по качеству. Также действует методическая инструкция по правилам оценки удовлетворенности потребителей.

Внутренние аудиты (проверки). (Приложение Ж,3) Ежегодно на предприятии проводятся как внешние (предсертификационный, Потребителей), так и внутренние аудиты. Если при внутреннем аудите выявлены замечания, то период между аудитами сокращается. Также действует стандарт «Система многоуровневых аудитов на производстве», а также стандарт «Аудиты. Предупреждающие и корректирующие действия». Внутренние аудиторы на предприятии проходят обязательное обучение и повышение квалификации.

Управление несоответствующей продукцией. На предприятии имеется стандарт, который обеспечивает выполнение п. 8.3 ГОСТ Р ИСО «Управления несоответствующей продукцией». На рисунке 6 показан порядок действия (алгоритм) действия с несоответствующей продукцией.

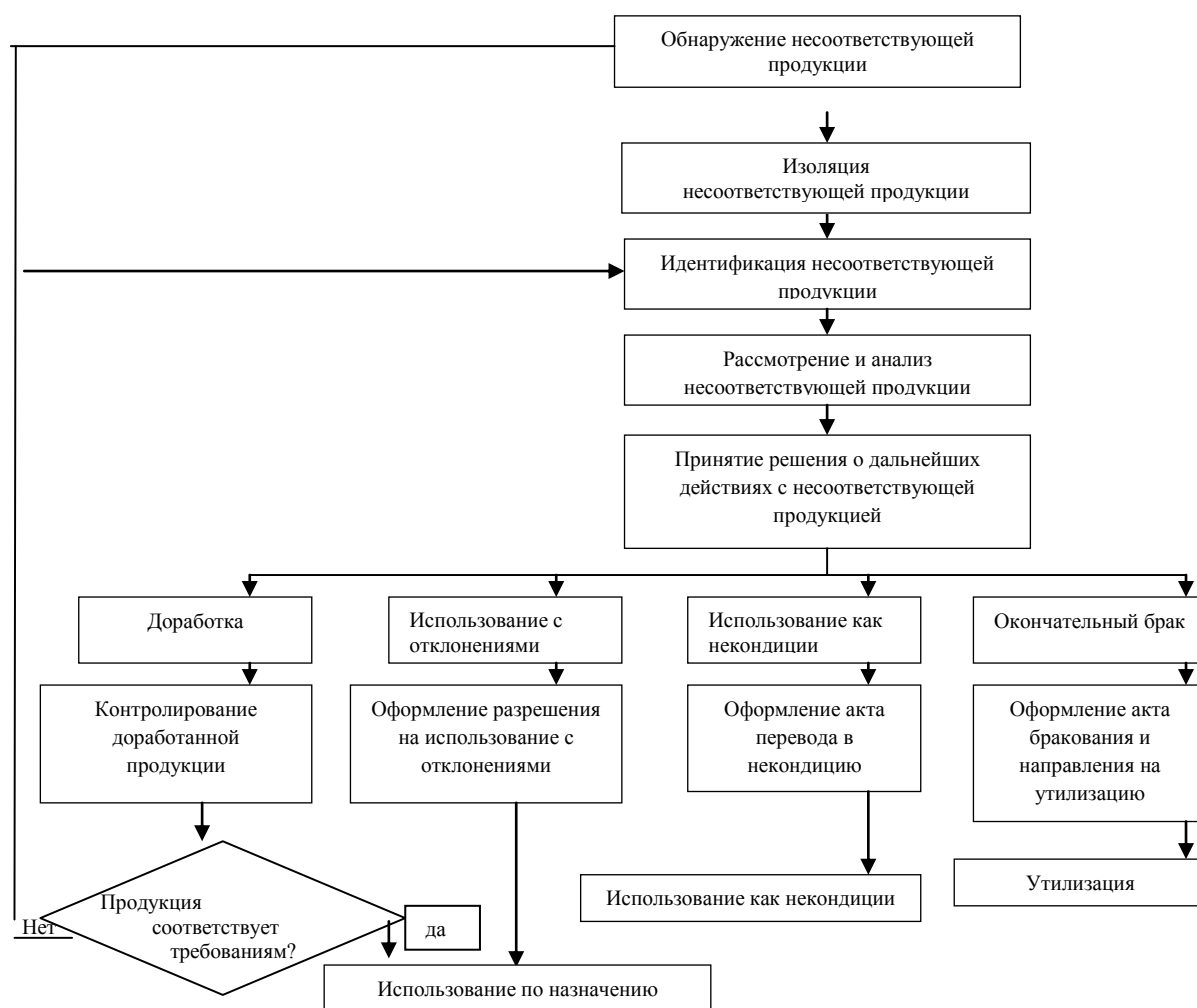


Рисунок 6 - Порядок действия при обнаружении несоответствия

Несоответствующая продукция может быть обнаружена на любой стадии жизненного цикла продукции. Несоответствия выявляются визуальным осмотром объекта, в результате измерений, испытаний и в результате использования объекта по назначению. Если одно из требований,

предъявляемых к объекту, не выполняется, то считается, что объект имеет несоответствие. Измерения, испытания проводятся в производственной лаборатории ООО «Юдола», лаборатория подразделяется на участок физических испытаний и участок химических испытаний. Сейчас готовятся документы на получение аккредитации лаборатории по стандарту ИСО МЭК 17025-2009. Фото лаборатории представлены на рисунке 7.

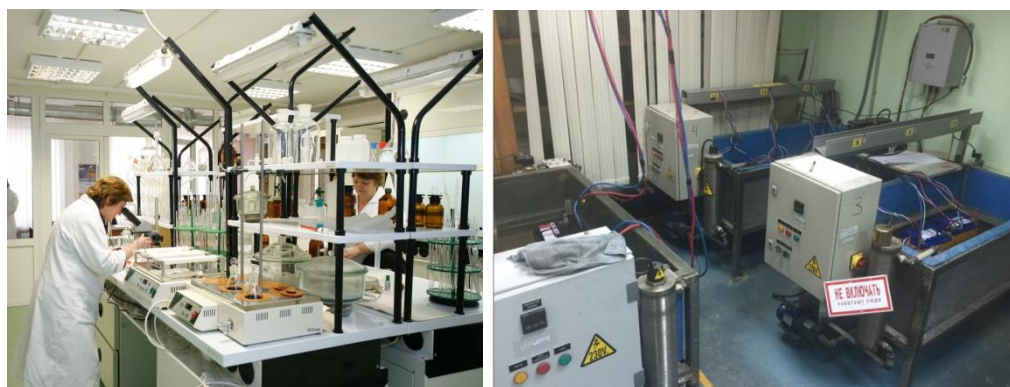


Рисунок 7 - Фото лаборатории

Персонал предприятия в работе должен отслеживать несоответствующую продукцию и руководствоваться тремя принципами: не принимать несоответствующую продукцию в работу, не производить несоответствующую продукцию, не допускать переход такой продукции на следующую стадию процесса.

При обнаружении несоответствующей продукции персонал предприятия, выявивший несоответствие, должен остановить производство и незамедлительно информировать владельцев соответствующих процессов и выполнить действия по изоляции несоответствующей продукции. Для этого на рабочих местах существуют специально обозначенные места для сбора несоответствующей продукции. С целью идентификации несоответствующей продукции инженер по качеству, кладовщик, мастер, должны оформить первичный документ бирку «Заблокировано». Анализ несоответствующей

продукции на каждом рабочем месте проводится по окончании смены инженером по качеству и мастером (в первую смену совместно с технологом КТО).

Корректирующие действия. В соответствии с требованиями п. 8.5.2 ГОСТ Р ИСО 9001 на предприятии имеется документированная процедура по осуществлению корректирующих действий, которые разрабатываются при выявлении несоответствий в процессах или продукте. Корректирующие действия гарантируют, что данное отклонение не возникнет повторно. На предприятии формируется «база выученных уроков», в которую заносятся все несоответствия и эффективные действия, которые были предприняты и обеспечили полное соответствие процессов и продуктов требованиям потребителей.

Порядок разработки и реализации корректирующих действий, действующий на предприятии: определение несоответствий; оценка необходимых действий для ликвидации и исключения повторения данного несоответствия; разработка и проведение корректирующих действий для устранения несоответствия и исключения его повторного появления; осуществление контроля результата проведенных корректирующих действий в определенные сроки; фиксация результата корректирующих действий.

В рамках проведенного анализа подготовленной к аудиту системы менеджмента качества можно отметить следующие отрицательные моменты, которые указаны в таблице 13.

Цель системы менеджмента качества – создать самонастраиваемую систему, способную гибко и быстро реагировать на любые отклонения (риски), обеспечивая высокую степень удовлетворения потребителя, а следовательно – рост уровня конкурентоспособности предприятия и его устойчивости на рынке.

Для расчета показателей конкурентоспособности с учетом показателей, оцениваемых в рамках интегрированной системы менеджмента качества ООО «Юдола» будем использовать метод количественного анализа на основе

расчёта интегрального показателя, приведенного в главе 1.2. В таблице 5 проведем анализ весов каждого из показателя, который учитывается в рамках интегрального показателя. Каждому из экспертов предлагалось расставить порядковые номера по значимости от 1 до 18, где 18 – самый важный по мнению эксперта показатель, 1 – наименее важный. Далее определяется общая сумма по всем экспертам и относится к $171 \cdot 5 = 855$. Чем больше полученный вес, тем более важный фактор, по мнению экспертов.

Таблица 5 – Расчет весов факторов, входящих в интегральный показатель конкурентоспособности

№	Показатель	Руководитель	Директор по качеству	Технический директор	Финансовая дирекция	Отдел логистики	Вес
1	Рентабельность продаж	15	2	2	18	3	4,68%
2	Наличие среди партнеров автопроизводителей	16	12	6	3	5	4,91%
3	Условия оплаты	17	4	1	17	4	5,03%
4	Качество товаров, продукции и/или услуг	18	18	16	8	8	7,95%
5	Сроки поставки.	13	3	7	4	18	5,26%
6	Условия поставки	4	5	8	16	17	5,85%
7	Дисциплина поставки	14	13	9	9	16	7,13%
8	наличие производственных мощностей поставщика	3	7	17	2	2	3,63%
9	используемое технологическое оборудование	2	6	18	1	1	3,27%
10	системы складирования и распределения поставок	1	1	15	7	9	3,86%
11	Гибкость поставки	6	8	5	11	15	5,26%
12	Надежность поставщика	7	14	10	12	14	6,67%
13	Нарушения запланированного хода работы у потребителя	12	15	14	15	13	8,07%
14	Результат проведенного аудита	11	11	11	6	10	5,73%
15	Удовлетворенность потребителя	10	16	4	13	11	6,32%
16	Индекс качества	8	17	13	10	7	6,43%
17	Индекс издержек	9	9	3	14	6	4,80%
18	Индекс гибкости	5	10	12	5	12	5,15%

Как видно из табл. 5, наиболее значимым являются факторы

1 - Нарушения запланированного хода работы у потребителя 8,07%

2 - Качество товаров, продукции и/или услуг 7,95%

3 –Дисциплина поставки – 7,13%

С использованием полученных значений весов определим конкурентоспособность предприятия за 3 исследуемых года. В таблице 6 рассчитаем используемые индексы.

Таблица 6–Анализ индексов качества, гибкости и издержек конкурентоспособности предприятия

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Темп прироста, %	
				2016/2015	2017/2016
1	2	3	4	5	6
Исходные данные					
Затраты на рубль товарооборота, руб.	0,72	0,49	0,55	-31,94%	12,24%
Оптимальные затраты на рубль товарооборота, руб.	0,5	0,5	0,5	-	-
Коэффициент товаров, соответствующих требованиям покупателей	0,9	0,88	0,85	-2,22%	-3,41%
Норматив соответствия товаров требованиям потребителей	1	1	1	-	-
Переход на производство новой продукции, дней	102	95	90	-6,86%	-5,26%
Норматив перехода на производство новой продукции, дней	90	90	90	-	-
Рассчитанные показатели					
Индекс издержек	1,44	0,98	1,1	-31,94%	12,24%
Индекс качества товаров	0,9	0,88	0,85	-2,22%	-3,41%
Индекс гибкости	1,13	1,06	1	-6,86%	-5,26%

Далее необходимо провести комплексный анализ конкурентоспособности и рассчитать набранные баллы по показателям. Сведем их в таблицу - Приложение Л.

Проведем корректировку по весу/важности в Приложении М

По данным Приложения М делаем вывод, что интегральный индекс конкурентоспособности предприятия имеет в 2015-2017 гг. положительную динамику. В 2016 г. он увеличился на 21,36% относительно 2015 г. и составил 1,4947. В 2017 г. возрос еще на 37,63% и составил 2,0571. По приведенной таблице можно отметить, что в 2015 году показатель можно охарактеризовать как «низкий», в 2016-2017 гг показатель находится на «среднем» уровне, хотя в 2017 году практически достиг порога «высокого уровня» (2,301 балл) и составил 2,0571.

Таким образом, можно сделать вывод, что по всем факторам оценки ООО «Юдола» имеет средний конкурентный статус на конец 2017 года.

Все показатели, которые входят в рассчитанный показатель конкурентоспособности, прямо или косвенно оцениваются и контролируются в рамках системы менеджмента качества.

3 Расчет экономической эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Юдола» на основе качества

3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности системы менеджмента качества и их влияние на конкурентоспособность предприятия

Несмотря на большую работу, проводимую на предприятии, можно отметить вопросы, по которым положение предприятия можно улучшить. Такими пунктами могут стать увеличение количества автопроизводителей среди партнеров предприятия, повышение качества продукции, получение сертификации, улучшение дисциплины поставок, переход на отсрочку платежа, улучшение и модернизация технологического оборудования, наращивание системы складирования, улучшение показателей по результатам проведенного аудита, а также работа по снижению затрат на рубль выручки, увеличение гибкости. Причем, качество продаваемых товаров отвечает требованиям покупателей. В то же время показатели затратности выше оптимальных, что снижает общий уровень конкурентоспособности.

Далее определим мероприятия, которые возможны для улучшения показателей конкурентоспособности на основании выполнений требований стандарта 9001:2015 и IATF16949:2016.

Согласно предложенной комплексной оценке конкурентоспособности предприятия, учитывая требования IATF 16949, были определены основные направления, где есть возможность получить дополнительные баллы, которые в совокупности отразятся в росте индекса конкурентоспособности. По пунктам, по которым достигнут максимально возможный балл, необходимо приложить усилия и остаться на достигнутом уровне или улучшить показатель. В таблице 7 приведены направления повышения конкурентоспособности.

Таблица 7 – Определение направлений повышения конкурентоспособности

№	Показатель	Оценка	Набранный балл в 2017	max	Рекомендации
1	Наличие среди партнеров автопроизводителей	Нет - 0 баллов; 1-2 - 1 балл; 3-5 - 2 балла; 6 и более - 3 балла	1	3	+2 балла
2	Условия оплаты	80-100% предоплата – 0 баллов; Предоплата (от 0,01% до 79,99%) – 1 балл; Отсрочка оплаты – 2 балла	1	2	+1 балл
3	Наличие сертифицированной системы качества	ISO 9001:2015 – 1 балл IATF 16949:2016 – 3 балла ISO14001:2015 – 1 балл	1	5	+4 балла
4	Дисциплина поставки	Отсутствие замечаний – 1 балл; Наличие замечаний – 0 баллов	0	1	+1 балл
5	используемое технологическое оборудование	Новое, современное, модернизированное, ремонты – не более 1% рабочего времени – 3 балла Хорошее состояние, ремонты не более 5% рабочего времени. -2 балла В удовлетворительном состоянии – 1 балл	2	3	+1 балл
6	Результат проведенного аудита	Без замечаний – 3 балла Незначительные замечания – 1 балл Значительные замечания – приостановка поставок	1	3	+2 балл
7	Индекс качества	Свыше 95% -1 балл Менее 95% - 0 баллов	0	1	+1 балл
8	Индекс издержек	Более 95% -1 балл Менее 95% - 0 баллов	0	1	+1 балл
9	Индекс гибкости	Более 95% -0 баллов Менее 95% - 1 балл	0	1	+1 балл
	Итоговый балл конкурентоспособности		33	48	+14 баллов

Таким образом, по 9 пунктам возможно запланировать действия по улучшению конкурентоспособности. Данные улучшения могут быть проведены постепенно, в соответствии с запланированными бюджетами.

Отдельного анализа требуют пункты, связанные с сертификацией, индексом качества, аудитом производственной системы и СМК, индексом

издержек. Проведение запланированных мероприятий потенциально отразится на пункте «Наличие потребителей OEM».

Запланировать ряд действий можно на основании результатов аудита. На основании результатов проведенного предварительного аудита разработан план корректирующих действий, в котором установлены сроки и ответственные по каждому мероприятию. После завершения всех запланированных действий будет проведен аудит и при отсутствии замечаний будет выдан сертификат IATF 16949. Получение сертификата позволит привлечь новых клиентов OEM, выполнить условия уже действующего договора с Джи-Эм АвтоВАЗ. Также замечания, которые отметил аудитор на предварительном аудите, окажут влияние на повышение качества готовой продукции и процесса.

Индекс гибкости, который характеризует скорость перехода на новую продукцию, модификацию, напрямую зависит от качества папки PPAP, которая формируется в ходе процесса APQP (Advance Product Quality Planning), замечание по качеству которой отметил аудитор. Так же аудитор отметил, что в организации используют устаревшую версию рекомендаций APQP. Запланированные мероприятия по плану корректирующих действий:

1. Прописать в процедуре «Разработка и перспективное планирование качества продукции» перечень требуемых документов, которые необходимы в папке PPAP.
2. Обозначить сроки формирования и подготовки вышеуказанных документов
3. Ознакомить ответственных лиц с вносимыми изменениями в процесс
4. Приобрести обновленные рекомендации APQP
5. Перевести, распространить и внедрить в работу обновленную версию APQP.

Большинство проблем, снижающие удовлетворенность потребителей, возникают именно в процессе запуска новой продукции или модификаций, когда снижается воспроизводимость характеристик. Четкое выполнение всех

стадий APQR, контроль показателя P_{pk} , позволяет определить направления дальнейших шагов по этому вопросу. Таким образом, предыдущий пункт позволяет повлиять и на индекс качества. Особое внимание уделяется вопросам бережливого производства и программ постоянного улучшения, а также росту производительности труда.

Мероприятие 1: Внедрение поста дополнительного контроля герметичности готовой продукции

Действие СМК: Дополнительный контроль качества продукции, увеличение гарантированности, что некачественная продукция не попадет к Потребителю, увеличение удовлетворенности потребителя.

Конкурентоспособность: снижение себестоимости за счет снижения затрат на устранение брака, снижение количества окончательного брака, снижение штрафов по поставкам некачественной продукции потребителю, рост финансового результата. Повышение рейтинга поставщика, повышение удовлетворенности Потребителя. Привлечение новых потребителей. Расширение рынков сбыта.

Из таблицы 6 видно, что коэффициент соответствия качества продукции требованиям потребителей ниже нормативного показателя, хотя при оценке уровня конкурентоспособности данное отклонение признается допустимым.

Чтобы повысить данный показатель необходимо исключить попадание некачественной продукции к потребителю. В связи с этим принято решение организовать дополнительный пост контроля после финишных операций, который уже на этапе готовой продукции позволит проконтролировать один из наиболее часто возникающих дефектов - негерметичность и полностью исключить вероятность попадания некачественной продукции конечному Потребителю. На рисунке 8 приведен тестер герметичности.



Рисунок 8 – Прибор контроля герметичности ЭКСПЕРТ НК (базовый комплект)

Схема расположения дополнительного поста контроля представлена на рисунке 9.

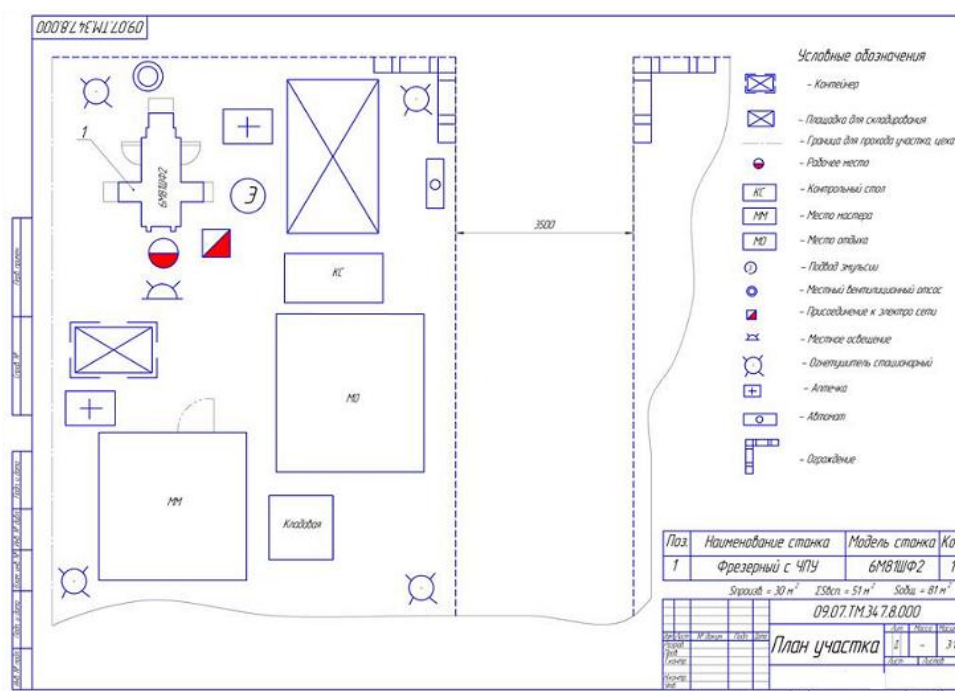


Рисунок 9 - Схема размещения дополнительного поста контроля

Затраты и эффективность мероприятия будут рассчитаны в п.3.2

Мероприятие 2: Внедрение системы штрих-кодирования на всех этапах производства продукции

Действие СМК: Дополнительный контроль качества продукции, прослеживаемость комплектующих в случае возникновения проблем, увеличение гарантированности, что некачественная продукция не попадет к Потребителю, увеличение удовлетворенности потребителя.

Конкурентоспособность: снижение себестоимости за счет снижения затрат на устранение брака, снижение количества окончательного брака, снижение штрафов по поставкам некачественной продукции потребителю, рост финансового результата. Повышение рейтинга поставщика, повышение удовлетворенности Потребителя. Привлечение новых потребителей. Расширение рынков сбыта.

Использование системы штрих-кодирования в рамках производства интегрируется в процесс производства и складского учета для снижения затрат на учет производимой продукции, прослеживаемости и идентификации. Так, например, если у потребителя обнаружена дефектная продукция, необходимо заблокировать всю партию, которая была сделана в рамках данного цикла и из партии той же номенклатуры.

Система штрих-кодирования состоит из трех основных частей. Оборудование представлено на рисунке 10:

1. Принтер этикеток.
2. Расходные материалы (бумага, лента, этикетки).
3. Программное обеспечение.

Принтер соединяется с компьютером, где формируется задание на печать. Никакие особенные требования к компьютерам не предъявляются, т.е. дополнительных затрат на это предприятие нести не будет.



Рисунок 10 - Принтер для печати штрих-кодов

Следующий этап – считывание штрих-кода с помощью сканера. Сканер может считать информацию, зашифрованную в полосах кода, и отправить ее в компьютер. На предприятии планируется использовать светодиодные сканеры штрих-кодов, представленные на рисунке 11. Это самая простая модель высокой степени надежности.



Рисунок 11 - Светодиодный сканер штрих-кодов

Затраты и эффективность мероприятия будут рассчитаны в п.3.2

Мероприятие 3: Изменение системы мотивации. Внедрение системы на основании KPI.

Действие СМК: Вовлечение персонала в систему менеджмента качества, система «бережливого производства», программа «постоянных улучшений». Устранение замечаний аудитора по предсертификационному аудиту. Требование для получения сертификата ИСО 9001, IATF 16949. Повышение удовлетворенности Потребителя.

Конкурентоспособность: Повышение заинтересованности персонала в результате деятельности компании, внедрение зависимости дохода сотрудников от выполнения требований Потребителя. Возможности для снижения себестоимости, роста финансового результата. Повышение

удовлетворенности Потребителя. Привлечение новых потребителей. Расширение рынков сбыта. Повышение стабильности компании. Снижение текучести кадров.

Следующим замечанием аудитора стала система мотивации. Высказано мнение, что согласно IATF необходимо стимулирование повышения результатов, а не снижение общего уровня заработной платы в случае недостижения показателя. Так, в основном на уровень премирования влияют 4 базовых показателя – по 10% за каждый показатель формируют общий процент премии. При недостижении любого из показателя премия сокращается на 10%, без учета фактической возможности оказывать влияние на показатель. Текущая система премирования представлена в Положении об организации оплаты труда работников (Приложение Л).

В ПКД предусмотрена постепенная модификация имеющейся системы премирования. Новая система будет строиться на показателях, предлагаемых каждой службой с аргументацией, почему выбран тот или иной показатель. KPI (кей пи ай) (key performance indicator) являются основными показателями эффективности деятельности конкретного отдела. Следует отметить, что согласно IATF должны рассматриваться показатели эффективности и результативности процесса. По этому поводу также было высказано замечания, что в процессе нет показателя эффективности, а только показатели результативности, т.е. модификация процесса мотивации позволит устранить сразу два замечания аудитора. Согласно IATF

3.2.14Результативность (effectiveness): Степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов

3.2.15 эффективность (efficiency): Связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами

Разберем в таблице 8 показатели, выдвинутые в качестве KPI по дирекции по качеству.

Таблица 8 - Показатели КРІ и система их измерения/расчета Дирекции по качеству

№	Ключевые показатели эффективности	Система измерения/расчета
	Результативность - Коммерческие показатели	
1	Стоимостная оценка брака	отношение факта полученных убытков к нормативному значению потерь от брака)
	Результативность -Некоммерческие (качественные) показатели	
2	Достижение требуемого уровня по качеству (ранкинг, удовлетворенность потребителей)	План/факт
3	Уровень окончательного брака	План/факт
	Эффективность	
4	Эффективность деятельности по устранению брака	Расходы на устранение брака/выручка от реализации доработанной продукции

Мотивация на основе показателей КРІ позволяет контролировать установленные показатели; оценивает личный вклад каждого работника, руководителя; акцентирует внимание персонала на достижение требуемых результатов. Процент выполнения плана представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Процент выполнения показателя и коэффициент

Процент выполнения показателя	Коэффициент	Смысл коэффициента
Выполнение плана менее 50%	0	Недопустимо
Выполнение плана 51-89%	0,5	Низкий уровень
Выполнение плана на 90-100%	1	Достижение целевого значения (выполнение плана)
Выполнение плана 101-120%	1,2	Лидерство
Выполнение плана более 120%	1,5 - 2	Агрессивное лидерство или управление точностью планирования

Постоянная и переменная доля зарплаты в планируемом процессе мотивации по КРІ относятся как 50% на 50%. Показатели КРІ Дирекции по качеству приведены в таблице 8.

Веса каждого показателя и его влияние на бонусную часть представим в таблице 10:

Таблица 10 - Влияние показателя на переменную часть заработной платы

КРІ	Влияние на переменную часть, %
КРІ1	30
КРІ2	20
КРІ3	20
КРІ4	30
Итого	100

Кроме того, необходимо ввести шкалу, учитывающую процент выполнения (а не выполнен/невыполнен). Шкала представлена в таблице 11.

Таблица 11 - Коэффициенты в зависимости от процента выполнения показателя

Процент выполнения показателя	Коэффициент
Выполнение более 100%	1,2 (по КРІ 1, 2,3)
Выполнение на 90-100%	1
Выполнение 51-89%	0,5
Выполнение менее 50%	0

Постоянная часть выплачивается независимо от достигнутых результатов.

Формула расчета переменной части (ПЧ) зарплаты выглядит так:

ПЧ = Плановая сумма переменной части * (Вес КРІ1*Коэф. КРІ1 + Вес КРІ2 *Коэф. КРІ2+ Вес КРІ3 *Коэф. КРІ3+ Вес КРІ4)

Рассмотрим два варианта премирования в таблице 12:

Таблица 12- Сравнительная таблица текущей и планируемой системы премирования

№	Характеристика системы	Текущая система	Планируемая система
1	Базовая часть	Оклад	Оклад
2	Премияльная часть	4 показателя по 10% за выполнение каждого	3 показателя результативности, 1 показатель эффективности
3	Работа системы	Выполнен/не выполнен	Поэтапное снижение/повышение показателя премии
4	Результат невыполнении показателя при	Отсутствие мотивации при незначительном отставании от плана, т.к. премия не выплачивается	Мотивация сохранена, т.к. премия выплачивается, но не в полном объеме
5	Результат перевыполнении показателя при	Нет влияния на премию при перевыполнении плана	При перевыполнении плана показатель премирования увеличивается

Расчет эффективности будет приведен в п.3.2.

Обозначим еще раз запланированные мероприятия по повышению эффективности системы менеджмента качества, а, следовательно, конкурентоспособности в таблице - Приложение Н.

В следующей части работы мы оценим эффективность предлагаемых мероприятий, разработанных в рамках системы бережливого производства, а также рассмотрим влияние всех намеченных мер на общую конкурентоспособность предприятия по принятой для исследования методике.

3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Юдола» на основе качества

Часть предложенных мероприятий связаны не только с переработкой документации, повышением вовлеченности сотрудников и руководства в процесс СМК, но и с дополнительными финансовыми вложениями. Из предлагаемых мероприятий два мероприятия требуют финансовых вложений, которые в дальнейшем окупятся, и будут работать на снижение себестоимости в рамках реализации программы «постоянных улучшений» и «бережливого производства» в рамках СМК, также гарантировать еще больший уровень удовлетворенности потребителя. Предложенные мероприятия непосредственно связаны с контролем качества и прослеживаемостью.

Приведем расчеты эффективности данных мероприятий, которые повлияют на выполнение требований системы менеджмента качества, на себестоимость продукции, на финансовый результат и удовлетворенность потребителей – основную цель всей системы менеджмента качества.

Мероприятие 1: Внедрение поста дополнительного контроля герметичности готовой продукции

Согласно таблице 6, коэффициент товаров, соответствующих требованиям – т.е. качественной продукции – 0,85, таким образом, брак составляет 0,15, выручка – 76 764 тыс. рублей (оплата за качественную продукцию), т.е. общий объем производства – $76764 \cdot 1,15 / 1,0 = 88278,6$ тыс.руб. Брак составляет за год 11514,6 тыс. рублей. По мнению экспертов, внедрение дополнительного поста позволит снизить брак на 70% (доля брака по герметичности), т.е. на 8060,22 тыс. рублей.

Рассчитаем затраты, связанные с организацией дополнительного поста контроля. Расходы связаны с закупкой тестера герметичности, оплатой оператора дополнительного контроля. Зарплата оператора будет 25000

рублей, операторов потребуется 2 штатные единицы, за год затраты составят – $25,0 \times 2,0 \times 12 \times 1,35 = 810\,000,00$ рублей. Также потребуется 2 тестера герметичности по цене 38 064. Это составит 76128,00 рублей. Бренд CarTool, модель СТ -1581.

Таким образом, чистый эффект от данного мероприятия составит $8\,060\,220,00 - 810\,000,00 - 76128,00 = 7\,174\,092,00$. Дополнительно к данному эффекту произойдет снижение выставленных штрафов и неустоек от автопроизводителей за поставку некачественной продукции.

Мероприятие 2: Внедрение системы штрих-кодирования на всех этапах производства продукции

По предварительным прогнозам, данная система будет давать экономию 20% времени работников склада для учета, выдачи и инвентаризации складских запасов, 10% экономии времени при расследовании причин и определении проблемных зон при выявлении дефектной продукции.

Прогноз по экономии затрат по рабочему времени работников склада и отдела контроля – оценивается предварительно в 560 – 600 тысяч рублей в год, что за 2,2 года позволит окупить все затраты на внедрение системы, получить более гибкую и отслеживаемую систему дефектов как входных материалов, так и проблем в ходе производства.

Внедрение системы от провайдера ООО «Интегрус» вместе с консультированием, обучением, разработкой, внедрением, комплектом необходимого программного обеспечения, закупкой 15 сканеров, 2 принтеров для этикеток составит 1 415 000,00 рублей.

Мероприятие 3: Изменение системы мотивации. Внедрение системы на основании KPI.

Рассчитаем экономию от внедрения новой системы мотивации. Формула расчета переменной части (ПЧ) зарплаты, как говорилось выше, выглядит так:

ПЧ = Плановая сумма переменной части * (Вес КРІ1*Коэф. КРІ1 + Вес КРІ2 *Коэф. КРІ2+ Вес КРІ3 *Коэф. КРІ3+ Вес КРІ4)

База премиальной части составит: Годовой ФОТ в 2017 году 19359,64 * 50% = 9679,82 тыс. рублей. Т.е. к выплате при невыполнении всех показателей сумма будет меньше, чем было раньше.

По этой методике расчета просчитаем в таблице 13 все варианты сочетания основной и премиальной части зарплаты при выполнении всех показателей КРІ.

Таблица 13 - Проверка возможных вариантов размеров зарплата/премия при всех возможных значениях КРІ, тыс.руб

Выполнение показателей	премиальная часть	ФОТ при КРІ	ФОТ при прежней системе
Все показатели перевыполнены	11035,00	20714,82	19359,64
Все показатели выполнены на 90-100%	9679,82	19359,64	19359,64
Все показатели выполнены на 51-89%	6291,88	15971,71	9679,82
Показатели выполнены менее 50%	5227,10	14906,93	9679,82

Таким образом, при текущем выполнении планов на 90-100% общий ФОТ останется на прежнем уровне. Но вводится дополнительное стимулирование перевыполнять показатели, т.к. это увеличивает премиальную часть, кроме того, при невозможности достигнуть уровня выполнения плана 90% теряется смысл прикладывать усилия, т.к. премия все равно выплачиваться не будет. При новой системе на основании КРІ стимул прикладывать усилия сохраняется. Дополнительных затрат мероприятие не несет. В 2017 году выполнение плана было 90-100%, простимулировав сотрудников через систему КРІ, ожидается перевыполнение планов. Предположим, что план продаж перевыполнен на 5% - он составит = 76764*105% = 80602 тыс. рублей (+3838,20 тыс.рублей). Расходы на ФОТ

составят 20714,82 тыс. рублей (+1355,18 тыс. рублей. Т.е. каждый рубль увеличения зарплаты даст 2,83 рубля дополнительной выручки.

Таким образом, результатом только данных мероприятий станет:

1. Рост выручки минимум на 5% (3838,20 тыс.рублей) за счет внедрения системы мотивации на основании КРІ
2. Увеличение себестоимости на 1355,18 тыс. рублей за счет внедрение системы КРІ.
3. Увеличение себестоимости на 1 415 тысяч за счет внедрения системы штрих-кодирования для отслеживания качества входящих материалов и идентификации в процессе производства, при этом снизив себестоимость за счет экономии по ФОТ на 560-600 тысяч.
4. Снижение себестоимости и рост выручки за счет снижения брака при организации дополнительного поста контроля по герметичности, рост затрат на организацию рабочего места на 810,00 тыс по ФОТ и 78 тысяч - затраты на приобретение тестеров.
5. Устранение 6 замечаний аудитора по плану мероприятий
6. Улучшение конкурентоспособности предприятия

Расчет влияния мероприятий на показатели конкурентоспособности и финансовые показатели деятельности предприятия будут оценены в таблице 14 ниже.

Таблица 14 - Основные экономические показатели деятельности ООО «ЮДОЛА» за 2015-2018гг

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г. (план)
1. Выручка ¹ , тыс.руб.	35171,00	57203,00	76764,00	99005,22
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	25645,20	28050,20	42526,00	43604,02
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	9525,80	29152,80	34238,00	55401,2
4. Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	5526,00	15243,11	14037,40	14037,4
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	3999,80	13909,69	20200,60	41363,8
7. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	3999,80	13909,69	20200,60	27374,78

Продолжение таблицы 14

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г. (план)
8. Основные средства, тыс. руб.	38883,00	51512,00	62132,00	63623,00
9. Оборотные активы ² , тыс. руб.	65815,00	53548,00	68282,00	80896,08
10. Численность работающих, чел.	47,00	58,00	66,00	66,00
11. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	10334,44	15642,52	19359,64	20714,82
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	748,32	986,26	1163,09	1500,08
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	219,88	269,70	293,33	313,86
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	0,90	1,11	1,24	1,56
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,53	1,07	1,12	1,22
16. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	11,37%	24,32%	26,32%	27,65%
17. Рентабельность производства, %	15,60%	49,59%	47,50%	62,78%

Выручка увеличилась на 28,97% за счет увеличения поставок на рынок автопроизводителей и рост объема качественной продукции, которая ранее производилась и не реализовывалась из-за внутренних дефектов, (при этом для расчета ФОТ применен повышающий коэффициент за перевыполнение планов, что нашло отражение в себестоимости продукции. Также себестоимость снизилась за счет сокращения затрат от потерь за счет брака.

Рост выручки на 28,97% и снижение себестоимости на 2,35% приведет к росту чистой прибыли. Коммерческие расходы останутся неизменными. Основные фонды увеличатся на стоимость оборудования для дополнительного поста контроля (76 тыс.рублей) и штрих-кодирования (1415 тыс.рублей). Оборотные фонды увеличатся пропорционально росту складских запасов, а соответственно неснижаемых остатков по требованиям автопроизводителей. При этом численность сотрудников наращивать не планируется в рамках оптимизации себестоимости и повышения эффективности распределения работников по рабочим постам. Следует отметить, что производительность и среднегодовая зарплата сотрудников

растет, фондоотдача растет, как и показатели оборачиваемости активов и рентабельности.

Рассмотрим в таблице 15, как отразятся предлагаемые меры на разработанном на основании требований IATF 16949:2016 показателе конкурентоспособности.

Таблица 15 - Анализ индексов качества, гибкости и издержек конкурентоспособности предприятия

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год (план)
Исходные данные				
Затраты на рубль товарооборота, руб.	0,72	0,49	0,55	0,47
Оптимальные затраты на рубль товарооборота, руб.	0,5	0,5	0,5	0,5
Коэффициент товаров, соответствующих требованиям покупателей	0,9	0,88	0,85	0,98
Норматив соответствия товаров требованиям потребителей	1	1	1	1
Переход на производство новой продукции, дней	102	95	90	75
Норматив перехода на производство новой продукции, дней	90	90	90	80
Рассчитанные показатели				
Индекс издержек	1,44	0,98	1,1	0,94
Индекс качества товаров	0,9	0,88	0,85	0,98
Индекс гибкости	1,13	1,06	1	0,94

В Приложении О приведены данные по баллам за 2015-2017 года и плановый 2018 год. В Приложении П проведена корректировка по весу/важности.

Таблица 16 – Таблица для расчета интегрального показателя конкурентоспособности

№	Показатель	Оценка	2015	2016	2017	2018 (план)
1	Рентабельность продаж	4,68%	0,0468	0,1404	0,1404	0,1404
2	Наличие среди партнеров автопроизводителей	4,91%	0	0	0,0491	0,0982
3	Условия оплаты	5,03%	0,0503	0,0503	0,0503	0,0503
4	Качество товаров, продукции и/или услуг	7,95%	0,3975	0,477	0,8745	1,1925
5	Сроки поставки.	5,26%	0,0526	0,0526	0,1052	0,1052
6	Условия поставки	5,85%	0,0585	0,0585	0,0585	0,0585
7	Дисциплина поставки	7,13%	0	0	0	0,0713
8	наличие производственных мощностей поставщика	3,63%	0,1089	0,1089	0,1089	0,1089
9	используемое технологическое оборудование	3,27%	0,0327	0,0654	0,0654	0,0654
10	системы складирования и распределения поставок	3,86%	0,0386	0,0386	0,0386	0,1158
11	Гибкость поставки	5,26%	0,1052	0,1052	0,1052	0,1052
12	Надежность поставщика	6,67%	0,1334	0,1334	0,1334	0,1334
13	Нарушения запланированного хода работы у потребителя	8,07%	0,0807	0,0807	0,0807	0,0807
14	Результат проведенного аудита	5,73%	0	0,0573	0,0573	0,0573
15	Удовлетворенность потребителя	6,32%	0,1264	0,1264	0,1896	0,1896
16	Индекс качества	6,43%	0	0	0	0,0643
17	Индекс издержек	4,80%	0	0	0	0
18	Индекс гибкости	5,15%	0	0	0	0,0515
	Итоговый балл конкурентоспособности		1,2316	1,4947	2,0571	2,6885

Отообразим динамику показателя на рисунке 11.

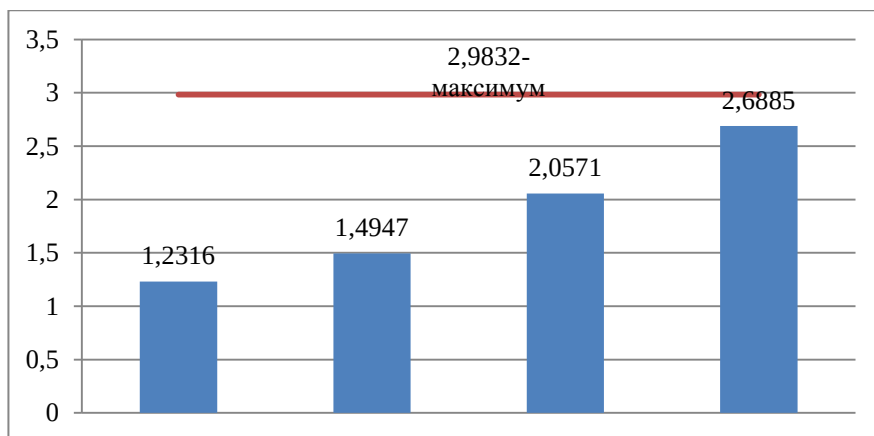


Рисунок 11 – Динамика конкурентоспособности, рассчитанной на основании системы менеджмента качества

Как видим, предложенные мероприятия позволят на 32,21% повысить конкурентоспособность предприятия, рассчитанную по методике, которая учитывает требования в рамках IATF 16949. Следует обратить внимание, что показатель индекс издержек по рассчитанному показателю 2018 года составил 0,94, а балл дается за 0,95. Следовательно, дальнейшее развитие в данном направлении позволит получить дополнительные баллы.

Таким образом, по итогу проделанной работы будут достигнуты следующие результаты:

1. Повышение эффективности системы менеджмента качества за счет вовлечения руководства и персонала в создание и обеспечение функционирования эффективной СМК;
2. Повышение управляемости и воспроизводимости действия СМК;
3. Организация дополнительного поста контроля качества готовой продукции;
4. Организация системы прослеживания и идентификации материалов и продукции в процессе производства за счет организации системы штрих-кодирования.
5. Организация процессного метода как базы для создания самонастраиваемой системы менеджмента качества для максимального

удовлетворения специфических требований потребителей и повышения их удовлетворенности;

6. Проанализированы, устранены, внесены в карту «изученных уроков» замечания аудитора

7. Проведена комплексная оценка имеющихся рисков и возможностей, пересмотрены планы действий в непредвиденных ситуациях.

8. Внедрена, проанализирована и подтверждена система менеджмента качества, что подтверждается получением сертификатов, необходимой для дальнейшего развития предприятия

9. Рост выручки минимум на 28,97% за счет привлечения новых потребителей OEM и внедрения системы мотивации на основании KPI

10. Рост чистой прибыли на 35,51%

11. Рост производительности труда на 28,97% при росте среднегодовой заработной платы на 7,00% (опережение роста производительности труда над ростом заработной платы является одним из признаков эффективного управления предприятием)

12. Рост фондоотдачи и показателей рентабельности.

13. Оптимизация себестоимости – рост на 2,5% (при существенном росте выручки)

14. На основании улучшений, внедренных в систему менеджмента качества отмечено улучшение конкурентоспособности предприятия на 32,21% с оценкой дальнейших улучшений.

Заключение

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

На предприятии система менеджмента качества, которая создается на базе обозначенных в работе принципов, является сбалансированной системой эффективного управления предприятием, а не только качества, при этом охватывает все аспекты деятельности. Требуемое качество продукта/товара/услуги определяет Потребитель. Основная задача предприятия - удовлетворить потребности Потребителя. Основным документом Системы менеджмента качества является Руководство по качеству, куда включается практически вся документация, там же дается описание бизнес-процессов и документированных процедур. Система управления предприятием на основе СМК эффективна, логична и способна самонастраиваться.

Для этого используется внутренний аудит, который дает возможность реализовывать принцип «постоянных улучшений» через определение и устранение несоответствий путем проверок, проводимых с установленной периодичностью. В то же время следует учитывать, что внедрение СМК является первым шагом, который дает возможность упорядочить все процессы, существующие на предприятии, определить их иерархию, взаимовлияние и взаимозависимость. Четкий установленный порядок позволяет добиваться результативности и эффективности работы всего предприятия. Дальнейшими шагами по повышению эффективности станет внедрение стандарта ИСО 9004, использование системы бережливого производства LEAN PRODUCTION, а также внедрение подхода KAIZEN.

В работе проведен анализ системы менеджмента качества, действующий на предприятии. Хотя сертификация по ИСО 9001:2015 и IATF 16949:2016 запланирована на конец лета – начало осени, на предприятии ведется активная работа в этом направлении. Так, проведен

предсертификационный аудит в компании URS Rus (Санкт-Петербург), который позволил определить готовность предприятия к получению сертификата.

На предприятии имеются разработанные процедуры, процессы, методические инструкции, стандарты по основным направлениям как производства, так и обслуживания процесса производства.

Вся система менеджмента качества направлена на удовлетворение требований потребителей и выполнение их специфических требований.

На предприятии действуют 11 основных процессов, методические инструкции и стандарты охватывают весь спектр работ.

В целом система менеджмента качества признана на предсертификационном аудите удовлетворительной и эффективной, хотя аудитор выдвинул ряд замечаний, на основании которых были разработаны корректирующие действия.

На основании проведенного анализа и изучения стандартов ИСО 9001:2015 и 16949:2016 была разработана система оценки конкурентоспособности предприятия. Все пункты, принятые в расчет интегрального показателя конкурентоспособности, связаны с пунктами стандартов и основываются на повышении эффективности системы менеджмента качества.

В рамках работы предложены мероприятия направленные, как на повышение эффективности системы менеджмента качества, так и на повышение конкурентоспособности предприятия.

Проведенный анализ конкурентоспособности на основании разработанной методики за три года позволил определить шаги, связанные с системой менеджмента качества, и напрямую влияющие на уровень конкурентоспособности.

Проводимые мероприятия по демонстрации эффективности разработанных планов мероприятий позволят вовлечь линейных

руководителей, сотрудников и увеличить осознанную заинтересованность в отладке системы СМК

Мероприятия позволят пересмотреть документированные процессы, оценить входы и выходы процессов в рамках подготовки к сертификации, а также ввести новые показатели эффективности и результативности по процессу мотивации персонала

Мероприятия позволяют наметить дальнейшие шаги по повышению конкурентоспособности, бережливому производству, программе постоянных улучшений для снижения себестоимости, а, следовательно, цены для автопроизводителей, что отразится в воспроизводимости процессов и характеристик продукта и повышении общей удовлетворенности потребителей.

Исходя из достигнутых результатов, можно отметить существенное влияние внедрение и поддержание эффективной системы менеджмента качества на показатель конкурентоспособности предприятия. Так как система менеджмента качества является комплексной управляющей системой, направленной на удовлетворенность потребителя и включает в себя все уровни – общее управление, техническое, технологическое развитие, оптимизацию себестоимости, бережливое производство, качество, систему постоянных улучшений – то именно грамотно выстроенная система менеджмента качества определяет место предприятия на рынке, его возможности и способность гибко реагировать на появляющиеся возможности и непредвиденные риски.

Список используемой литературы

1. IATF 16949-2016 Основные требования по применению ИСО 9001:2015 в автомобильной промышленности и организациях, производящих соответствующие запасные части [Электронный ресурс]. - consultant.ru
2. 10002-2007 Удовлетворенность потребителя руководство по управлению претензиями в организациях [Электронный ресурс]. -consultant.ru
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика/ Г.Л.Азоев - М.: Центр экономики и маркетинга,2016. – 208 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф. – М.: Инфра-М, 2010
5. БаталовР. Овладение рынком сбыта // Журнал для акционеров. 2016. № 1. С.34-37.
6. Брун М., Управление качеством: затраты и выгоды /М.Брун , Д.Георги // Проблемы теории и практики управления. – 2014. №1. С. 70-75.
7. Бурцев В.В. Методические основы мониторинга системы сбыта готовой продукции // Маркетинг в России и за рубежом. 2015. № 4. С.54-57.
8. Вакуленко Т.Г. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений: методические рекомендации для менеджеров./ Т.Г.Вакуленко, Л.Ф.Фомина. - М.: Издательский дом Герда, 2014. 455 с.
9. Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности/ Е.А.Горбашко - СПб.: СПбГУЭФ,2016. 207 с.
- 10.Долинская М.Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленного предприятия./М.Г Долинская, И.А. Соловьев– М.: Дело, 2015. – 207 с.
- 11.Иванов, В.Н. Особенности и перспективы движения за качество на предприятиях промышленности/ В.Н.Иванов// Стандарты и качество. – 2003. - №1 . – С.100-103.
- 12.Ильенкова С.Д.Управление качеством:учебник для вузов / под ред. С.Д. Ильенковой. — 2014. 333с.

- 13.Кнорринг В.И. Искусство управления: учебник /В.И. Кнорринг. - М.: Бек, 2011. 317 с
- 14.Курынцев С.В. Процессно-ориентированное управление в системе менеджмента качества на промышленном предприятии/С.В.Курынцев //Стандарты и качество. 2016. №12
- 15.Курынцев С. В. Разработка и внедрение системы менеджмента качества на промышленном предприятии (на примере ОАО «Алнас»)/ С.В.Курынцев Экономические и правовые проблемы в условиях инновационной экономики //Материалы межвузовской научно-практической конференции - Казань НПК «РОСТ», 2016
- 16.Курынцев С.В. Особенности формирования системы менеджмента качества на предприятии машиностроительного комплекса: Научные труды кафедры промышленной коммерции и маркетинга Казанского государственного технического университета им А Н Туполева:соч. в 6 т– Казань, Казан гос.техн ун-т им. А. Н.Туполева, 2016, т. 1.411 с
- 17.Мазур И.И., Управление качеством: учеб. пособие для вузов/ И.И.Мазур — М.: 2015. 399с
- 18.Мельник М.В. Анализ: Система показателей и методика проведения: учеб. пособие./ М.В. Мельник. - М.: Экономистъ, 2014. 159с.
- 19.Наумова О.Н. Основы обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг/ О.Н.Наумова // Вектор науки ТСПА. – 2012. № 19, с.16-19
- 20.Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник для высших уч.заведений/Г.В.Савицкая. – Мн.: ИП «Экоперспектива», 2014. 617 с.
- 21.Овсянко Д. Применение стандартов ИСО серии 9000 и принципов TQM в российских компаниях /Д. Овсянкой др.,//Стандарты и качество. 2013. №8. С. 52-56
- 22.Половинкин, С.А. Финансовые резервы предприятия/ С.А. Половинкин. // Финансовые и бухгалтерские консультации. - 2014. № 1.С. 78-86.

- 23.Портер М.Э. Конкурентная стратегия /М.Э.Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2015.
- 24.Слепов В.А. О взаимосвязи финансовой политики, стратегии и тактики / В.А.Слепов.- Финансы. 2014. № 8.С. 50-52.
- 25.Сосненко Л. С. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебное пособие/Л.С. Сосненко. – М.: КНОРУС, 2014. – 344с.
- 26.Тяпухин А. Модели трансформации современного предприятия/А. Тяпухин, В. Земцов // РИСК. 2015. III. С. 31-38.
- 27.Фатхутдинов Р.А. Глобальная конкурентоспособность/ Р.А.Фатхутдинов. – М.: Стандарты и качество, 2013.
- 28.Шеремет А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности/ А.Д.Шеремет – М.: ИНФРА-М, 2014. 415 с.
- 29.Щиборщ К. Экспресс-анализ квартальной финансовой отчетности предприятия/ К.Щиборщ// Консультант директора. - 2015. № 12. С. 26-33.
- 30.Экономика и статистика фирм/ Под ред. В.Е. Адамова и др. – М.: Финансы и статистика, 2015. 240 с.
- 31.Экономика, организация и планирование промышленного производства/ Под. Ред. Н.А. Лисицына – Минск, 2015. 176с.
- 32.Экономическая стратегия фирмы/ Под ред. А.П. Градова. – СПб: Специальная литература, 2015. 415 с.
- 33.Юданов, А.В. Конкуренция: теория и практика/ А.В.Юданов. – М.: Инфра-М, 2014. 313 с.
- 34.Alotaibi F., Yusoff R., Rabiul I. Assessing the Impact of Total Quality Management Practices and Quality Culture with Competitiveness of Saudi Contractors// American Journal of Applied Sciences. 2013. PP. 638-645.
- 35.Anh P., Abdallah A., Matsui Y. Quality management practices and competitive performance: Empirical evidence from Japanese manufacturing companies // International Journal of Production Economics. Vietnam National University Publisher, 2011. PP. 518-529.

- 36.Hossain M., Tasnim M., Hasan M. “Is Quality Ensuring to Get Competitive Advantages in Auto Manufacturing Industries?” —A Study of Volvo Group // American Journal of Industrial and Business Management. State University of Bangladesh Publisher. 2017. PP.48-68.
- 37.Kristić J. The application of quality management (TQM) to enhance the competitiveness of agricultural entities // Poljoprivreda. University of Osijek Publisher. 2016. – P.70.
- 38.Sahoo S., Yadav S. Total Quality Management in Indian Manufacturing SMEs // Procedia Manufacturing. Elsevier Publisher. 2018. PP.541–548.

Основные документы системы менеджмента качества, внедренные и функционирующие на предприятия.

П №	номер	наименование
П №02-01	Руководство по качеству	
	1. Реестр заинтересованных сторон	
	2. РК 07.011-17	Руководство по качеству
	3. Бизнес - план 2017-2021	
	4. Реестр заинтересованных лиц	
П №02-02	Лабораторная методика	
	1. РК-07.034/01-15	Руководство по качеству производственной лаборатории (Инв. № 1120100)
		
П №02-03	Методические инструкции раздела 04, 06, 07	
	МИ 04.001/01-18	Ориентация на потребителя (Инв. № 118300)
	МИ 04.003/01-12	Порядок разработки, построения, изложения, оформления и обозначения документов СМК и извещений об изменении к ним (Инв. № 1117700)
	МИ 04.005/07-12	Порядок разработки, построения, оформления, должностных инструкций и инструкций рабочих (Инв. № 1117800)
	МИ 04.006/01-17	Порядок разработки, построения, оформления и обозначение процессов системы менеджмента качествами (Инв. № 112200)
	МИ 04.018/07-06	Порядок претензионной деятельности (Инв. № 119600)
	МИ 06.007/07-07	Порядок учета выполнения нормированного задания (Инв. № 1120000)
	МИ 06.008/03-03	О порядке применения и оплаты сверхурочных работ, работ в выходные и нерабочие праздничные дни (Инв. № 310700)
	МИ 06.013/04-15	Методическая инструкция на регламентирование норм времени при подготовке производства (Инв. № 1120400)
	МИ 06.021/07-07	О порядке оформления "Карты простоя" (Инв. № 1119900)
	МИ 06.203/05-12	По осуществлению доставки и отправки готовой продукции, сырья... по России, стран ближнего и дальнего зарубежья (Инв. № 125000)
	МИ 07.004/04-18	Порядок разработки и оформления комплекта технологической документации (Инв. № 110300)
	МИ 07.010/01-17	Управление средствами измерения (Инв. № 1179 00)
	МИ 07.013/01-06	Методика аттестации стендов фирмы (Инв. № 1192 00)
	МИ 07.016/05-13	Прием, учет, хранение готовой продукции (Инв. № 1105 00)
	МИ 07.018/05-12	Выдача со склада и отправка потребителю готовой продукции (Инв. № 1104 00)
	МИ 07.026/03-12	Оценка затрат на качество (Инв. № 1168 00)
	МИ 07.028/01-17	Анализ измерительных систем (Инв. № 1172 00)
	МИ 07.030/04-16	Техническое обслуживание и ремонт оборудования. Обслуживание и ремонт оборудования в период плановых остановок (Инв. № 1111200)
	МИ 07.045/01-17	Калибровка средств измерения (инв. № 1121500)
	МИ 07.046/04-10	Решение проблем оборудования (инв. № 1122300)
	МИ 07.047/04-10	Техническое обслуживание и ремонт оборудования. Консервация оборудования (инв. 1122200)
	МИ 07.049/04-11	Управление инструментом и оснасткой (Инв. 112400)
	И 07.050/04-13	Инструкция по оформлению контрольных образцов, применяемых для проверки работоспособности автоматических контрольных постов (№ 1121300)
П №02-04	МИ 08.004/01-15	Методика определения объемов выборки при контроле (Инв. № 1157 00)
	МИ 08.005/01-17	Организация контроля и испытаний (Инв. № 119400)
	МИ	Организация испытаний в производственной лаборатории (Инв. № 118200)

	08.006/01-15	
	МИ 08.007/04-17	Контроль соблюдения технологической дисциплины (Инв. №1117300)
	МИ 08.014/01-11	Изолятор брака. Прием, учет, хранение и сдача на утилизацию несоответствующей продукции (Инв. № 112300)
	МИ 08.015/04-18	Определение и обозначение специальных характеристик продукта/процесса (инв. № 1121100)
	МИ 08.021/01-18	Идентификации и прослеживаемости (Инв. № 1193 00)
	МИ 08.022/04-18	Анализ видов и последствий потенциальных отказов (Инв. № 11213 00)
	МИ 08.051/04-17	По расчету коэффициента использования производственных мощностей (Инв. № 1118200)
	МИ 08.056/04-18	Порядок разработки и оформления Планов управления качеством (инв. №1120700)
	МИ 09.023/04-17	Применение статистических методов управления процессами (Инв. № 117000)
	МИ 10.008/01-18	Постоянное улучшение СМК (Инв. № 1117600)
П №02-05	Регламенты	
	Р 04.001/07-15	Регламент Оформление и внесение изменений в организационно-техническую схему бригады (инв. № 1120600)
	Р 07.003/05-14	Регламент Управление неликвидными ТМЦ (Инв. № 1119900)
	Р 07.004/06-14	Регламент Порядок документооборота при выдаче со склада, погрузке и отправке покупателю товара (Инв. № 1120000)
	Кодекс корпоративной этики (инв. № 1122400)	
П №02-06	Методические инструкции раздела МИ 57	
	МИ 57.12.2.04/04-16	Техническое обслуживание . Единая система организации обслуживания и ремонта оборудования (инв. № 114900)
	МИ 57.12.2.05/04-04	Инструкция по расчету оптимального уровня запаса узлов и деталей для оборудования (Инв. № 11 50 00)
	И 57.12.2.38/04-09	По ведению технологического процесса, технического обслуживания и ремонта оборудования (Инв. № 11184 00)
	Р 57.12.2.75/04-17	Регламент выполнения работ ежедневного и еженедельного технического обслуживания линии сборки АКБ № 1 (инв. №1120800)
		
П №02-07	Документированная процедура	
	ДП 07.027/04-05	Одобрение производства автомобильных компонентов (Инв. № 1166 00)
	ДП 08.002/01-18	Управление несоответствующей продукцией (Инв. № 11140 00)
П №02-08	Описание процессов	
	ОП С 01/07-09	Управление персоналом (Инв. № 11155 00)
	ОП С 03/05-18	Логистика обеспечения (Инв. № 1141 00)
	ОП А 04/02-13	Производство (Инв №115500)
	ОП А 06/04-18	Управление проектированием и изменениями (Инв. № 1153 00)
	ОП В 01/01-04	Управление СМК (Инв. № 1126 00)
	ОП С 02/04-13	Обслуживание и ремонт оборудования (Инв. №1135 00)
	ОП С 03/01-17	Управление средствами измерения (Инв. № 1177 00)
	ОП С 04/04-17	Управление производственной средой (Инв. № 1125 00)
	ОП А 07/05-18	Производственная логистика (Инв №1119200)
	ОП 08/09-17	Реализация готовой продукции (Инв. № 1158 00)
П №02-09	Положения	
	Политика в области качества	
	П 05.001/07-17	о группе по работе с корпоративными клиентами (Инв. № 31201 02)

	П 05.002/07-14	о дирекции по качеству (Инв. № 31197 00)
	П 05.003/07-14	о дирекции по производству (Инв. № 3120103)
	П 05.008/07-17	о дирекции по персоналу (Инв. № 31196 00)
	П 05.011/04-16	о карте потока создания ценности (инв. № 3118000)
	П 05.027/03-09	об инвестиционном комитете (инв. № 3119400)
	П 05.029.006-16	о службе промышленной безопасности (Инв. № 1122100)
	П 06.001/03-03	об установлении рабочим надбавок за профессиональное мастерство (Инв. № 3101 00)
	П 06.004/07-14	об организации оплаты труда работников предприятия(Инв. № 31198 00)
	ПВР 06.006/07-16	правила внутреннего трудового распорядка (Инв. № 3106 00)
	П 06.008/03-04	о доплате работников за совмещение профессий (должностей) замещение временно отсутствующего работника (Инв. № 3187 00)
	П 06.009/03-05	о порядке начисления премии за трудовую активность рабочим (Инв. № 31144 00)
	П 06.010/03-04	об индексации зарплат (Инв. № 31125 00)
		Положение об антикоррупционной политике (инв. № 1120500)
02-09/1	П 06.011/03-05	о балансовой комиссии (Инв. № 31146 00)
	П 06.012/00-15	о пропускном и внутриобъектовом режиме (Инв. № 31145 00)
	П 06.014/07-07	о дополнительной оплате труда рабочим за выполнение нормированного (производственного задания) (Инв. № 31142 00)
	П 06.015	надбавка за знание иностранного языка
	П 06.016	вознаграждение за нерабочие праздничные дни (Инв.№3117200)
	П 06.017/03-10	о премировании ведущих менеджеров (Инв. № 31178 00)
	П 06.018	о паспорте качества
	П 06.019/04-12	об организации и оплате работ по рационализаторской деятельности подразделениях (Инв. № 3117000)
	П 06.034/06-17	о подборе и адаптации персонала (инв. № 1119700)
	П 06.035/06-17	об испытательном сроке. (инв. 1119800)
	П 07.001/01-18	о производственной лаборатории (Инв. № 31173 00)
	П 07.002/00-06	о коммерческой тайне (Инв. № 31171 00)
	П 07.003/01-15	об аккредитованной производственной лаборатории (инв. № 31197 01)
	П 07.004/03-11	о защите персональных данных работников (Инв. № 3120200)
	П 07.013/07-18	мотивация персонала (Инв. № 11210 00)
	П 08.001/06-13	работа с претензиями по качеству обслуживания (Инв №312200) ТМС
	П 08.002/06-13	Маркетинговые исследования (Инв №312300) ТМС
П №02-10	Должностные инструкции Раздел 05	
	ДИ 05.011/07-18	мастера цеха (Инв. № 31183 00)
	ДИ 05.028/07-18	ведущего инженера по качеству (Инв. № 31162 00)
	ДИ 05.031/07-18	специалиста по ценообразованию (Инв. № 31191 00)
	ДИ 05.036/07-17	Директора по качеству (инв. № 3134400)
	ДИ 05.037/07-18	ведущего специалиста по СМК (Инв. № 31163 00)
	ДИ 05.041/07-18	инженера-исследователя (Инв. № 31157 00)
	ДИ 05.042/07-18	начальника производственной лаборатории (Инв. № 31158 00)
	ДИ 05.047/07-17	Инженера по качеству, занятого инспекционным контролем (инв. № 3133800)
	ДИ 05.049/07-18	инженера отдела логистики обеспечения(Инв. № 31189 00)

	ДИ 05.168/07-18	специалиста по системам менеджмента качества (дирекция по логистике) (Инв. № 3130300)
		
П №02-13	Инструкции	
	Тарификация работ вспомогательных рабочих склада материалов и склада готовой продукции	
	Инструкция по проведению и документальному оформлению инвентаризации (Инв.№ 1112300)	
	...	
П №02-14	Инструкция рабочего	
	РИ 04.04/01-04	Организация санитарной обработки спецодежды работников предприятия (Инв. № 31105 00)
	ИР 06.334/07-08	по профессии лаборант физико-механических испытаний (Инв. № 31112 00)
	ИР 06.335/07-10	по профессии водитель - экспедитор (Инв. № 31141 00)
	ИР 06.342/07-12	по профессии кладовщик склада изолятора брака (Инв.3115400)
		
П №02-15	Инструкции по охране труда	
	Памятка "Меры безопасности при устранении серной кислоты и электролитов"	
	ИОТ 01.01-13	по охране труда и оказанию доврачебной помощи пострадавшим при всех случаях работников предприятия (инв. № 3169015)
	ИОТ 01.02-13	по пожарной безопасности для всех работников предприятия (№ 3170015)
	ИОТ 03.08.13	по охране труда для водителя погрузчика (Инв. № 3199 00)
	ИОТ 03.09-13	по охране труда станочника широкого профиля
	ИОТ 03.10-13	по охране труда для кладовщика (Инв. № 3214 00)
	ИОТ 03.16-16	по охране труда для персонала производственной лаборатории (Инв. № 3144 00)
		
	Программа инструктажа работников предприятия по системе экологического менеджмента (СЭМ)	
П №02-17	СТО Стандарт организации	
	РЭМ 04.019/04-18	Руководство по экологическому менеджменту (Инв. № 11199 00)
	СТО 04.020/04-18	Порядок управления экологическими аспектами (Инв. № 1118900)
	СТО 04.021/04-18	Идентификация и обеспечение доступа к законодательным требованиям (Инв. №1119000)
	СТО 04.022/04-18	Обеспечение готовности к аварийным ситуациям и реагирование на них (Инв. № 1119100)
	СТО 04.023/04-18	Мониторинг ключевых показателей в области охраны окружающей среды (Инв.№ 1119200)
	СТО 04.024/04-18	Распределение и документирование ролей и ответственности в рамках системы экологического менеджмента (Инв. № 1119300)
	СТО 04.025/04-18	Деятельность по обращению с отходами (Инв.№ 1121600)
	СТО 06.001/01-18	Управление рисками и возможностями. Предупреждающие действия (Инв. № 11195 00)
	СТО 06.009/07-08	По учёту рабочего времени (Инв. № 11148 00)
	СТО 06.012/02-13	Порядок доставки готовой продукции (Инв. № 11131 00)
	СТО 06.020/01-08	Наведение чистоты и порядка на рабочих местах по системе 5С (Инв. № 11160 00)
	СТО 06.100/07-16	Движение персонала (Инв.№ 11201 00)
	СТО 06.104/07-09	Учебно-информационное пособие по теоретическому обучению рабочих основного производства (Инв. № 1117900)
		
П №02-17/1	СТО 07.001.01-18	Управление документированной информацией интегрированной системы менеджмента (инв.№1119700)
	СТО 07.004/05-15	Доставка , прием, учет, хранение и выдача в производство сырья, материалов и комплектующих (Инв. № 1145 00)
	СТО 07.005/05-12	Правила предъявления претензий к поставщику (Инв. № 1121100)
	СТО 07.006/05-12	Требования к сопровождающей документации от поставщика (Инв. № 11175 00)
	СТО 07.006/01-18	Организация документооборота (Инв. № 11179 00)
	СТО 07.010/08-17	Содержание зданий и сооружений (инв.№ 1117100)
	СТО 07.032/04-15	Техническое обслуживание и ремонт оборудования. Аварийный и текущий ремонт оборудования (Инв.№ 1113600)
	СТО 07.037/02-16	Выдача сменного задания (Инв. № 11169 00)

	СТО 07.039/05-14	Организация движения полуфабрикатов, комплектующих и готовой продукции по системе канбан. (Инв. № 1122500)
	СТО 07.044/04-10	Применение методов защиты от дефектов. Система "Poka-Yoka" (Инв. № 11212 00)
	СТО 07.046/04-10	Согласование изменений с субпоставщиками (Инв. № 1119400)
	СТО 07.101/07-18	Обучение персонала (инв. № 1118100)
	СТО 07.102/07-18	О порядке проведения аттестации персонала (Инв. № 11147 00)
П№02- 17/2	СТО 08.001/05-18	Планирование снабжения (Инв. № 11142 00)
	СТО 08.002/05-18	Оценка, выбор и развитие поставщиков (Инв. № 11158 00)
	СТО 08.014/00-17	Стандарт организации. Порядок заключения и исполнения договоров (инв. № 111800)
	СТО 08.015/01-16	Проведение многоуровневого аудита процессов производства (Инв. № 11188 00)
	СТО 08.024/04-18	Перспективное планирование качества продукции (Инв. № 11122 00)
	СТО 08.031/04-17	Требования к заключению контрактов на поставку, приемку и запуск нового оборудования (инв. № 11128 00)
	СТО 08.036/02-17	Приём, выполнение и сдача Заказ - нарядов (Инв. № 1117000)
	СТО 09.001/01-17	Аудиты. Правила организации, проведения, разработки корректирующих и предупреждающих действий, оценка результативности (Инв. № 1117200).
	СТО 09.005/01-18	Планирование и анализ интегрированной системы менеджмента со стороны высшего руководства (Инв. № 11200 00)
	СТО 09.008/00-18	Оценка эффективности процессов и показателей производственно-хозяйственной деятельности (Инв. № 11174 00)
	СТО 09.014/00-18	Учёт и анализ брака (Инв. № 11180 00)
	СТО 10.003/01-18	Корректирующие действия. (инв. № 1118300)

«Руководство по качеству ООО «Юдола»

Руководство по Качеству	РК 07.01/01-18	Стр 1 из 66
	Изм № 1120600	Изм №
	Дирекция 01	Дата

РУКОВОДСТВО ПО КАЧЕСТВУ

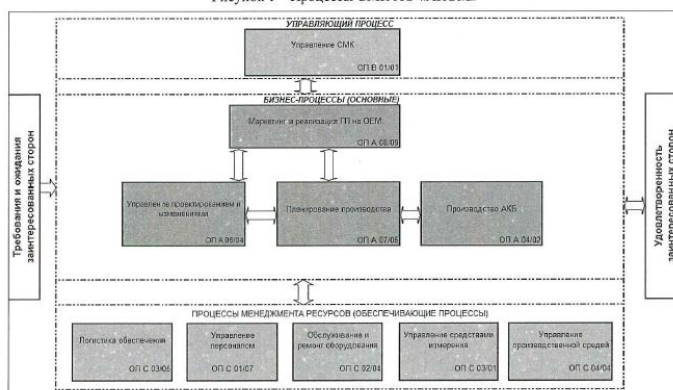
СИСТЕМА
МЕНЕДЖМЕНТА
КАЧЕСТВА

РК 07.01/01-18
Дата введения: 26.01.2019 г.
Выдан согласно РК 04.01-11

Контрольный экземпляр

Руководство по Качеству	РК 07.01/01-18	Стр 9 из 66
	Изм № 1120600	Изм №
	Дирекция 01	Дата

Рисунок 1 – Процессы СМК АО «АКОМ»



Руководство по Качеству	РК 07.01/01-18	Стр 12 из 66
	Изм № 1120600	Изм №
	Дирекция 01	Дата

2 ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

2.1 Термины и определения

В настоящем Руководстве применяются термины в соответствии с ISO 9000:2015 и IATF 16949:2016.

Менеджмент – скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией.

Высшее руководство – лицо или группа работников, осуществляющих направление деятельности и управление организацией на высшем уровне.

Требование – потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным.

Требование к качеству – требование, затрагивающее совокупность присущих объекту характеристик и их значения.

Система менеджмента – система для разработки политики и целей и достижения этих целей.

Политика в области качества – общие намерения и направление деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством.

Цели в области качества – то, чего добиваются, или к чему стремятся, в области качества.

Организационная структура – распределение ответственности, полномочий и взаимоотношений между работниками.

Потребитель – организация или лицо, получающее продукцию.

Процесс – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы.

Эффективность – связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Результативность – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

Производство – процесс изготовления или выпуска производственных материалов, компонентов или запасных частей, узлов, а также процессы термообработки, сварки, окраски, нанесения покрытий или другие отделочные операции.

Прослеживаемость – возможность проследить историю, применение или местонахождение того, что рассматривается.

Соответствие – выполнение требования.

Несоответствие – невыполнение требования.

Предупреждающее действие – действие, предпринятое для устранения причины потенциального несоответствия или другой потенциальной ситуации.

Корректирующее действие – действие, предпринятое для устранения причины обнаруженного несоответствия или другой нежелательной ситуации.

Проверка (сертификация) – подтверждение посредством представления объективных свидетельств того, что установленные требования были выполнены.

Валидация (утверждение, придание законной силы) – подтверждение посредством представления объективных свидетельств того, что требования.

Приложение В

Описание процесса «Маркетинг и реализация готовой продукции на OEM»	ОП А 08/09-17 Изм № 15800 Дирекция 030	Стр 1/24 Изм № Дата
--	--	---------------------------

СОГЛАСОВАНО
Директор по производству
Кавельс И.А.
2017г.

Директор по качеству
Росенский А.Н.
2017 г

Технический директор
Макошкин И.А.
2017 г

УТВЕРЖДАЮ
Директор

Антонов А.В.
2017г.

Описание процесса Маркетинг и реализация готовой продукции на OEM

СИСТЕМА
МЕНЕДЖМЕНТА
КАЧЕСТВА

ОП А 08/09-17

Взамен ОП А 08/09-10; ОП А02/00-13

Дата введения 15.01.2018 г.

Руководитель ЕРиМ
Хоружева О.Ю.
2017 г.

Контрольный
экземпляр

Приложение Г

Описание процесса «Управление проектированием и изменениями»	ОП А 06/04-18 Изм № 15300 Дирекция 04	Стр 1/22 Изм № Дата
--	---	---------------------------

Описание процесса Управление проектированием и изменениями

СИСТЕМА

ОП А 06/04-18

МЕНЕДЖМЕНТА

Дата введения 12.02.2018

КАЧЕСТВА

Вводится взамен ОП А 06/04-13

Разработано:

И.о. начальника КТО
Е.Н. Антипова
«30» 01 2018г

14

ООО «ЮДОЛА»

УТВЕРЖДАЮ
Директор

ПРОТОКОЛ

18.08.2017 № 2

«__»_____2017г.

Анализ Системы Менеджмента Качества
за 2 квартал 2017 г.

Присутствовали: Перельгин Ю.А., Логашин А.А., Макошкин И.А., Новоточин Э.П., Хоружая О.Ю., Хохлова Е.В., Богомазова С.В.

Повестка дня:

1. Выполнение решений предыдущего протокола;
2. Анализ данных, представленных в отчете СМК за 2 кв. 2017 г.
3. Анализ целей за 2 кв. 2017 г.

Отмечено:

1. К исполнению по Протоколу № 1 четыре пункта, не выполнен пункт 2. По пункту 3 – проведен анализ полочных цен продукции, установлена расчетная (средняя) розничная цена.
2. По результатам анализа входных данных (Приложение 1) принять действующую СМК результативной (выполнено 88% целей), адекватной и пригодной, соответствующей требованиям ISO TS 16949.
3. Ресурсы для поддержки СМК в 2017 году определены в бюджетах дирекций и в инвестиционном бюджете на 2017г.
4. Проведен анализ превышения нормативов показателей по процессам, данные отражены в отчете (приложение 1 п. 6) Дополнительных ресурсов на приведение показателей к нормативу не требуется.
5. Цели в области качества – Приложение 2.
6. Невыполнение цели по 0-пробою по потребителю ООО «ГАЗ-стандарт» – в стадии разработки ПКД в формате 8D № 31-17.
7. Невыполнение цели по уровню дефектности в стадии поставки – поставщиком разработан и реализуется ПКД.

РЕШИЛИ:

Для дальнейшего улучшения действующей СМК необходимо:

№ п.п.	Поручение	Ответственный	Дата	Примечание
1	Провести анализ выставленным замечаниям (несоблюдения технологии, культура производства и т.д.) с января по июль 2017г., на ТОП 3 разработать мероприятия	Логашин А.А.	21.08.2017 31.08.2017	Не выполнено
2	Актуализировать требования потребителей в связи с появлением новых потребителей	Росинский А.В.	31.08.2017	

Приложение Е

Чек-лист по внутреннему аудиту № _____					
подразделение (процесс)					
Внутренний аудит		☐ плановый ☐ внеплановый		Дата проведения «__» _____ 20__ г.	
Руководитель подразделения (владелец процесса) _____				Смена _____ (при необходимости)	
№ пункта ИСО 9001-2015 16949	№ пункта ISO 9001-2015 LATF 16949	Перечень контрольных вопросов (требований)	Соответствие требованию* (от 0 до 3)	Свидетельства аудита	Примечание (№ отчета о несоответствии)
Устранение замечаний предыдущего аудита					
Владелец процесса					
4.1 Понимание организации её среды					
4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон					
4.1 4.4.1 Общие требования					
Определен ли процесс? (схема процесса, вход, выход, управление, ресурсы) - Установлены ли последовательность процессов и их взаимодействие? - Установлены методы и критерии, необходимые для обеспечения результативности осуществления процесса, управления? - Обеспечен ли процесс ресурсами и информацией для поддержки осуществления мониторинга? - Осуществляется ли мониторинг, измерение и анализ					

Приложение Ж

Директор |

« _____ » _____ 2018 г.

А.В. Антонов

Программа

проведения внутренних аудитов системы менеджмента качества

на 2018 год

№ п/п	Сроки проведения аудита	Объект аудита	Критерии аудита	Группа аудиторов	Отметка о выполнении
1.	14 недели 2-6 апреля	Управление персоналом	4.1, 4.2, 4.4.1, 4.4.2, 5.1.1.1, 5.1.1.2, 5.1.1.3, 5.2.2, 5.3, 5.3.2, 6.1, 6.1.1, 6.1.2, 6.1.2.3, 6.2.1, 7.2, 7.2.1, 7.2.2, 7.3, 7.3.1, 7.3.2, 7.4, 7.4.1, 7.5.2, 7.5.3.1, 7.5.3.2, 7.5.3.3, 7.5.3.4, 7.5.3.5, 7.5.3.6, 7.5.3.7, 7.5.3.8, 7.5.3.9, 7.5.3.10, 7.5.3.11, 7.5.3.12, 7.5.3.13, 7.5.3.14, 7.5.3.15, 7.5.3.16, 7.5.3.17, 7.5.3.18, 7.5.3.19, 7.5.3.20, 7.5.3.21, 7.5.3.22, 7.5.3.23, 7.5.3.24, 7.5.3.25, 7.5.3.26, 7.5.3.27, 7.5.3.28, 7.5.3.29, 7.5.3.30, 7.5.3.31, 7.5.3.32, 7.5.3.33, 7.5.3.34, 7.5.3.35, 7.5.3.36, 7.5.3.37, 7.5.3.38, 7.5.3.39, 7.5.3.40, 7.5.3.41, 7.5.3.42, 7.5.3.43, 7.5.3.44, 7.5.3.45, 7.5.3.46, 7.5.3.47, 7.5.3.48, 7.5.3.49, 7.5.3.50, 7.5.3.51, 7.5.3.52, 7.5.3.53, 7.5.3.54, 7.5.3.55, 7.5.3.56, 7.5.3.57, 7.5.3.58, 7.5.3.59, 7.5.3.60, 7.5.3.61, 7.5.3.62, 7.5.3.63, 7.5.3.64, 7.5.3.65, 7.5.3.66, 7.5.3.67, 7.5.3.68, 7.5.3.69, 7.5.3.70, 7.5.3.71, 7.5.3.72, 7.5.3.73, 7.5.3.74, 7.5.3.75, 7.5.3.76, 7.5.3.77, 7.5.3.78, 7.5.3.79, 7.5.3.80, 7.5.3.81, 7.5.3.82, 7.5.3.83, 7.5.3.84, 7.5.3.85, 7.5.3.86, 7.5.3.87, 7.5.3.88, 7.5.3.89, 7.5.3.90, 7.5.3.91, 7.5.3.92, 7.5.3.93, 7.5.3.94, 7.5.3.95, 7.5.3.96, 7.5.3.97, 7.5.3.98, 7.5.3.99, 7.5.3.100, 7.5.3.101, 7.5.3.102, 7.5.3.103, 7.5.3.104, 7.5.3.105, 7.5.3.106, 7.5.3.107, 7.5.3.108, 7.5.3.109, 7.5.3.110, 7.5.3.111, 7.5.3.112, 7.5.3.113, 7.5.3.114, 7.5.3.115, 7.5.3.116, 7.5.3.117, 7.5.3.118, 7.5.3.119, 7.5.3.120, 7.5.3.121, 7.5.3.122, 7.5.3.123, 7.5.3.124, 7.5.3.125, 7.5.3.126, 7.5.3.127, 7.5.3.128, 7.5.3.129, 7.5.3.130, 7.5.3.131, 7.5.3.132, 7.5.3.133, 7.5.3.134, 7.5.3.135, 7.5.3.136, 7.5.3.137, 7.5.3.138, 7.5.3.139, 7.5.3.140, 7.5.3.141, 7.5.3.142, 7.5.3.143, 7.5.3.144, 7.5.3.145, 7.5.3.146, 7.5.3.147, 7.5.3.148, 7.5.3.149, 7.5.3.150, 7.5.3.151, 7.5.3.152, 7.5.3.153, 7.5.3.154, 7.5.3.155, 7.5.3.156, 7.5.3.157, 7.5.3.158, 7.5.3.159, 7.5.3.160, 7.5.3.161, 7.5.3.162, 7.5.3.163, 7.5.3.164, 7.5.3.165, 7.5.3.166, 7.5.3.167, 7.5.3.168, 7.5.3.169, 7.5.3.170, 7.5.3.171, 7.5.3.172, 7.5.3.173, 7.5.3.174, 7.5.3.175, 7.5.3.176, 7.5.3.177, 7.5.3.178, 7.5.3.179, 7.5.3.180, 7.5.3.181, 7.5.3.182, 7.5.3.183, 7.5.3.184, 7.5.3.185, 7.5.3.186, 7.5.3.187, 7.5.3.188, 7.5.3.189, 7.5.3.190, 7.5.3.191, 7.5.3.192, 7.5.3.193, 7.5.3.194, 7.5.3.195, 7.5.3.196, 7.5.3.197, 7.5.3.198, 7.5.3.199, 7.5.3.200, 7.5.3.201, 7.5.3.202, 7.5.3.203, 7.5.3.204, 7.5.3.205, 7.5.3.206, 7.5.3.207, 7.5.3.208, 7.5.3.209, 7.5.3.210, 7.5.3.211, 7.5.3.212, 7.5.3.213, 7.5.3.214, 7.5.3.215, 7.5.3.216, 7.5.3.217, 7.5.3.218, 7.5.3.219, 7.5.3.220, 7.5.3.221, 7.5.3.222, 7.5.3.223, 7.5.3.224, 7.5.3.225, 7.5.3.226, 7.5.3.227, 7.5.3.228, 7.5.3.229, 7.5.3.230, 7.5.3.231, 7.5.3.232, 7.5.3.233, 7.5.3.234, 7.5.3.235, 7.5.3.236, 7.5.3.237, 7.5.3.238, 7.5.3.239, 7.5.3.240, 7.5.3.241, 7.5.3.242, 7.5.3.243, 7.5.3.244, 7.5.3.245, 7.5.3.246, 7.5.3.247, 7.5.3.248, 7.5.3.249, 7.5.3.250, 7.5.3.251, 7.5.3.252, 7.5.3.253, 7.5.3.254, 7.5.3.255, 7.5.3.256, 7.5.3.257, 7.5.3.258, 7.5.3.259, 7.5.3.260, 7.5.3.261, 7.5.3.262, 7.5.3.263, 7.5.3.264, 7.5.3.265, 7.5.3.266, 7.5.3.267, 7.5.3.268, 7.5.3.269, 7.5.3.270, 7.5.3.271, 7.5.3.272, 7.5.3.273, 7.5.3.274, 7.5.3.275, 7.5.3.276, 7.5.3.277, 7.5.3.278, 7.5.3.279, 7.5.3.280, 7.5.3.281, 7.5.3.282, 7.5.3.283, 7.5.3.284, 7.5.3.285, 7.5.3.286, 7.5.3.287, 7.5.3.288, 7.5.3.289, 7.5.3.290, 7.5.3.291, 7.5.3.292, 7.5.3.293, 7.5.3.294, 7.5.3.295, 7.5.3.296, 7.5.3.297, 7.5.3.298, 7.5.3.299, 7.5.3.300, 7.5.3.301, 7.5.3.302, 7.5.3.303, 7.5.3.304, 7.5.3.305, 7.5.3.306, 7.5.3.307, 7.5.3.308, 7.5.3.309, 7.5.3.310, 7.5.3.311, 7.5.3.312, 7.5.3.313, 7.5.3.314, 7.5.3.315, 7.5.3.316, 7.5.3.317, 7.5.3.318, 7.5.3.319, 7.5.3.320, 7.5.3.321, 7.5.3.322, 7.5.3.323, 7.5.3.324, 7.5.3.325, 7.5.3.326, 7.5.3.327, 7.5.3.328, 7.5.3.329, 7.5.3.330, 7.5.3.331, 7.5.3.332, 7.5.3.333, 7.5.3.334, 7.5.3.335, 7.5.3.336, 7.5.3.337, 7.5.3.338, 7.5.3.339, 7.5.3.340, 7.5.3.341, 7.5.3.342, 7.5.3.343, 7.5.3.344, 7.5.3.345, 7.5.3.346, 7.5.3.347, 7.5.3.348, 7.5.3.349, 7.5.3.350, 7.5.3.351, 7.5.3.352, 7.5.3.353, 7.5.3.354, 7.5.3.355, 7.5.3.356, 7.5.3.357, 7.5.3.358, 7.5.3.359, 7.5.3.360, 7.5.3.361, 7.5.3.362, 7.5.3.363, 7.5.3.364, 7.5.3.365, 7.5.3.366, 7.5.3.367, 7.5.3.368, 7.5.3.369, 7.5.3.370, 7.5.3.371, 7.5.3.372, 7.5.3.373, 7.5.3.374, 7.5.3.375, 7.5.3.376, 7.5.3.377, 7.5.3.378, 7.5.3.379, 7.5.3.380, 7.5.3.381, 7.5.3.382, 7.5.3.383, 7.5.3.384, 7.5.3.385, 7.5.3.386, 7.5.3.387, 7.5.3.388, 7.5.3.389, 7.5.3.390, 7.5.3.391, 7.5.3.392, 7.5.3.393, 7.5.3.394, 7.5.3.395, 7.5.3.396, 7.5.3.397, 7.5.3.398, 7.5.3.399, 7.5.3.400, 7.5.3.401, 7.5.3.402, 7.5.3.403, 7.5.3.404, 7.5.3.405, 7.5.3.406, 7.5.3.407, 7.5.3.408, 7.5.3.409, 7.5.3.410, 7.5.3.411, 7.5.3.412, 7.5.3.413, 7.5.3.414, 7.5.3.415, 7.5.3.416, 7.5.3.417, 7.5.3.418, 7.5.3.419, 7.5.3.420, 7.5.3.421, 7.5.3.422, 7.5.3.423, 7.5.3.424, 7.5.3.425, 7.5.3.426, 7.5.3.427, 7.5.3.428, 7.5.3.429, 7.5.3.430, 7.5.3.431, 7.5.3.432, 7.5.3.433, 7.5.3.434, 7.5.3.435, 7.5.3.436, 7.5.3.437, 7.5.3.438, 7.5.3.439, 7.5.3.440, 7.5.3.441, 7.5.3.442, 7.5.3.443, 7.5.3.444, 7.5.3.445, 7.5.3.446, 7.5.3.447, 7.5.3.448, 7.5.3.449, 7.5.3.450, 7.5.3.451, 7.5.3.452, 7.5.3.453, 7.5.3.454, 7.5.3.455, 7.5.3.456, 7.5.3.457, 7.5.3.458, 7.5.3.459, 7.5.3.460, 7.5.3.461, 7.5.3.462, 7.5.3.463, 7.5.3.464, 7.5.3.465, 7.5.3.466, 7.5.3.467, 7.5.3.468, 7.5.3.469, 7.5.3.470, 7.5.3.471, 7.5.3.472, 7.5.3.473, 7.5.3.474, 7.5.3.475, 7.5.3.476, 7.5.3.477, 7.5.3.478, 7.5.3.479, 7.5.3.480, 7.5.3.481, 7.5.3.482, 7.5.3.483, 7.5.3.484, 7.5.3.485, 7.5.3.486, 7.5.3.487, 7.5.3.488, 7.5.3.489, 7.5.3.490, 7.5.3.491, 7.5.3.492, 7.5.3.493, 7.5.3.494, 7.5.3.495, 7.5.3.496, 7.5.3.497, 7.5.3.498, 7.5.3.499, 7.5.3.500, 7.5.3.501, 7.5.3.502, 7.5.3.503, 7.5.3.504, 7.5.3.505, 7.5.3.506, 7.5.3.507, 7.5.3.508, 7.5.3.509, 7.5.3.510, 7.5.3.511, 7.5.3.512, 7.5.3.513, 7.5.3.514, 7.5.3.515, 7.5.3.516, 7.5.3.517, 7.5.3.518, 7.5.3.519, 7.5.3.520, 7.5.3.521, 7.5.3.522, 7.5.3.523, 7.5.3.524, 7.5.3.525, 7.5.3.526, 7.5.3.527, 7.5.3.528, 7.5.3.529, 7.5.3.530, 7.5.3.531, 7.5.3.532, 7.5.3.533, 7.5.3.534, 7.5.3.535, 7.5.3.536, 7.5.3.537, 7.5.3.538, 7.5.3.539, 7.5.3.540, 7.5.3.541, 7.5.3.542, 7.5.3.543, 7.5.3.544, 7.5.3.545, 7.5.3.546, 7.5.3.547, 7.5.3.548, 7.5.3.549, 7.5.3.550, 7.5.3.551, 7.5.3.552, 7.5.3.553, 7.5.3.554, 7.5.3.555, 7.5.3.556, 7.5.3.557, 7.5.3.558, 7.5.3.559, 7.5.3.560, 7.5.3.561, 7.5.3.562, 7.5.3.563, 7.5.3.564, 7.5.3.565, 7.5.3.566, 7.5.3.567, 7.5.3.568, 7.5.3.569, 7.5.3.570, 7.5.3.571, 7.5.3.572, 7.5.3.573, 7.5.3.574, 7.5.3.575, 7.5.3.576, 7.5.3.577, 7.5.3.578, 7.5.3.579, 7.5.3.580, 7.5.3.581, 7.5.3.582, 7.5.3.583, 7.5.3.584, 7.5.3.585, 7.5.3.586, 7.5.3.587, 7.5.3.588, 7.5.3.589, 7.5.3.590, 7.5.3.591, 7.5.3.592, 7.5.3.593, 7.5.3.594, 7.5.3.595, 7.5.3.596, 7.5.3.597, 7.5.3.598, 7.5.3.599, 7.5.3.600, 7.5.3.601, 7.5.3.602, 7.5.3.603, 7.5.3.604, 7.5.3.605, 7.5.3.606, 7.5.3.607, 7.5.3.608, 7.5.3.609, 7.5.3.610, 7.5.3.611, 7.5.3.612, 7.5.3.613, 7.5.3.614, 7.5.3.615, 7.5.3.616, 7.5.3.617, 7.5.3.618, 7.5.3.619, 7.5.3.620, 7.5.3.621, 7.5.3.622, 7.5.3.623, 7.5.3.624, 7.5.3.625, 7.5.3.626, 7.5.3.627, 7.5.3.628, 7.5.3.629, 7.5.3.630, 7.5.3.631, 7.5.3.632, 7.5.3.633, 7.5.3.634, 7.5.3.635, 7.5.3.636, 7.5.3.637, 7.5.3.638, 7.5.3.639, 7.5.3.640, 7.5.3.641, 7.5.3.642, 7.5.3.643, 7.5.3.644, 7.5.3.645, 7.5.3.646, 7.5.3.647, 7.5.3.648, 7.5.3.649, 7.5.3.650, 7.5.3.651, 7.5.3.652, 7.5.3.653, 7.5.3.654, 7.5.3.655, 7.5.3.656, 7.5.3.657, 7.5.3.658, 7.5.3.659, 7.5.3.660, 7.5.3.661, 7.5.3.662, 7.5.3.663, 7.5.3.664, 7.5.3.665, 7.5.3.666, 7.5.3.667, 7.5.3.668, 7.5.3.669, 7.5.3.670, 7.5.3.671, 7.5.3.672, 7.5.3.673, 7.5.3.674, 7.5.3.675, 7.5.3.676, 7.5.3.677, 7.5.3.678, 7.5.3.679, 7.5.3.680, 7.5.3.681, 7.5.3.682, 7.5.3.683, 7.5.3.684, 7.5.3.685, 7.5.3.686, 7.5.3.687, 7.5.3.688, 7.5.3.689, 7.5.3.690, 7.5.3.691, 7.5.3.692, 7.5.3.693, 7.5.3.694, 7.5.3.695, 7.5.3.696, 7.5.3.697, 7.5.3.698, 7.5.3.699, 7.5.3.700, 7.5.3.701, 7.5.3.702, 7.5.3.703, 7.5.3.704, 7.5.3.705, 7.5.3.706, 7.5.3.707, 7.5.3.708, 7.5.3.709, 7.5.3.710, 7.5.3.711, 7.5.3.712, 7.5.3.713, 7.5.3.714, 7.5.3.715, 7.5.3.716, 7.5.3.717, 7.5.3.718, 7.5.3.719, 7.5.3.720, 7.5.3.721, 7.5.3.722, 7.5.3.723, 7.5.3.724, 7.5.3.725, 7.5.3.726, 7.5.3.727, 7.5.3.728, 7.5.3.729, 7.5.3.730, 7.5.3.731, 7.5.3.732, 7.5.3.733, 7.5.3.734, 7.5.3.735, 7.5.3.736, 7.5.3.737, 7.5.3.738, 7.5.3.739, 7.5.3.740, 7.5.3.741, 7.5.3.742, 7.5.3.743, 7.5.3.744, 7.5.3.745, 7.5.3.746, 7.5.3.747, 7.5.3.748, 7.5.3.749, 7.5.3.750, 7.5.3.751, 7.5.3.752, 7.5.3.753, 7.5.3.754, 7.5.3.755, 7.5.3.756, 7.5.3.757, 7.5.3.758, 7.5.3.759, 7.5.3.760, 7.5.3.761, 7.5.3.762, 7.5.3.763, 7.5.3.764, 7.5.3.765, 7.5.3.766, 7.5.3.767, 7.5.3.768, 7.5.3.769, 7.5.3.770, 7.5.3.771, 7.5.3.772, 7.5.3.773, 7.5.3.774, 7.5.3.775, 7.5.3.776, 7.5.3.777, 7.5.3.778, 7.5.3.779, 7.5.3.780, 7.5.3.781, 7.5.3.782, 7.5.3.783, 7.5.3.784, 7.5.3.785, 7.5.3.786, 7.5.3.787, 7.5.3.788, 7.5.3.789, 7.5.3.790, 7.5.3.791, 7.5.3.792, 7.5.3.793, 7.5.3.794, 7.5.3.795, 7.5.3.796, 7.5.3.797, 7.5.3.798, 7.5.3.799, 7.5.3.800, 7.5.3.801, 7.5.3.802, 7.5.3.803, 7.5.3.804, 7.5.3.805, 7.5.3.806, 7.5.3.807, 7.5.3.808, 7.5.3.809, 7.5.3.810, 7.5.3.811, 7.5.3.812, 7.5.3.813, 7.5.3.814, 7.5.3.815, 7.5.3.816, 7.5.3.817, 7.5.3.818, 7.5.3.819, 7.5.3.820, 7.5.3.821, 7.5.3.822, 7.5.3.823, 7.5.3.824, 7.5.3.825, 7.5.3.826, 7.5.3.827, 7.5.3.828, 7.5.3.829, 7.5.3.830, 7.5.3.831, 7.5.3.832, 7.5.3.833, 7.5.3.834, 7.5.3.835, 7.5.3.836, 7.5.3.837, 7.5.3.838, 7.5.3.839, 7.5.3.840, 7.5.3.841, 7.5.3.842, 7.5.3.843, 7.5.3.844, 7.5.3.845, 7.5.3.846, 7.5.3.847, 7.5.3.848, 7.5.3.849, 7.5.3.850, 7.5.3.851, 7.5.3.852, 7.5.3.853, 7.5.3.854, 7.5.3.855, 7.5.3.856, 7.5.3.857, 7.5.3.858, 7.5.3.859, 7.5.3.860, 7.5.3.861, 7.5.3.862, 7.5.3.863, 7.5.3.864, 7.5.3.865, 7.5.3.866, 7.5.3.867, 7.5.3.868, 7.5.3.869, 7.5.3.870, 7.5.3.871, 7.5.3.872, 7.5.3.873, 7.5.3.874, 7.5.3.875, 7.5.3.876, 7.5.3.877, 7.5.3.878, 7.5.3.879, 7.5.3.880, 7.5.3.881, 7.5.3.882, 7.5.3.883, 7.5.3.884, 7.5.3.885, 7.5.3.886, 7.5.3.887, 7.5.3.888, 7.5.3.889, 7.5.3.890, 7.5.3.891, 7.5.3.892, 7.5.3.893, 7.5.3.894, 7.5.3.895, 7.5.3.896, 7.5.3.897, 7.5.3.898, 7.5.3.899, 7.5.3.900, 7.5.3.901, 7.5.3.902, 7.5.3.903, 7.5.3.904, 7.5.3.905, 7.5.3.906, 7.5.3.907, 7.5.3.908, 7.5.3.909, 7.5.3.910, 7.5.3.911, 7.5.3.912, 7.5.3.913, 7.5.3.914, 7.5.3.915, 7.5.3.916, 7.5.3.917, 7.5.3.918, 7.5.3.919, 7.5.3.920, 7.5.3.921, 7.5.3.922, 7.5.3.923, 7.5.3.924, 7.5.3.925, 7.5.3.926, 7.5.3.927, 7.5.3.928, 7.5.3.929, 7.5.3.930, 7.5.3.931, 7.5.3.932, 7.5.3.933, 7.5.3.934, 7.5.3.935, 7.5.3.936, 7.5.3.937, 7.5.3.938, 7.5.3.939, 7.5.3.940, 7.5.3.941, 7.5.3.942, 7.5.3.943, 7.5.3.944, 7.5.3.945, 7.5.3.946, 7.5.3.947, 7.5.3.948, 7.5.3.949, 7.5.3.950, 7.5.3.951, 7.5.3.952, 7.5.3.953, 7.5.3.954, 7.5.3.955, 7.5.3.956, 7.5.3.957, 7.5.3.958, 7.5.3.959, 7.5.3.960, 7.5.3.961, 7.5.3.962, 7.5.3.963, 7.5.3.964, 7.5.3.965, 7.5.3.966, 7.5.3.967, 7.5.3.968, 7.5.3.969, 7.5.3.970, 7.5.3.971, 7.5.3.972, 7.5.3.973, 7.5.3.974, 7.5.3.975, 7.5.3.976, 7.5.3.977, 7.5.3.978, 7.5.3.979, 7.5.3.980, 7.5.3.981, 7.5.3.982, 7.5.3.983, 7.5.3.984, 7.5.3.985, 7.5.3.986, 7.5.3.987, 7.5.3.988, 7.5.3.989, 7.5.3.990, 7.5.3.991, 7.5.3.992, 7.5.3.993, 7.5.3.994, 7.5.3.995, 7.5.3.996, 7.5.3.997, 7.5.3.998, 7.5.3.999, 7.5.3.1000, 7.5.3.1001, 7.5.3.1002, 7.5.3.1003, 7.5.3.1004, 7.5.3.1005, 7.5.3.1006, 7.5.3.1007, 7.5.3.1008, 7.5.3.1009, 7.5.3.1010, 7.5.3.1011, 7.5.3.1012, 7.5.3.1013, 7.5.3.1014, 7.5.3.1015, 7.5.3.1016, 7.5.3.1017, 7.5.3.1018, 7.5.3.1019, 7.5.3.1020, 7.5.3.1021, 7.5.3.1022, 7.5.3.1023, 7.5.3.1024, 7.5.3.1025, 7.5.3.1026, 7.5.3.1027, 7.5.3.1028, 7.5.3.1029, 7.5.3.1030, 7.5.3.1031, 7.5.3.1032, 7.5.3.1033, 7.5.3.1034, 7.5.3.1035, 7.5.3.1036, 7.5.3.1037, 7.5.3.1038, 7.5.3.1039, 7.5.3.1040, 7.5.3.1041, 7.5.3.1042, 7.5.3.1043, 7.5.3.1044, 7.5.3.1045, 7.5.3.1046, 7.5.3.1047, 7.5.3.1048, 7.5.3.1049, 7.5.3.1050, 7.5.3.1051, 7.5.3.1052, 7.5.3.1053, 7.5.3.1054, 7.5.3.1055, 7.5.3.1056, 7.5.3.1057, 7.5.3.1058, 7.5.3.1059, 7.5.3.1060, 7.5.3.1061, 7.5.3.1062, 7.5.3.1063, 7.5.3.1064, 7.5.3.1065, 7.5.3.1066, 7.5.3.1067, 7.5.3.1068, 7.5.3.1069, 7.5.3.1070, 7.5.3.1071, 7.5.3.1072, 7.5.3.1073, 7.5.3.1074, 7.5.3.1075, 7.5.3.1076, 7.5.3.1077, 7.5.3.1078, 7.5.3.1079, 7.5.3.1080, 7.5.3.1081, 7.5.3.1082, 7.5.3.1083, 7.5.3.1084, 7.5.3.1085, 7.5.3.1086, 7.5.3.1087, 7.5.3.1088, 7.5.3.10		

Мониторинг корректирующих действий по результатам внутренних аудитов

На аудит, дд	Пункт, ИС	Выявленные несоответствия
01-14 Персонал 31.01.2014	5.5.1	Положения о подразделении не актуальны. Пример: в соответствии с приказом №425-13 прошли изменения в штатном расписании дирекции по логистике и дирекции по производству, изменения в положения не внесены.
	6.2.2	Данные по периодическому обучению персонала, взятого разработкой продукции и предоставлены в ходе проведения аудита. В личной карточке в программе 1С отсутствует информация о пройденном обучении по конкретному человеку.
	4.1	В ОП С 01/07-09 не определено целевое (пороговое) значение показателя осведомленность персонала. По результатам проведенного опроса 2012, 2013 г. определить целевое (пороговое) число по показателю процесса ОП С 01/07-09
02-14 Производство о 11.02-19.02-2014	4.2.3	Ознакомление персонала с нормативной документацией не фиксируется. Пример: Интегр. пр-во - ДП 08.002 «Управление несоответствующей продукцией» нет подписи об ознакомлении мастеров, нет подтверждения об ознакомлении операторов.
	5.5.3	Протокол совещания по качеству ведутся формально. Принятые решения переписываются из протокола в протокол (один и тот же текст)
	7.5.1	Операция Распаковка поддона с "зелеными" АКБ – участок не оснащен лотком с названием «Карточки в работе» на конвейере загона «зеленых» батарей
Не ведется мониторинг поставщиков в соответствии с СТО 07.002/05 по параметрам оборачиваемость тары, нарушения запланированного хода работы в поточных линиях, включая возвраты изделий из эксплуатации.		

Таблица мониторинга ПКД Мониторинг рейтинга процессов

2018/16089/OA1
IATF 16949:2016 + ISO
9001:2015



Отчет по аудиту

Критерий аудита IATF 16949:2016 + ISO 9001:2015

OA1

Ограничения ответственности и примечания

Номер	Ограничения ответственности и примечания
1	Отчет является конфиденциальным между клиентом, группой компаний URS и надзорными органами. Если клиент и/или URS желают направить отчет другой неназванной стороне, то необходимо получить письменное согласие от вышеуказанных сторон.
2	Содержание данного отчета основано на выборке данных в ходе визита.
3	Если клиент НЕ согласен с содержанием данного отчета, то он должен уведомить URS в течение 7 рабочих дней со дня получения отчета.
4	Аудит был проведен в соответствии с квотой, правилами по сертификации и законодательными требованиями - см. www.urs-holdings.com (Правила и регламент схем)
5	Отмена запланированного аудита может повлечь за собой расходы, если не была запрошена в письменном виде и менее чем за 7 рабочих дней до запланированной даты визита - см. www.urs-holdings.com
6	Если существенные изменения внесены в систему менеджмента, область, местоположение, число площадок или форму собственности, пожалуйста, сообщите об этом в URS в письменной форме как можно скорее.
7	Обратите внимание на то, что отчеты по аудиту анализируются независимо в URS, и в маловероятном случае несогласия внутреннего рецензента с рекомендациями и заключением аудитора, URS уведомит Вас относительно результата.
8	Во время независимого анализа данного отчета, если от аудитора потребуется объяснить его/ее комментарии, то содержание аудиторского отчета и подтверждающие документы могут быть изменены. Если любое изменение существенно влияет на результат данного отчета, Вы получите соответствующее уведомление.



6.0 Выявленные проблемы

Значительное несоответствие = значительный обой в системе, который может напрямую повлиять на конечный продукт или услугу, невыполнение нормативных требований; или несоответствие пункту стандарта (классификация M). Незначительное несоответствие = частичный обой в системе, который напрямую не влияет на конечный продукт или услугу, частичное невыполнение нормативных требований; частичное несоответствие пункту или подпункту стандарта (классификация m).

Номер	Формулировка требования	Формулировка несоответствия (включая клиентские документы)	Свидетельства несоответствия	Пункт	Классификация	Обоснование незначительности несоответствия
1	Специфические требования потребителей должны быть оценены и включены в область применения системы менеджмента качества организации.	Процесс управления специфическими требованиями потребителя не результативен.	1) Специфические требования потребителей не включены в область применения СМК в Руководстве по качеству РК.07.011/01-17. 2) Не интегрированы требования CSR в стандарт СТО 10.003/01 «Корректирующие действия». 3) В организации применяются Специфические требования потребителя	4.3.2	Значительное	Значительное и системное несоответствие, влияющее на потребителя напрямую.

	Положение об организации оплаты труда работников	П 06.004.07-14	Стр 6 из 45
		Изм № <u>8/19890</u>	Изм № _____
		Код дирекции <u>18</u>	Дата _____

5. Порядок расчета и структура заработной платы (денежного вознаграждения)

Расчет размера заработной платы производится по формуле:

$$P_{\text{зп}} = T_{\text{яв}} + P_{\text{эф}} + ПН + КВ_{\text{усл.тр.}} + В_{\text{нс}} + Д_{\text{из}} + Н_{\text{пм}} + Д_{\text{бр}} + Д_{\text{по}}, \text{ где}$$

$T_{\text{яв}}$ – тариф рабочего соответствующего разряда и/или должностной оклад с учетом явочного времени и работы в выходные и/или праздничные дни (без учета сверхурочного времени), руб.

$P_{\text{эф}}$ – все виды существующих премий, руб.

$ПН$ – персональная надбавка к окладу, руб.

$КВ_{\text{усл.тр.}}$ – компенсационная выплата за условия труда согласно карте специальной оценки рабочих мест, руб.

$В_{\text{нс}}$ – оплата работы в ночное время, а также в ночные смены при многосменном режиме работы, руб.

$Д_{\text{из}}$ – дополнительная оплата за выполнение нормированного (производственного) задания, руб.

$Н_{\text{пм}}$ – надбавка за профессиональное мастерство (для рабочих специальностей), руб.

$Д_{\text{бр}}$ – доплата за руководство бригадой, руб.

$Д_{\text{по}}$ – иные доплаты, устанавливаемые на основании приказов, руб.

5.1 Основная (постоянная) часть - $T_{\text{яв}}$

Основная (постоянная) часть оплаты труда включает в себя заработную плату, начисленную работникам за выполненную работу или оказанные услуги по тарифным ставкам (окладам), пропорционально отработанному времени.

➤ БАЗОВЫЙ ОКЛАД / ЧАСОВАЯ ТАРИФНАЯ СТАВКА

5.1.1 Базовый оклад работнику устанавливается Трудовым договором в твердой сумме в рублях Российской Федерации, в соответствии со штатным расписанием и/или часовой тарифной сеткой и является гарантированным уровнем заработной платы работника.

5.1.2 Основой для определения размеров базовых окладов (часовых тарифных ставок) является оценка ценности рабочего места, которая осуществляется на основании действующих должностных инструкций/ инструкций рабочего.

5.1.2 Гарантированная заработная плата не может быть ниже величины минимального размера (МРОТ), определенного действующим законодательством РФ. Базовый оклад (тариф) начисляется в полном размере работникам, отработавшим норму рабочего времени (согласно производственному календарю, утвержденному Минтруда РФ либо графику сменности, утвержденному приказом директора-управляющего аккumulаторным производством) и выполнявшим производственные задания, установленные нормами труда (трудовые обязанности). Во всех других случаях оплата начисляется пропорционально отработанному в течение месяца времени.

5.1.3. Каждому рабочему на основе его квалификационной категории, определяемой по решению квалификационной комиссии, присваивается определенный тарифно-квалификационный разряд. Каждому разряду соответствует своя часовая тарифная ставка. Размеры тарифных ставок устанавливаются тарифной сеткой один раз в год, перед началом формирования бюджета на оплату труда на следующий финансовый год, и утверждаются приказом по компании.

Вспомогательная таблица для подсчета баллов для расчета интегрального показателя конкурентоспособности предприятия

№	Показатель	Оценка	2015	2016	2017	max
1	Рентабельность продаж	0-5% - 1 балл 5%-15% - 2 балла Свыше 15% - 3 балла	1	3	3	3
2	Наличие среди партнеров автопроизводителей	Нет - 0 баллов 1-2 - 1 балл 3-5 - 2 балла 6 и более - 3 балла	0	0	1	3
3	Условия оплаты	80-100% предоплата – 0 баллов Предоплата (от 0,01% до 79,99%) – 1 балл Отсрочка оплаты – 2 балла	1	1	1	2
4	Качество товаров, продукции и/или услуг	Таблица 3 Максимально – 15 баллов	5	6	11	15
	Соответствие товара требованиям НТД	2 балла	2	2	2	2
	Наличие сертифицированной системы качества	ISO9001:2015 – 1 балл IATF 16949:2016 – 3 балла ISO14001:2015 – 1 балл	0	0	1	5
	Поставщик принимает на себя обязательство провести процедуру одобрения поставок	1 балл	1	1	1	1
	Обязательство поставщика в случае изменения обновить папку РРАР.	1 балл	0	1	1	1
	Продавец обязан представить покупателю результаты испытаний	1 балл	1	1	1	1
	Производить поставку товара в соответствии нормой РРМ	1 балл	0	0	1	1
	Наличие сертификата, удостоверяющего качество поставленного товара,	1 балл	1	1	1	1
	При поставке не соответствующей продукции предоставить план корректирующих действий по методике 8D	3 балла	0	0	3	3
5	Сроки поставки.	2 балла – готовность отгрузить в течение недели 1 балл – в течение 4-х недель 0 баллов – более 4-х недель	1	1	2	2

Продолжение Приложение Л

№	Показатель	Оценка	2015	2016	2017	max
6	Условия поставки	Самовывоз – 0 баллов Доставка – 1 балл	1	1	1	1
7	Дисциплина поставки	Отсутствие замечаний – 1 балл Наличие замечаний – 0 баллов	0	0	0	1
8	наличие производственных мощностей поставщика	Более 30% свободных мощностей – 3 балла 10% - 30% - 2 балла До 10% - 1 балл Производственные мощности полностью загружены – 0 баллов	3	3	3	3
9	используемое технологическое оборудование	Новое, современное, модернизированное, ремонты – не более 1% рабочего времени – 3 балла Хорошее состояние, ремонты не более 5% рабочего времени. -2 балла В удовлетворительном состоянии – 1 балл	1	2	2	3
10	системы складирования и распределения поставок	Да – 3 балла Собственные, но недостаточные – 1 балл Нет – 0 баллов	1	1	3	3
11	Гибкость поставки	Способность принять изменения по срокам поставки – 1 балл Способность принять изменения по количеству заказанного товара – 1 балл	2	2	2	2
12	Надежность поставщика	Способность поставлять в сроки, указанные в заказе – 1 балл Способность поставлять количество, указанное в заказе – 1 балл	2	2	2	2
13	Нарушения запланированного хода работы у потребителя	Отсутствие нарушений – 1 балл Наличие нарушений – 0 баллов	1	1	1	1
14	Результат проведенного аудита	Без замечаний – 3 балла Незначительные замечания – 1 балл; Значительные замечания – приостановка поставок	0	1	1	3
15	Удовлетворенность потребителя	При поставке без замечаний: Более 80% - 3 балла; 60%-80% - 2 балла; 40%-60% - 1 балл Менее 60% - 0 баллов	2	2	3	3
16	Индекс качества	Свыше 95% - 1 балл Менее 95% - 0 баллов	0	0	0	1
17	Индекс издержек	Более 95% - 1 балл Менее 95% - 0 баллов	0	0	0	1

Продолжение Приложение Л

№	Показатель	Оценка	2015	2016	2017	max
18	Индекс гибкости	Более 95% -0 баллов Менее 95% - 1 балл	0	0	0	1
	Итоговый балл конкурентоспособности		21	26	36	50

Таблица для расчета интегрального показателя конкурентоспособности

№	Показатель	Оценка	2015	2016	2017
1	2	4	5	6	7
1	Рентабельность продаж	4,68%	0,0468	0,1404	0,1404
2	Наличие среди партнеров автопроизводителей	4,91%	0	0	0,0491
3	Условия оплаты	5,03%	0,0503	0,0503	0,0503
4	Качество товаров, продукции и/или услуг	7,95%	0,3975	0,477	0,8745
5	Сроки поставки.	5,26%	0,0526	0,0526	0,1052
6	Условия поставки	5,85%	0,0585	0,0585	0,0585
7	Дисциплина поставки	7,13%	0	0	0
8	наличие производственных мощностей поставщика	3,63%	0,1089	0,1089	0,1089
9	используемое технологическое оборудование	3,27%	0,0327	0,0654	0,0654
10	системы складирования и распределения поставок	3,86%	0,0386	0,0386	0,0386
11	Гибкость поставки	5,26%	0,1052	0,1052	0,1052
12	Надежность поставщика	6,67%	0,1334	0,1334	0,1334
13	Нарушения запланированного хода работы у потребителя	8,07%	0,0807	0,0807	0,0807
14	Результат проведенного аудита	5,73%	0	0,0573	0,0573
15	Удовлетворенность потребителя	6,32%	0,1264	0,1264	0,1896
16	Индекс качества	6,43%	0	0	0
17	Индекс издержек	4,80%	0	0	0
18	Индекс гибкости	5,15%	0	0	0
	Итоговый балл конкурентоспособности		1,2316	1,4947	2,0571

Проблемы, направление повышения эффективности СМК и их влияние на конкурентоспособность

№	Проблема	Пункт стандарта 9001:2015	Мероприятие	Проекты	Влияние на СМК	Влияние на конкурентоспособность
1	Система менеджмента качества вводится по требованию потребителей, для целей расширения рынка сбыта, а не по осознанной необходимости	5.1 Лидерство и приверженность	Информирование о необходимости и эффективности СМК.	-	Повышение внимания внедряемой СМК, создание саморегулируемой системы	Повышение управляемости предприятия, скорости реагирования на проблемы потребителя, повышение удовлетворенности Потребителя.
2	Со стороны линейного руководства (руководители отделов, производственных участков) нет понимания и желания участвовать в развитии системы менеджмента качества	5.1 Лидерство и приверженность 1.2.1 Доведение политики в области качества 1.3 Функции, ответственность и полномочия в организации 7.3 Осведомленность	Информирование о необходимости и эффективности СМК.	-		Повышение информированности сотрудников в результате деятельности, повышение вовлеченности персонала, повышение квалификации
3	Не прослеживается связь между процессами (входы и выходы не соответствуют).	4.4 Система менеджмента качества и ее процессы	Переработка процесса. Построение общей схемы процессов	-	Обеспечение процессного подхода, выполнение требований стандарта, предъявляемых к процессам	Нарушено условие системности, процессы не позволяют обеспечить воспроизводимость процесса или продукта Влияние на удовлетворенность потребителя
4	Не во всех представленных для анализа процессах имеются четкие показатели эффективности и результативности функционирования процесса.	4.4 Система менеджмента качества и ее процессы	-	Внедрение мотивации на основе KPI	Обеспечение процессного подхода, выполнение требований стандарта, предъявляемых к процессам	Процессы не позволяют обеспечить воспроизводимость процесса или продукта Влияние на удовлетворенность потребителя

Продолжение Приложение Н

№	Проблема	Пункт стандарта 9001:2015	Мероприятие	Проекты	Влияние на СМК	Влияние на конкурентоспособность
5	Нет долгосрочного плана проведения мероприятий по бережливому производству и постоянному улучшению.	10.3 Постоянное улучшение	Разработка плана, планирование мероприятий на текущий период, оценка их эффективности		Обеспечение системы постоянного улучшения, ориентация на «бережливое» производство	Высокая себестоимость влияет на ценовую политику предприятия Влияние на удовлетворенность потребителя
6	Неполная, некачественно сформированная папка РРАР	8.1 Планирование и управление деятельностью на стадиях жизненного цикла продукции и услуг 8.3.2 Планирование проектирования и разработки	Прописать в процедуре «Разработка и перспективное планирование качества продукции» перечень требуемых документов, которые необходимы в папке РРАР. Обозначить сроки формирования и подготовки вышеуказанных документов Ознакомить ответственных лиц с вносимыми изменениями в процесс		Невыполнение специфических требований потребителя	Скорость реагирования на изменения, вносимые в продукт или процесс по инициативе клиента Влияние на удовлетворенность потребителя
7	Устаревшая версия АРQR	6.2 Цели в области качества и планирование их достижения 10.3 Постоянное улучшение	Приобрести обновленные рекомендации АРQR Перевести, распространить и внедрить в работу обновленную версию АРQR.		Невыполнение специфических требований потребителя	Скорость реагирования на изменения, вносимые в продукт или процесс по инициативе клиента Влияние на удовлетворенность потребителя

Продолжение Приложение Н

№	Проблема	Пункт стандарта 9001:2015	Мероприятие	Проекты	Влияние на СМК	Влияние на конкурентоспособность
8	Не разработанная стратегия «постоянного улучшения», неработающая система LEANPRODUCTION («бережливого производства»)	10.3 Постоянное улучшение Система бережливого производства	-	Изменение системы мотивации Внедрения поста дополнительного контроля герметичности готовой продукции	Обеспечение системы постоянного улучшения, ориентация на «бережливое» производство	Снижение показателей затратности, высокая цена, Повышение удовлетворенности потребителя,
9	Неэффективная система мотивации. Отсутствие учета KPI при расчете вознаграждения.	7.1.2 Человеческие ресурсы		Изменение системы мотивации	ориентация на «бережливое» производство Вовлечение персонала в СМК	Повышение заинтересованности персонала в результате
10	Неполный план действий в непредвиденных ситуациях. Не все риски оценены и проанализированы/ Внедрение оценки рисков по PFMEA	6.1 Действия в отношении рисков и возможностей 8.7 Управление несоответствующими результатами процессов	Проведение дополнительного анализа рисков по FMEA, проведение их оценки, планирование действий в непредвиденных ситуациях. Оценка их эффективности. Введение системы мониторинга и пересмотра плана мероприятий		Полный анализ рисков и возможностей для максимально эффективного выполнения специфических требований потребителей.	Привлечение автопроизводителей, рост объемов сбыта, выполнение специфических требований автопроизводителей
11	Нет системы штрих-кодовой идентификации входящих материалов и комплектующих	8.5.2 Идентификация и прослеживаемость		Внедрение системы штрих-кодов	Обеспечение прослеживаемости и идентификации	Рост управляемости, скорости реагирования, системности

Продолжение Приложения Н

№	Проблема	Пункт стандарта 9001:2015	Мероприятие	Проекты	Влияние на СМК	Влияние на конкурентоспособность
12	Сертифицированный единственный внутренний аудитор. Сертификация по APQP, PPAP, DFMEA, PFMEA	9.2 Внутренний аудит	Определение возможных специалистов на роль внутреннего аудитора, обучение, сертификация.		Обеспечение требований по анализу, мониторингу и контролю системы	Обеспечение вовлеченности персонала, повышение внимания руководства к функционированию СМК

Приложение О

Вспомогательная таблица для подсчета баллов для расчета интегрального показателя конкурентоспособности предприятия

№	Показатель	Оценка	2015	2016	2017	2018 (план)	max
1	Рентабельность продаж	0-5% - 1 балл; 5%-15% - 2 балла; Свыше 15% - 3 балла	1	3	3	3	3
2	Наличие среди партнеров автопроизводителей	Нет - 0 баллов; 1-2 - 1 балл; 3-5 - 2 балла; более 6 - 3 балла	0	0	1	2	3
3	Условия оплаты	80-100% предоплата – 0 баллов; Предоплата (от 0,01% до 79,99%) – 1 балл Отсрочка оплаты – 2 балла	1	1	1	1	2
4	Качество товаров, продукции и/или услуг	Таблица 3 Максимально – 15 баллов	5	6	11	15	15
	Соответствие товара требованиям НТД	2 балла	2	2	2	2	2
	Наличие сертифицированной СМК	ISO9001:2015 – 1 балл ISO/TS 16949:2016 – 3 балла ИСО14001:2015 1 балл	0	0	1	5	5
	Поставщик берет обязательство провести процедуру РРАР	1 балл	1	1	1	1	1
	Обязательство поставщика обновлять папку РРАР.	1 балл	0	1	1	1	1
	Продавец обязан представить результаты испытаний	1 балл	1	1	1	1	1
	Соблюдать нормы РРМ	1 балл	0	0	1	1	1
	Наличие сертификата, удостоверяющего качество поставленного товара,	1 балл	1	1	1	1	1
	При поставке не соответствующей продукции предоставить план корректирующих действий по методике 8D	3 балла	0	0	3	3	3
5	Сроки поставки.	2 балла – готовность отгрузить в течение недели 1 балл – в течение 4-х недель 0 баллов – более 4-х недель	1	1	2	2	2
6	Условия поставки	Самовывоз – 0 баллов Доставка – 1 балл	1	1	1	1	1
7	Дисциплина поставки	Отсутствие замечаний – 1 балл. Наличие замечаний – 0 баллов	0	0	0	1	1

Продолжение Приложения О

№	Показатель	Оценка	2015	2016	2017	2018 (план)	max
8	наличие производственных мощностей поставщика	Более 30% свободных мощностей – 3 балла 10% - 30% - 2 балла До 10% - 1 балл Производственные мощности полностью загружены – 0 баллов	3	3	3	3	3
9	используемое технологическое оборудование	Новое, современное, модернизированное, ремонты – не более 1% рабочего времени – 3 балла Хорошее состояние, ремонты не более 5% рабочего времени. -2 балла В удовлетворительном состоянии – 1 балл	1	2	2	2	3
10	системы складирования и распределения поставок	Да – 3 балла Собственные, но недостаточные – 1 балл Нет – 0 баллов	1	1	1	3	3
11	Гибкость поставки	Способность принять изменения по срокам поставки – 1 балл Способность принять изменения по количеству заказанного товара – 1 балл	2	2	2	2	2
12	Надежность поставщика	Способность поставлять в сроки, указанные в заказе – 1 балл Способность поставлять количество, указанное в заказе – 1 балл	2	2	2	2	2
13	Нарушения запланированного хода работы у потребителя	Отсутствие нарушений – 1 балл Наличие нарушений – 0 баллов	1	1	1	1	1
14	Результат проведенного аудита	Без замечаний – 3 балла Незначительные замечания – 1 балл Значительные замечания – приостановка поставок	0	1	1	1	3
15	Удовлетворенность потребителя	При поставке без замечаний: Более 80% - 3 балла 60%-80% - 2 балла 40%-60% - 1 балл Менее 60% - 0 баллов	2	2	3	3	3

Продолжение Приложения О

№	Показатель	Оценка	2015	2016	2017	2018 (план)	max
16	Индекс качества	Свыше 95% -1 балл Менее 95% - 0 баллов	0	0	0	1	1
17	Индекс издержек	Более 95% -1 балл Менее 95% - 0 баллов	0	0	0	0	1
18	Индекс гибкости	Более 95% -0 баллов Менее 95% - 1 балл	0	0	0	1	1
	Итоговый балл конкурентноспособности		21	26	34	44	50