

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)

(наименование)

27.03.02 Управление качеством

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление качеством в производственных системах

(направленность (профиль)/специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Разработка мероприятий по повышению эффективности управления качеством  
продукции предприятия на основе внедрения процессного подхода (на примере ООО  
«Терра Пласт»)

Студент

Р.Р. Кадилова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Ю. Кузнецова

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

Тольятти 2020

## **Аннотация**

Бакалаврскую работу выполнил: Р.Р. Кадирова.

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению эффективности управления качеством продукции предприятия на основе внедрения процессного подхода (на примере ООО «Терра Пласт»)».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Е.Ю. Кузнецова.

Цель исследования: разработка мероприятий по повышению эффективности управления качеством продукции ООО «Терра Пласт» на основе внедрения процессного подхода.

Объект исследования – ООО «Терра Пласт», основным видом деятельности, которого является монтаж окон и дверей, санитарно-технического и электромонтажного оборудования.

Предмет исследования – эффективность управления качеством продукции и применения процессного подхода на рассматриваемом предприятии.

Краткие выводы по бакалаврской работе: выявлены проблемы поставки некачественных изделий для последующего монтажа. Предложено совершенствование организации процесса закупки комплектующих, для этого проведен анализ базы существующих поставщиков, исключены недобросовестные, выбраны новые.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Горизонт исследования – 2016-2018 гг.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 27 источников и 7 приложений. Общий объем работы, без приложений, 52 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 8.

## Содержание

|                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                                                                                                                      | 5  |
| 1 Теоретические основы повышения эффективности управления качеством продукции предприятия на основе процессного подхода .....                      | 7  |
| 1.1 Сущность эффективности управления качеством продукции предприятия и принципы ее обеспечения .....                                              | 7  |
| 1.2 Роль процессного подхода в управлении качеством продукции предприятия и механизм его внедрения .....                                           | 12 |
| 2 Анализ эффективности управления качеством продукции и применения процессного подхода в ООО «Терра Пласт».....                                    | 19 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ....                                                                                   | 19 |
| 2.2 Оценка управления качеством продукции и применения процессного подхода на предприятии .....                                                    | 26 |
| 3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления качеством продукции ООО «Терра Пласт» на основе внедрения процессного подхода ..... | 40 |
| 3.1 Совершенствование процесса выбора поставщиков и входного контроля качества.....                                                                | 40 |
| 3.2 Расчет затрат и экономический эффект от предполагаемых мероприятий .....                                                                       | 46 |
| Заключение .....                                                                                                                                   | 49 |
| Список используемой литературы .....                                                                                                               | 51 |
| Приложение А Устав ООО «Терра Пласт» .....                                                                                                         | 54 |
| Приложение Б Организационная структура управления ООО «Терра Пласт»                                                                                | 56 |
| Приложение В Бухгалтерский баланс за 2016-2018 гг.....                                                                                             | 57 |
| Приложение Г Отчет о финансовых результатах за 2017-2018 гг. ....                                                                                  | 59 |
| Приложение Д Отчет о финансовых результатах за 2016-2017 гг.....                                                                                   | 61 |
| Приложение Е Диаграмма Исикавы.....                                                                                                                | 60 |
| Приложение Ж Процесс закупки комплектующих / товаров с разделением его на подпроцессы .....                                                        | 61 |



## **Введение**

Актуальность темы обусловлена тем, что эффективность работы организаций, напрямую зависит от качества и скорости выполнения всех ее процессов. Оптимизация бизнес-процессов компании, в первую очередь поможет уменьшить свои затраты и сэкономить время. В современных условиях развития экономики требования к повышению качества продукции с целью повышения эффективности деятельности предприятия сильно возросли. Управленческий персонал стал уделять управлению качеством продукции большое внимание. Более широкое применение процессного инструментария позволяет интегрировать параметры ключевых бизнес-процессов в карту стратегических целей компании и четко связывать ориентиры стратегии с системой ключевых показателей эффективности и мотивации персонала.

Цель исследования: разработка мероприятий по повышению эффективности управления качеством продукции ООО «Терра Пласт» на основе внедрения процессного подхода.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть теоретические основы повышения эффективности управления качеством продукции предприятия за счет применения процессного подхода;
- провести анализ эффективности управления качеством продукции и применения процессного подхода в ООО «Терра Пласт»;
- разработать и экономически обосновать мероприятия по повышению эффективности управления качеством продукции предприятия на основе внедрения процессного подхода.

Объект исследования – ООО «Терра Пласт», основным видом деятельности которого является монтаж окон и дверей, санитарно-технического и электромонтажного оборудования.

Предмет исследования – эффективность управления качеством продукции и применения процессного подхода на рассматриваемом предприятии.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция.

Информационную базу исследования составили труды отечественных авторов: О. Г. Абакумова, О. В. Аристов, В. А. Лебедев, В. Б. Протасьев, С. Ю. Беляев, С. Г. Васин, А. Ю. Сизикин, Н. А. Казакова, К. И. Кишкан, Г. Е. Беспалова, В. М. Мишин, В. А. Разумов, А. В. Тебекин, И. Н. Томохова, В. К. Федюкин, Е. В. Фрейдина, Э. Ю. Черкесова.

При написании бакалаврской работы также были изучены работы и зарубежных авторов: Э. Деминг, А. Фейгенбаум, К. Исикава.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка используемой литературы. Во введении раскрывается актуальность исследования, его основные положения. В первом разделе рассмотрены теоретические основы повышения эффективности управления качеством продукции предприятия на основе внедрения процессного подхода. Во втором разделе представлена организационно-экономическая характеристика ООО «Терра Пласт», проведен анализ эффективности управления качеством продукции и применения процессного подхода. В третьем разделе разработаны и экономически обоснованы мероприятия по повышению эффективности управления качеством продукции ООО «Терра Пласт» на основе внедрения процессного подхода. В заключении сделаны выводы по проведенному исследованию. Список используемой литературы включает 26 источников по проблеме применения процессного подхода для повышения эффективности управления качеством продукции производственных предприятий, которые использовались при написании бакалаврской работы.

# **1 Теоретические основы повышения эффективности управления качеством продукции предприятия на основе процессного подхода**

## **1.1 Сущность эффективности управления качеством продукции предприятия и принципы ее обеспечения**

Для того, чтобы определить сущность эффективности управления качеством продукции, следует дать основное определение понятия «управление качеством» – это один из самых важных процессов организации, на который обращают особое внимание производители современных технологий. Высокие стандарты заказчиков диктуют такие же требования к качеству и надежности производимой продукции. Деятельность по управлению качеством осуществляется в рамках системы менеджмента качества.

Согласно ГОСТ Р ИСО 9001–2015 «Системы менеджмента качества. Требования», управление качеством: «действия, осуществляемые при создании и эксплуатации или потреблении продукции, в целях установления, обеспечения и поддержания необходимого уровня ее качества» [7]. Управление качеством — часть менеджмента качества, направленная на выполнение требований к качеству [1].

В учебнике О.Г. Абакумовой представлено следующее определение: «управление качеством – деятельность менеджеров и работников предприятия, направленная на постоянное повышение качества продукции» [1].

Управление качеством осуществляется в рамках четырех основных взаимосвязанных направлений:

- управление качеством при проектировании;
- управление качеством поставок;
- управление качеством в производстве;
- контроль продукции в эксплуатации [3].

Это замкнутый цикл: от проектирования продукции до ее эксплуатации. Мониторинг эксплуатации и обслуживания выпускаемой продукции продолжается и в послегарантийный период, что позволяет получать оперативную информацию о надежности продукции на протяжении всего жизненного цикла и в случае необходимости вносить изменения в конструкцию, тем самым влияя на надежность выпускаемой техники.

Система управления качеством продукции выполняет следующие функции:

1. «Функции стратегического, тактического и оперативного управления.
2. Функции принятия решений, управляющих воздействий, анализа и учета, информационно-контрольные.
3. Функции специализированные и общие для всех стадий жизненного цикла продукции.
4. Функции управления по научно-техническим, производственным, экономическим и социальным факторам и условиям» [18].

Стратегические функции включают:

- «прогнозирование и анализ базовых показателей качества;
- определение направлений проектных и конструкторских работ;
- анализ достигнутых результатов качества производства;
- анализ информации о рекламациях;
- анализ информации о потребительском спросе» [14].

Тактические функции:

- «управление сферой производства;
- поддержание на уровне заданных показателей качества;
- взаимодействие с управляемыми объектами и внешней средой» [15].

Эффективная система управления качеством позволяет уменьшить издержки на материалы и труд, составить четко организованные уровни контроля качества товара или услуги, которые в дальнейшем увеличивают объемы производства и улучшают экономические показатели.



В теме бакалаврской работы затрагивается вопрос повышения эффективности управления качеством продукции предприятия, поэтому необходимо определить требования, которые предъявляются к системе управления качеством организации:

- оценка качества продукции на этапе проектирования, то есть вложение в будущую производимую продукцию определенных свойств, которые бы сделали ее более высокого качества (в большинстве случаев на данном этапе фирмы основываются либо на требованиях потребителей к качеству продукции или же на качество аналогичной продукции фирм-конкурентов на рынке);
- планирование качества продукции состоит в установлении нормативов, стандартов, методов оценки качества будущей продукции на всех этапах жизненного цикла продукции, а также возможные допустимые отклонения от заданных нормативов;
- контроль за качеством закупаемых для производства продукции сырья и материалов;
- подготовка высококвалифицированных сотрудников и повышение уровня их квалификации в случае изменения требований к качеству производимой фирмой продукции;
- получение достоверной информации от потребителей о качестве готовой продукции, а также своевременную информацию об изменениях на рынке с целью доведения производимой продукции до новых стандартов качества или повышенных требований конкурентов [16].

Разработка и реализация системы управления качеством производимой фирмой продукции формируются в определенной последовательности:

- разработка оперативных и стратегических целей системы управления качеством;
- разработка и применение показателей оценки качества производимой

продукции;

- разработка оперативных и стратегических задач системы управления качеством, которые целесообразно решить;
- использование инициатив персонала фирмы по оценке качества производимой продукции [2].

После того, как разработаны стратегические цели системы управления качеством производимой продукции, они доводятся до сотрудников и подразделений фирмы. С целью повышения эффективности выполнения стратегических задач системы управления качеством, поставленных перед сотрудниками и подразделениями фирмы, необходимо разрабатывать и внедрять мероприятия, мотивирующие их [12].

В рамках разработки и реализации системы управления качеством производимой фирмой продукции разрабатываются стратегические и оперативные цели системы управления качеством и определяются мероприятия, которые необходимы для достижения разработанных целей и задач [19].

После того, как сформулирована долгосрочная цель, определяется политика в области управления качеством, которая включает действия, представленные на рисунке 1.

Итак, ключевые выводы к основам управления качества:

- к управлению качеством необходим системный подход;
- система управления качеством представляет собой совокупность управленческих органов и объектов управления, мероприятий, методов и средств, направленных на установление, обеспечение и поддержание высокого уровня качества продукции и услуг;
- система управления качеством должна удовлетворять стандартам ИСО 9001 [22].



Рисунок 1 – Действия в области управления качеством [25]

Таким образом, можно сделать вывод, что проблемы качества производимой фирмой продукции являются на сегодняшний день первоочередными для потребителей, часто занимая более высокую ступень по сравнению с ценой. Поэтому задача любой фирмы, которая хочет эффективно функционировать на рынке, обеспечивать высокое качество производимой продукции, а это возможно только создавая на фирме систему управления качеством производимой продукции, разрабатывая и выполняя стандарты и нормативы по качеству продукции, а также осуществляя постоянный контроль за качеством продукции на всех этапах производственно-сбытового цикла.

Следовательно, эффективная система управления качеством позволяет уменьшить издержки на материалы и труд, составить четко организованные уровни контроля качества товара или услуги, которые в дальнейшем увеличивают объемы производства и улучшают экономические показатели [23]. Контроль качества выявляет отклонения в процессе производства и

позволяет исключить бракованные изделия из производственного процесса.

Деятельность предприятия, включающая постоянные технологические нововведения, позволяет обновлять номенклатуру и ассортимент товаров или услуг, и за счет этого увеличивать потребительский эффект. С помощью системы контроля качества фирма параллельно достигает поставленные цели, обеспечивая конкурентоспособность выпускаемой продукции.

## **1.2 Роль процессного подхода в управлении качеством продукции предприятия и механизм его внедрения**

Согласно ГОСТ Р ИСО 9001-2015: «Процессный подход позволяет организации планировать свои процессы и их взаимодействие. Настоящий стандарт направлен на применение процессного подхода при разработке, внедрении и улучшении результативности системы менеджмента качества в целях повышения удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований. Этот подход позволяет организации управлять взаимосвязями и взаимозависимостями между процессами системы, так что общие результаты деятельности организации могут быть улучшены. Процессный подход включает в себя систематическое определение и менеджмент процессов и их взаимодействия таким образом, чтобы достигать намеченных результатов в соответствии с политикой в области качества и стратегическим направлением организации» [7].

Прогрессивность управления компании в реализации процессного подхода подтверждается одним из принципов стандарта ISO 9001. Являясь ориентиром для модели ведения бизнеса, он закреплён в международных стандартах системы менеджмента качества [24].

Применение процессно-ориентированного менеджмента предоставляет следующие преимущества: во-первых, это четкое понимание потребностей клиентов. Во-вторых, ясность и единство целей компании, что способствует эффективности процесса непрерывного совершенствования. В-третьих,

появляется возможность отслеживать динамику изменений в компании, а также результативность поставленных целей. В-четвертых, стратегические цели реализуются с учетом мнения всех сотрудников, благодаря этому происходит сплочение коллектива на основе общих ценностей и корпоративной культуры [4].

Внедряя процессный подход, чтобы помочь продвижению на рынок организации, следует скоординировать деятельность по реализации этапов процессного подхода, которые представлены схемой на рисунке 2 на основании требований ГОСТ ИСО 9000-2015 [7].

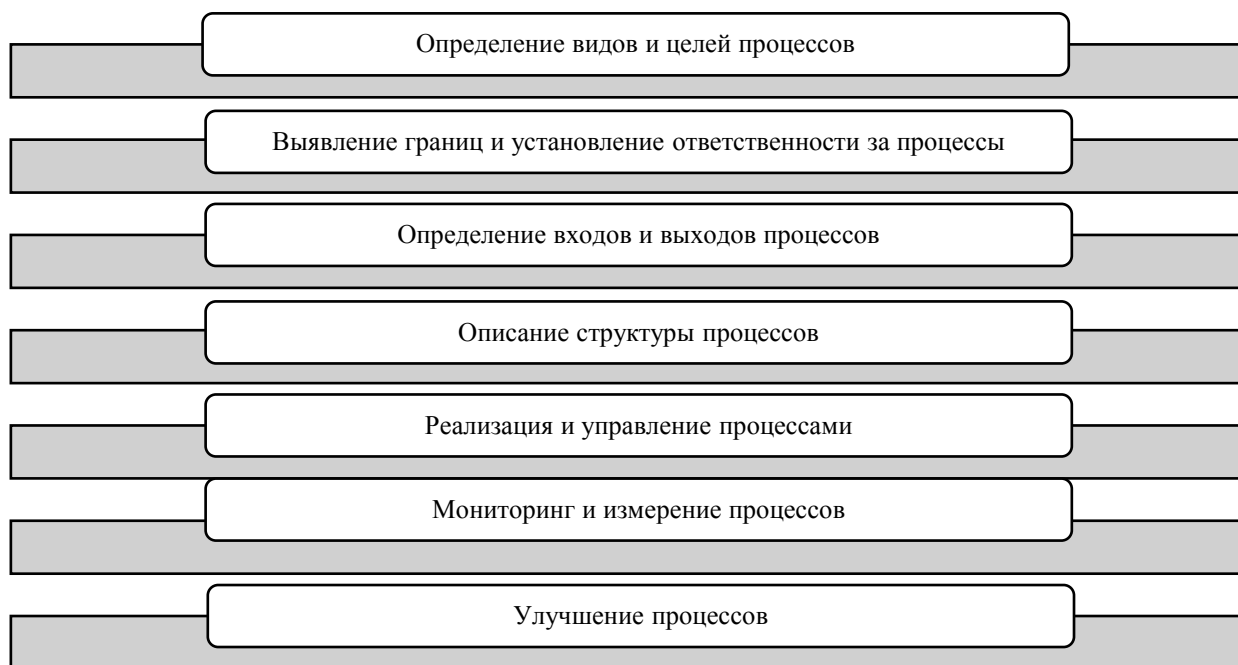


Рисунок 2 – Этапы внедрения процессного подхода в деятельность организации [27]

Представленная на рисунке 2 схема показывает, какие необходимо выстроить процессы, чтобы система менеджмента качества нормально функционировала. Сотрудникам организации необходимо понимать и представлять объем процессов, выполнение которых предоставляется им; какие связи выстраиваются по уровням управления и как их можно перераспределять; с помощью каких процессов, как основных, достигается

стратегическая цель производства. Следует периодически при необходимости корректировать существующую организационную структуру предприятия для выполнения установленных процессов; определять и перераспределять полномочия сотрудников, выполняющих разработку процессов и их описание [6].

Все приведенные на рисунке 2 этапы необходимо периодически координировать и редактировать, так как деятельность компании приводит к достижениям некоторых намеченных целей. Этот список формируется при наличии четкого осмысленного представления стратегических целей и тактики их достижений компанией в сфере качества, размеров ответственности, лежащей на коллективе, четкое предвидение ожидания потребителей и конкурентов.

Рассматривать каждый процесс следует со следующих точек зрения: в качестве объекта управления; в качестве элемента системы, находящегося во взаимосвязи и другими процессами; в качестве отдельной составляющей, имеющий собственную структуру [26].

Необходимо знать и предвидеть цели и виды процессов, их понятность коллективу компании. Предположим, процесс «закупки» должен иметь такую цель как определенный уровень несоответствий (дефекты) в закупаемых товарах; процесс «поставки» - наибольшее возможное время поставок товаров, выраженное конкретным количеством часов, дней. Определяя цели, необходимо помнить об ожиданиях потенциальных покупателей (потребители) и пытаться их удовлетворить [5]. Только окончание процесса и выход из него дает полное представление достигнута или нет поставленные цели. На самом деле необходимо создавать совокупность целей предприятия, находящихся в связи с каждым конкретным процессом и определяющие организационное реформирование для дальнейшего функционирования предприятия.

Обобщенная карта процессов должны содержать все результаты прохождения операций, имеющихся на любом этапе внедрения процессного

подхода.

Представленная в графическом виде совокупность процессов компании – это и есть обобщенная карта, по которой определяется укрупненная классификация процессов, порядок их прохождения, взаимные связи и точки соприкосновения.

В реестре процессов компании представлен их полный список, сформированный на основе специализации данной компании, ее перспективных целях в сфере качества и на используемой систематизации процессов [8].

Затем следует этап, определяющий границы процессов, то есть определение зон полномочий и ответственности сотрудников внутри компании, здесь устанавливаются владельцы процессов. Точное представление сотрудниками своих полномочий и ответственности в работе всей компании – это немаловажный фактор для достижения целей предприятия.

Установление владельца процесса – руководителя, формирующего команду специалистов и распределяющего им функции по описанию и анализу процесса, является залогом успешности разработки процесса и его протекания. В работе коллектива имеются некоторые организационные препятствия среди отдельных подразделений, которые снижают результативность и эффективность протекания процессов. Подобные явления необходимо быстро устранять верным подбором руководителя (владельца) процесса, обладающего необходимым авторитетом среди сотрудников, знаниями, сферой полномочий и ресурсов. Он должен разрешать возникающие проблемные вопросы своевременно и эффективно, выстраивать командную работу по подразделениям и совместную, чтобы обеспечить управляемость ресурсами, процессом, анализировать результаты.

Определение процессов предполагает построение матрицы распределения ответственности за процессы системы менеджмента качества.

Каждый процесс характеризуется наличием входа и выхода, с

которыми взаимосвязаны границы процесса, то есть определение полномочий и ответственности за его прохождение. Компания должна иметь точное представление о начале процесса (вход), о его конце (выход), о иницирующем элементе начала (входа). Точками соприкосновения (взаимосвязи) процессов должны быть результаты деятельности компании [10].

Начало каждого процесса – вход – должно обеспечиваться своими поставщиками; окончание процесса – выход – своими потребителями. Эти комплексы входов и выходов создают определенную структуру персонала, оборудования, материальных и энергоресурсов, документов и пр. Большое значение приобретает отсутствие барьерных организационных препятствий во взаимодействии подразделений - принцип У. Э. Деминга. Специалисты (непосредственные исполнители и участники процесса) должны привлекаться к анализу процесса, к его результатам, также к улучшению сущности самого процесса. Например, по итогам проведенного маркетингового исследования установлена новая потребность, которая относится к выходу процесса и одновременно – это вход в процесс «проектирование и разработка». Всегда нужно помнить, что ожидания потребителей находятся в истоках создания нового продукта. Чтобы управлять процессом, требуются конкретные данные для входа в процесс и данные на выходе, а также технология самого процесса. Установленные данные входа и выхода каждого процесса представлены матрицей взаимодействия процессов [20].

Далее в рамках внедрения процессного подхода следует этап описания структуры процессов. Основной целью служит визуальное представление процесса, при этом достигается простота восприятия. В описание процесса входит графическая и текстовая информация, оно (описание) необходимо для управления процессом и улучшением его. Процесс управления основывается положениями ГОСТ Р ИСО 9001-2015, которое должно включать следующие действия:



- определить и уточнить все ресурсы, требующиеся для результативного и эффективного протекания процессов;
- установить способ создания мероприятий, обеспечивающих достижение установленных целей и запланированных результатов;
- установить и внедрить операции, с помощью которых обеспечивается управление изменениями;
- установить порядок действий и принятия решений в случае появления несоответствий или отказов процессов и так далее [7].

В качестве ресурсов рассматривается все, без чего невозможно протекание процесса: специалисты, инфраструктура, включающая здания, транспорт, информационные сети, средства труда, финансовые средства, информация, материальные и энергетические ресурсы, производственная среда, включающая охрану труда, санитарию, эргономику и др.

Система управления качеством должна иметь предварительное планирование процессов, каждый процесс должен обеспечиваться нужными ресурсами и управляться с точки зрения улучшения [17].

Планирование каждого процесса начинается с определения его целей, ожидаемых результатов, к которым относят характеристику процесса, выходную продукцию, использующиеся для анализа процесса и его эффективности. Также планирование определяет очередность операций (технология), объемы и качество ресурсов, компетенции специалистов.

Чтобы обеспечить требуемое качество процесса планируют деятельность по осуществлению контроля на соответствие самого процесса и его результатов установленным параметрам. Процесс должен так управляться и протекать так, чтобы обеспечить соблюдение всех требований, предъявляемых к результатам процесса [16].

Улучшающие процесс действия – это постоянное или периодическое воздействие с целью повышения эффективности, которое обеспечивается планированием улучшений, осуществлением различных мероприятий, контролем получаемых результатов, внедрением позитивных наработок и

опыта. Если говорить о процессном подходе к системе управления, то следует отметить исполнение уже названных приемов коллективом специалистов, куда входят сотрудники всех подразделений компании (межфункциональная группа) [13].

Итак, делая выводы по первому разделу бакалаврской работы можно сказать, что управление качеством является достаточно важным процессом в организации. Система управления качеством производимой фирмой продукции предусматривает объединение всех аспектов производственно-сбытовой деятельности фирмы в рамках оценки качества продукции. Целью фирмы является достижение максимально возможных показателей качества производимой продукции при тех финансовых и материальных затратах, которые имеются в распоряжении организации. Целью руководства фирмой является постоянный контроль и мотивирование сотрудников, отвечающих за качество продукции.

Процессный подход на сегодняшний день является одной из наиболее востребованных методологий управления качеством в организации [9]. Это подход к производству продукции, основанный на рассмотрении и анализе ее бизнес-процессов, каждый из которых проходит во взаимосвязи с другими бизнес-процессами компании и/или внешней средой. Набор бизнес-процессов отдельно взятой компании представляет собой систему, которая охватывает процессы производственного и технологического цикла внутри компании, а также систему управления и обеспечения необходимыми ресурсами.

Далее стоит провести анализ эффективности управления качеством продукции и применения процессного подхода в ООО «Терра Пласт».

## **2 Анализ эффективности управления качеством продукции и применения процессного подхода в ООО «Терра Пласт»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

ООО «Терра Пласт» занимается монтажом окон и дверей, санитарно-технического и электромонтажного оборудования (приложение А). Материалы для монтажа закупаются у организаций-партнеров. Адрес организации: 115191, город Москва, Холодильный переулок, дом 3, корп. 1, строение 3, этаж 2, помещение I, комната 35. Дата создания организации: 18.02.2015.

Эта организация является коммерческой, то есть ее главной целью выступает получение прибыли, но в то же время для заказчиков она является достаточно важным звеном процесса реализации своих целей.

В числе объектов, где работало ООО «Терра Пласт», имеются жилые микрорайоны, различные административные здания, гостиничный комплекс, храм, столовая и другие виды помещений. Неоднократно компания выполняла подряды на осуществление работ на объектах социального типа: школах, детских садах, лечебно-профилактических учреждениях.

Далее следует провести анализ организационной структуры управления ООО «Терра Пласт», схема которой представлена в приложении Б.

Для ООО «Терра Пласт» характерна линейно-функциональная структура управления организацией, обеспечивающая распределение ответственности, обязанностей и полномочий сотрудников [10].

Преимуществами данной организационной структуры управления являются четкость взаимодействия подразделений, единоначалие, разграничение ответственности (каждый знает, за что отвечает), возможность быстрой реакции подразделений на указания, полученные свыше [8].

Недостаток организационной структуры управления ООО «Терра Пласт» заключается в отсутствии звеньев, которые вырабатывают общую

стратегию работы. Руководители практически всех уровней в первую очередь решают оперативные проблемы, а не стратегические вопросы [8].

ООО «Терра Пласт» ориентируется на создание организационно эффективной компании, которая имеет прозрачную систему корпоративного управления, отвечающую международным стандартам, и представляет возможности для максимального раскрытия потенциала персонала, а также стремится к постоянному повышению эффективности управления персоналом, отслеживая и внедряя передовые технологии в области привлечения, оценки, мотивации.

Для оценки эффективности деятельности компании целесообразно провести технико-экономическую оценку [11] (на основании финансовых показателей организации, представленных в приложении В, Г) его деятельности в таблице 1.

Таблица 1 – Техничко-экономические показатели ООО «Терра Пласт» за 2016–2018 гг.

| Показатели                      | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Абсол. изм.<br>(+/-) |                     | Темп роста, %           |                     |
|---------------------------------|---------|---------|---------|----------------------|---------------------|-------------------------|---------------------|
|                                 |         |         |         | 2017 г./<br>2016 г.  | 2018 г./<br>2017 г. | 2017 г.<br>/<br>2016 г. | 2018 г./<br>2017 г. |
| 1                               | 2       | 3       | 4       | 5                    | 6                   | 7                       | 8                   |
| 1 Выручка от продажи, т. р.     | 6867,00 | 8692,00 | 7568,00 | 1825,00              | -1124,00            | 126,58                  | 87,07               |
| 2 Себестоимость продаж, т. р.   | 4892,00 | 5942,00 | 5825,00 | 1050,00              | -117,00             | 121,46                  | 98,03               |
| 3 Валовая прибыль, т. р.        | 1975,00 | 2750,00 | 1743,00 | 775,00               | -1007,00            | 139,24                  | 63,38               |
| 4 Управленческие расходы, т. р. | 175,00  | 184,00  | 190,00  | 9,00                 | 6,00                | 105,14                  | 103,26              |
| 5 Коммерческие расходы, т. р.   | 140,00  | 142,00  | 150,00  | 2,00                 | 8,00                | 101,43                  | 105,63              |
| 6 Прибыль от продажи, т. р.     | 1660,00 | 2424,00 | 1403,00 | 764,00               | -1021,00            | 146,02                  | 57,88               |
| 7 Чистая прибыль, т. р.         | 1328,00 | 1939,20 | 1122,40 | 611,20               | -816,80             | 146,02                  | 57,88               |
| 8 Основные средства, т. р.      | 2425,10 | 3013,40 | 3122,90 | 588,30               | 109,50              | 124,26                  | 103,63              |
| 9 Оборотные активы, т. р.       | 3417,00 | 3541,10 | 3529,50 | 124,10               | -11,60              | 103,63                  | 99,67               |

Продолжение таблицы 1

| 1                                                    | 2       | 3       | 4       | 5      | 6      | 7      | 8      |
|------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|
| 10 Среднесписочная численность ППП, чел.             | 12      | 12      | 12      | -      | -      | -      | -      |
| 11 Фонд оплаты труда ППП, т. р.                      | 2400,00 | 2450,00 | 2620,00 | 50,00  | 170    | 102,08 | 106,94 |
| 12 Среднегодовая выработка работающего, т. р./чел.   | 572,25  | 724,33  | 630,67  | 152,08 | -93,66 | 126,58 | 87,07  |
| 13 Среднегодовая заработная плата работающего, т. р. | 200,00  | 204,17  | 218,3   | 4,17   | 14,13  | 102,09 | 106,92 |
| 14 Фондоотдача                                       | 2,83    | 2,88    | 2,42    | 0,05   | -0,46  | 101,77 | 84,03  |
| 15 Оборачиваемость активов, раз                      | 2,01    | 2,45    | 2,14    | 0,44   | -0,31  | 121,89 | 87,35  |
| 16 Рентабельность продаж, %                          | 24,17   | 27,89   | 18,54   | 3,72   | -9,35  | -      | -      |
| 17 Рентабельность производства, %                    | 31,88   | 38,67   | 22,76   | 6,79   | -15,91 | -      | -      |
| 18 Затраты на рубль выручки, руб.                    | 0,76    | 0,72    | 0,81    | -0,04  | 0,09   | 94,74  | 112,5  |

Анализ приведенных в таблице 1 данных позволяет сделать некоторые выводы о работе предприятия.

Выручка от продажи компании в 2017 году по отношению к 2016 году выросла на 1825 т. р. (26,58 %), но в 2018 году по отношению к 2017 году снизилась на 1124 т. р. (12,93 %).

Себестоимость продаж имеет аналогичные тенденции изменения, что и выручка: в 2017 году она выросла на 21,46 %, а в 2018 году снизилась на 1,97 %.

Динамика рассмотренных показателей графически представлена на рисунке 3.

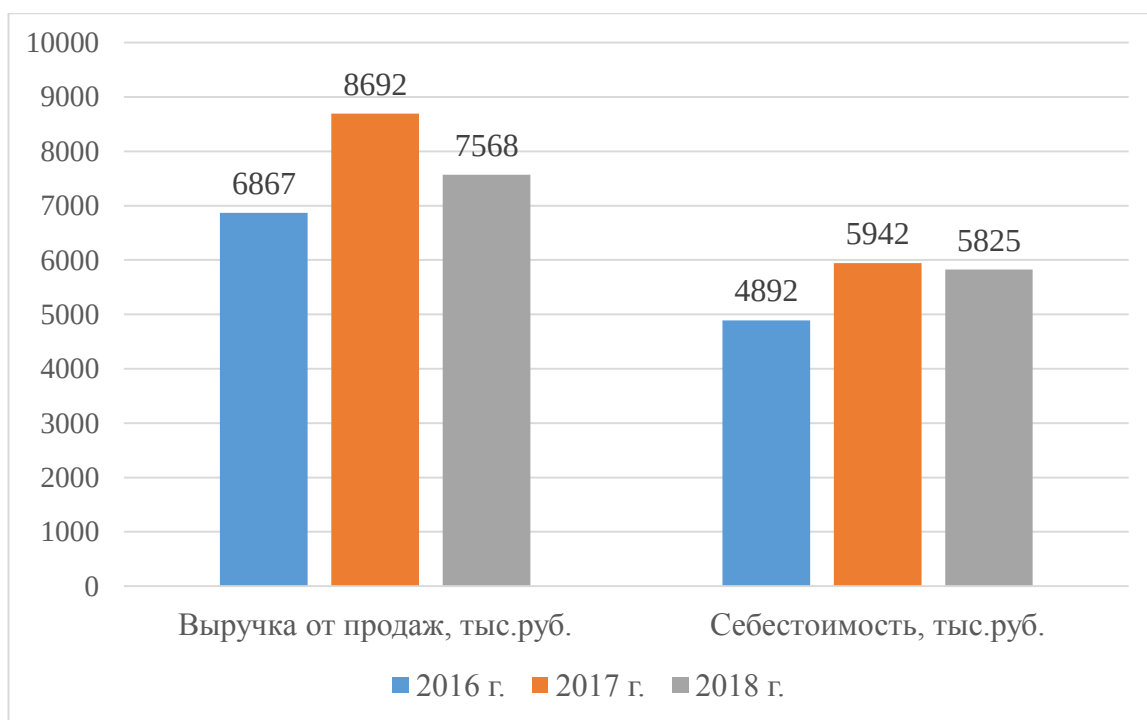


Рисунок 3 – Динамика выручки и себестоимости от продажи ООО «Терра Пласт» за 2016–2018 гг.

Показатели прибыли и рентабельности ООО «Терра Пласт» напрямую зависят от показателей выручки и себестоимости продаж, в связи с чем темпы изменения данных показателей обуславливают соответствующую динамику финансовых результатов.

Так, в 2017 г. опережение темпов роста выручки (126,58 %) по сравнению с темпами роста себестоимости продаж (121,46 %) привело к росту величины валовой прибыли предприятия на 39,24 %, а более быстрое снижение выручки (12,93 %) по сравнению с темпами снижения себестоимости продаж (1,97 %) в 2018 г. по сравнению с 2017 г. способствовало снижению валовой прибыли на 36,62 % (рисунок 4).

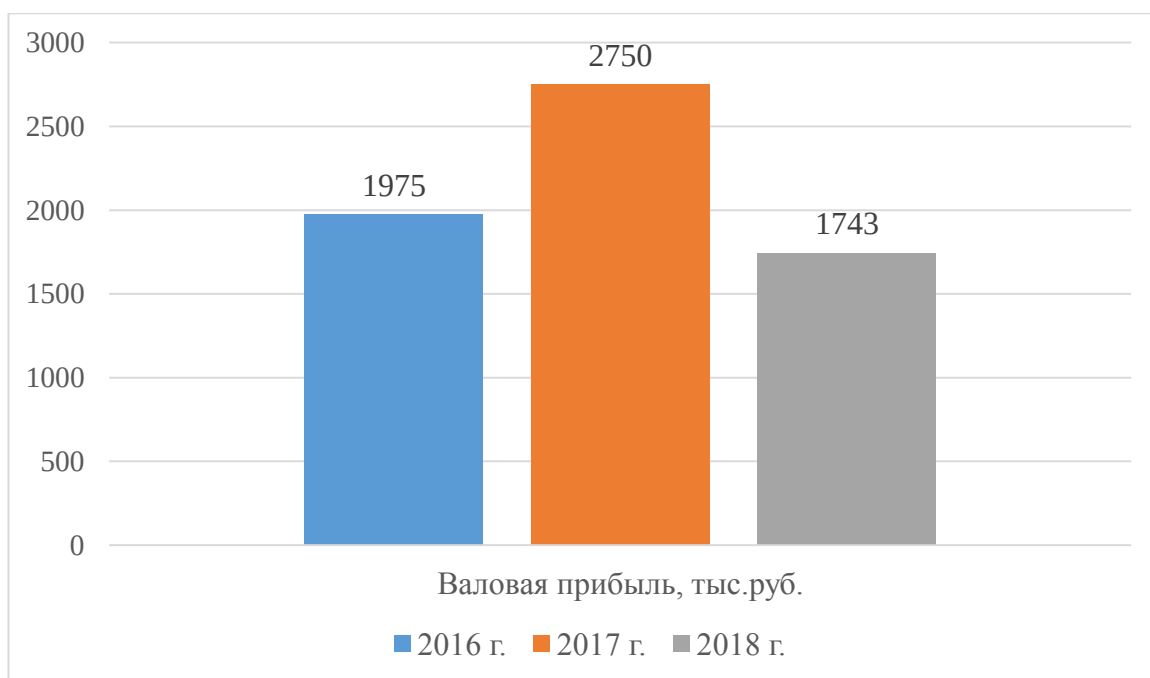


Рисунок 4 – Динамика валовой прибыли предприятия

В организации растут управленческие и коммерческие расходы, но эти суммы не оказывают существенного влияния на финансовое состояние организации.

Прибыль от продаж в 2017 г. составила 2424 т. р., что на 46,02 % больше по сравнению с 2016 г. Однако в 2018 году ее величина снизилась по сравнению с предыдущим годом на 1021 т. р., то есть на 42,12 %.

Указанные тенденции обусловили в свою очередь рентабельность продаж в 2018 году на уровне 18,54 %, что ниже, чем в 2016 и 2017 годах на 5,63 % и 9,35 % соответственно. Все это говорит о снижении эффективности деятельности предприятия в 2018 г. по сравнению с 2016-2017 гг. При этом самым эффективным годом в рамках анализируемого периода был 2017 г.

Численность работников компании оставалась неизменной на протяжении трех лет. Фонд оплаты труда персонала и среднегодовая зарплата увеличивались на протяжении всего рассматриваемого периода: 2,08 % в 2017 г. по сравнению с 2016 г. и на 6,94 % - в отчетном году по сравнению с предыдущим. Однако среднегодовая выработка 1 работающего, характеризующая производительность труда работников, не имела столь позитивных тенденций, по крайней мере, в 2018 г. по сравнению с 2017 г. –

ее величина снизилась на 12,93 %. Следовательно, можно отметить, что один из основных принципов экономической эффективности работы предприятия, состоящий в превышении темпов роста производительности труда по сравнению с ростом заработной платы, соблюдался только в 2017 г. В отчетном же году предприятие неэффективно планировало фонд оплаты труда персонала, что обусловило его перерасход.

Таким образом, проведенный анализ технико-экономических показателей деятельности ООО «Терра Пласт» за 2016–2018 гг. позволяет заключить, что устойчивость финансового положения предприятия снижается. Основной причиной сложившейся ситуации является снижение количества заказов, а значит, необходимо оценить эффективность управления качеством услуг предприятия для выявления факторов, влияющих на данный результат. Одна из проблем, которая была выявлена при анализе причин снижения заказов на монтажные работы – жалобы на качество оконных и дверных блоков при их поступлении в организацию до этапа установки их заказчику.

Система качества – это организационная структура, включающая взаимодействующий управленческий персонал, реализующий функции управления качеством установленными методами.

На рисунке 5 представлена схема управления системой качества ООО «Терра Пласт», которая охватывает все процессы предприятия на всех уровнях.





Рисунок 5 – Схема управления системой качества

При управлении системой качества в ООО «Терра Пласт» отдел закупок занимается разработкой технико-коммерческих предложений, курирует взаимодействие с поставщиками, отвечает за закупку материалов и сырья, его хранение и транспортировку, сбыт.

Отдел кадров отвечает за отбор персонала, разработку и реализацию тренингов, семинаров, вебинаров и программ повышения квалификации, социального развития, а также отвечает за мотивацию и стимулирование трудовой деятельности сотрудников любого звена.

## **2.2 Оценка управления качеством продукции и применения процессного подхода на предприятии**

ООО «Терра Пласт» работает с поставщиками, у которых приобретает изделия и устанавливает их или работает по договору подряда на осуществление монтажных работ. При осуществлении деятельности предприятие работает с поставщиками, которые применяют стандарты ИСО при изготовлении своей продукции. Организацией получено разрешение на применение Знака соответствия Системы добровольной сертификации, на фирменных бланках, сайтах и интернет-портале организации.

Отдел качества ООО «Терра Пласт» осуществляет контроль жалоб, рекламаций потребителей. Отдел качества является структурным подразделением предприятия. В своей деятельности отдел руководствуется: уставом предприятия, строительными нормами и правилами, государственными стандартами, ТУ и другими нормативными документами. В соответствии с требованиями заказчика и нормативной документации организует проверку всех видов производственного контроля по предотвращению некачественного выполнения монтажных работ.

Отдел качества организует операционный контроль качества на всех стадиях процесса монтажа. Отдел проверяет достоверность, полноту и комплектность исполнительной документации, предъявляемой при промежуточных приемках работ, участвует в комиссии по проведению приемочного контроля, проводимого для оценки качества сдаваемых объектов, осуществляет контроль качества и укомплектованности поступающих в организацию материалов конструкций, деталей и изделий, условиями их транспортировки, хранения и складирования.

Также отдел качества производит учет претензий на несоответствие поставляемой продукции для последующего монтажа установленным требованиям. В обязанности отдела качества входит:

- проведение проверки и анализа причин возникновения дефектов и

брака при производстве монтажных работ

- фиксация замечаний и указаний в журнале;
- участие в разработке оргтехмероприятий по повышению качества монтажа и наиболее эффективных методов контроля и системы управления качеством, контроль и оказание практической помощи в их исполнении;
- проверка соблюдения технологического процесса производимых работ, устранение в установленные сроки дефектов и недоделок, выявленных в актах сдачи;
- подготовка соответствующих документов техсовету о результатах проверки для рассмотрения вопросов улучшения качества монтажных работ на объектах
- участие в обсуждении и разработке мероприятий по устранению допущенных нарушений;
- своевременное письменное оформление актов, предписаний, заключений о нарушениях технологического процесса, не соблюдении нормативно-технической и проектной документации;
- организация входного контроля качества поступающих на монтаж материалов.

Отдел качества имеет право останавливать производство работ при обнаружении отклонений от проектной и нормативной документации, ведущих к снижению качества.

Для выполнения функций и реализации прав отдел качества взаимодействует с отделом закупок по вопросам сопроводительных документов поставщиков на поступающие на предприятие материальные ресурсы (сертификатов, деклараций о соответствии, паспортов и т.д.).

Отдел качества взаимодействует также с руководством организации по вопросам копий договоров поставок, изменений к ним; иных документов для составления рекламаций; актов приемки поставляемой продукции для последующего монтажа по качеству и комплектности; актов отбраковки;

заявлений о рекламациях.

Кроме того, отдел качества непосредственно взаимодействует с финансовым отделом по вопросам: сведений о результатах учета потерь от брака; сведений о взысканиях с виновных; актов отбраковки закупаемой продукции для последующего монтажа; заключений о виновности работников при некачественном монтаже; копий рекламаций; расчетов издержек на устранение брака.

Отдел качества взаимодействует с юридическим отделом по вопросам: копий разделов договоров с поставщиками о качестве закупаемой продукции для последующего монтажа; копий договоров с организациями-поставщиками; технических рекомендаций по составлению разделов договоров, касающихся приемки закупаемой продукции по качеству и комплектности; ответов на запросы юридического отдела.

Ответственность за качество и своевременность выполнения функций отдела качества несет его начальник. На него возлагается персональная ответственность за: соответствие законодательству издаваемых отделом инструкций и указаний по вопросам качества строительно-монтажных работ; составление, утверждение и представление достоверной информации о качестве строительно-монтажных работ; обеспечение руководства предприятия информацией о качестве строительно-монтажных работ; своевременное, а также качественное исполнение распоряжений руководства предприятия по вопросам качества предоставляемых услуг; недопущение использования неисправных приборов контроля; недопущение применения устаревших нормативов и стандартов; ответственность работников отдела качества устанавливается соответствующими должностными инструкциями.

Анализируя стандарты качества ГОСТ Р ИСО 9001-2015 [7] применительно к ООО «Терра Пласт» можно сказать, что организация соблюдает такие пункты, как:

– определяются требуемые входы и ожидаемые выходы этих процессов монтажных работ;

- определяется последовательность и взаимодействие процессов монтажных работ;
- определяет ресурсы, необходимые для процессов монтажных работ;
- оценивает процессы монтажных работ.

При этом, организация не соблюдает такие пункты, как:

- не применяет критерии и методы, необходимые для обеспечения результативного функционирования процессов монтажных работ и управления ими;
- не обеспечивает их доступность ресурсов, необходимых для процессов монтажных работ в организации;
- недостаточно распределяет обязанности, ответственность и полномочия в отношении процессов монтажных работ;
- не всегда учитывает риски и возможности монтажных работ;
- не всегда вносит изменения, необходимые для обеспечения того, что процессы монтажных работ достигают намеченных результатов;
- практически не улучшает процессы монтажных работ и систему менеджмента качества.

В ООО «Терра Пласт» учитывается порядка 50 стандартов, которые могут позволить достичь высокого качества предоставляемых услуг. Из них внедрены на предприятии 12. Рассмотрим процентное соотношение внедренных стандартов в ООО «Терра Пласт» к общей всей сумме стандартов на рисунке 6.

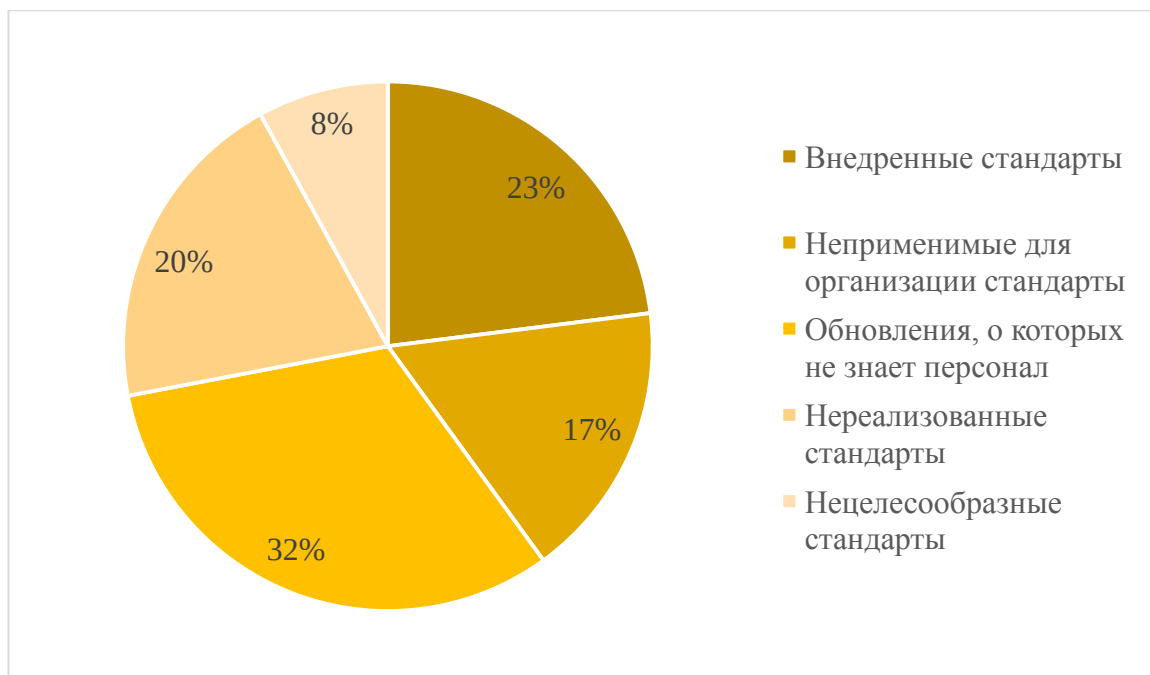


Рисунок 6 – Процентное соотношение внедренных стандартов в ООО «Терра Пласт» к общей всей сумме стандартов

Из рисунка 6 видно, что наибольший удельный вес (32 %) имеет обновления в стандартах, о которых персонал не был проинформирован. Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что система информирования персонала о ключевых решениях руководства не налажена, что не может не сказаться на качестве услуг.

В результате анализа документов (актов поставки изделий), предоставленных отделом качества ООО «Терра Пласт», было выявлено, что основные сбои и рекламации, с которыми сталкивается организация, – дефекты поставляемых комплектующих и материалов (оконных блоков, дверей, другого оборудования). Таким образом, основная проблема, которую необходимо решить для улучшения качества выполняемых ООО «Терра Пласт» работ, - усиление контроля качества при приемке материалов и анализ всех поставщиков с позиции качества поставляемой продукции.

Для более углубленного изучения причин сбоев были выбраны наиболее часто встречаемые жалобы на качество оконных блоков при их поступлении в организацию до этапа установки их заказчику (Таблица 2). Данные в таблицу 2 перенесены из документов отдела качества ООО «Терра

Пласт».

Таблица 2 – Контрольный листок поставляемых оконных блоков за второе полугодие 2018 года

| Участок: отдел приемки монтажных работ                      | Изделие: оконный блок  | Количество дефектов |
|-------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------|
| 1                                                           | 2                      | 3                   |
| Поверхностные царапины                                      | ///\ ///\ ///\ ///     | 18                  |
| Трещины                                                     | ///\ ///\ ///\ ///\ // | 22                  |
| Сколы                                                       | ///\ ///\ ///          | 14                  |
| Деформации                                                  | ///\ //                | 7                   |
| Недостаток фурнитуры/ ее повреждения                        | ///\ ///\ ///\ ///     | 19                  |
| Поломки, вызванные неправильной транспортировкой/ хранением | ///                    | 4                   |
| Некачественные монтажные работы                             | ///\                   | 5                   |
| Итого                                                       |                        | 89                  |

Из данных таблицы 2 можно сделать вывод, что основные выявленные дефекты в поставляемых оконных блоках – это трещины, поврежденная или неуккомплектованная фурнитура, поверхностные царапины. Поскольку данные дефекты оконных блоков были выявлены до их установки, логично предположить, что эти недостатки зависят от поставщиков ООО «Терра Пласт».

В таблице 3 представлены наиболее часто встречаемые жалобы при поступлении дверных блоков.

Таблица 3 – Контрольный листок поставляемых дверных блоков за второе полугодие 2018 года

| Участок: отдел качества              | Изделие: дверной блок | Количество дефектов |
|--------------------------------------|-----------------------|---------------------|
| 1                                    | 2                     | 3                   |
| Поверхностные царапины               | ///\ ///\ ///         | 14                  |
| Трещины                              | ///\ ///\ ///         | 15                  |
| Сколы                                | ///\ ///\ ///\ //     | 17                  |
| Деформации                           | ///\ ///              | 9                   |
| Различие в цвете                     | ///\                  | 5                   |
| Недостаток фурнитуры/ ее повреждения | ///\ ///\ //          | 12                  |





Продолжение таблицы 3

| 1                                                          | 2    | 3  |
|------------------------------------------------------------|------|----|
| Поломки, вызванные неправильной транспортировкой/хранением | ///  | 3  |
| Некачественные монтажные работы                            | //// | 4  |
| Итого                                                      |      | 79 |

Из данных таблицы 3 можно сделать вывод, что основные выявленные дефекты в поставляемых дверных блоках – это сколы, трещины, поверхностные царапины, поврежденная или неукomплектованная фурнитура. Поскольку данные дефекты дверных блоков были выявлены до их установки, логично предположить, что эти недостатки зависят от поставщиков ООО «Терра Пласт».

Все эти жалобы были выявлены на этапе приемки на объекте заказчика до этапа установки, соответственно отдел качества пропустил эти дефекты на этапе входного контроля.

Все сбои являются издержками производства, на которых предприятие может терять существенное количество денежных ресурсов.

Поскольку при выполнении комплексных работ, включающих установку своих оконных и дверных конструкций, предприятие заключает договоры на поставку данной продукции, то целесообразно рассмотреть алгоритм этого процесса, который представлен на рисунке 7.

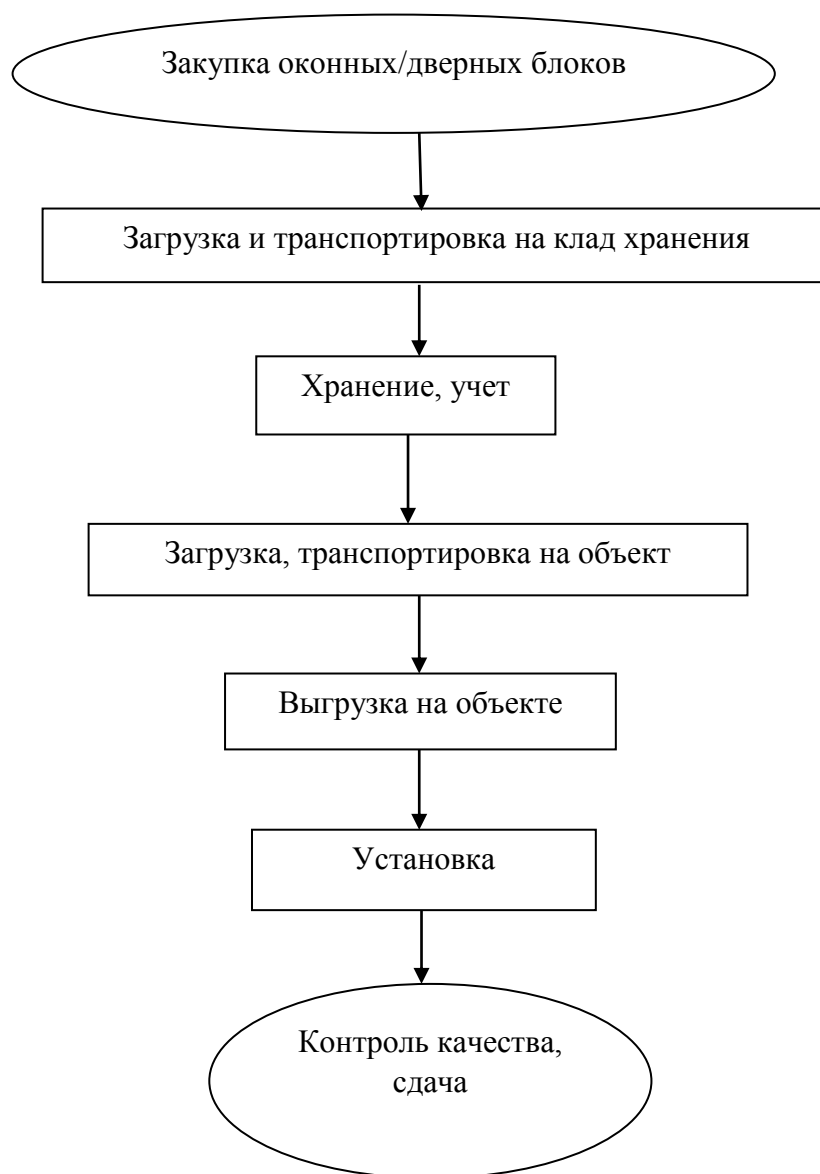


Рисунок 7 – Алгоритм установки оконных/дверных блоков

Выше было отмечено, что основная проблема, которую необходимо решить для улучшения качества монтажных работ ООО «Терра Пласт» - это дефекты поставляемых комплектующих и материалов. Виды дефектов, которые зафиксировал отдел качества: сколы, трещины, поверхностные царапины. Следовательно, дефекты и несоответствия в продукции возможны как в силу производственных причин (качество работы производителей оконных и дверных конструкций, на которые предприятие повлиять не может, но может обеспечить приемочный контроль и сразу обеспечить фильтрацию годной и негодной продукции), на этапах транспортировки и

хранения продукции на складе. Поэтому необходимо ужесточить процесс входной приемки комплектующих, предназначенных для монтажа на объекте заказчика.

Для определения наиболее существенных причинно-следственных взаимосвязей между факторами и последствиями в выделенной проблеме необходимо использовать графический способ, а именно: диаграмму Исикавы в приложении Е.

Выделяются три уровня причин некачественных закупочных материалов:

- материал (причины, связанные с материалами);
- человек (причины, связанные с человеческим фактором);
- измерения (причины, связанные с методами измерения, контроля качества).

Итак, анализируя рисунок Е.1 в приложении Е, можно сказать, что основные три уровня причин использования некачественных закупочных изделий связаны с несколькими факторами:

- материал – недобросовестный поставщик (это может быть ошибка при формировании заказа, либо невнимательность или халатность сотрудника компании-поставщика);
- человек – по причине загруженности сотрудников (в свою очередь из-за совершений лишних действий сотрудниками, либо их недостатка) и по причине ошибок персонала (которые совершаются из-за низкой квалификации сотрудника или его невнимательности), также немаловажным пунктом может считаться неосведомленность персонала о принятых решениях руководства в области качества, в частности руководством было принято решение об обязательном контроле поступаемых изделий от поставщиков, но до отдела качества не было доведен обязательный характер данного процесса;
- измерения – отсутствие входного контроля (возникает из-за того, что

отдельного распоряжения руководства на это не существует, о чем было сказано ранее, так и вследствие загруженности сотрудников).

Таким образом, на предприятии существует потребность в построении карты потока создания ценности для того, чтобы определить, какие есть пути совершенствования уже существующего процесса закупки изделий для монтажных работ в ООО «Терра Пласт».

Процесс закупки комплектующих товаров стоит рассмотреть с помощью модели IDEF0. Поскольку процесс представлен единственным блоком, его имя «Закупить товары» - общее для всего проекта.

Для того, чтобы понять, где и какие потери происходят в процессе закупки материалов, следует рассмотреть обобщенный вид процесса закупки комплектующих / товаров с разделением его на подпроцессы в приложении Ж.

Из всего обобщенного процесса были выделены подпроцессы:

- «Выбор поставщиков» - предлагается выявить более подходящего поставщика продукции в ООО «Терра Пласт» и назначить ответственного за контроль приема заказа;
- «Получить заказ» - после выбора поставщиков и оплаты товаров необходимо проверить качество полученного товара;
- «Контроль выполнения договора» - назначается ответственный за прием товара, который составляет первичный акт, сравнивает сведения о заказанном и полученном товаре. В случае выявления несоответствий оформить претензию поставщику.

Таким образом, необходимо осуществлять контроль качества поступающих комплектующих на всех стадиях процесса закупки, что позволит снизить риск получения некачественной продукции.

После анализа организационно-экономических показателей ООО «Терра Пласт», можно резюмировать, что в организации снижаются положительные показатели. Причина этому – затруднения в реализации услуг по монтажным работам. Поэтому необходимо рассмотреть процесс

реализации монтажных услуг с целью выявления причин.

Основные дефекты, которые выявили заказчики и установщики при монтаже – это трещины и сколы на оконных и дверных блоках, которые поступили от изготовителя. Также было отмечено несоответствие комплектования фурнитуры. Таким образом, этот вопрос можно адресовать поставщикам ООО «Терра Пласт». А поскольку данные дефекты были выявлены до этапа установки, то отдел качества ООО «Терра Пласт» пропустил их на этапе входного контроля.

Согласно проведенному анализу диаграммы Исикавы были выявлены три уровня причин получения изделий с дефектами: недобросовестность поставщика, загруженность сотрудников, ошибки персонала, отсутствие входного контроля.

В итоге, были выявлены основные моменты, над которыми организации стоит поработать: смена недобросовестных поставщиков и обязательный входной контроль, осуществляемый при приемке поступающих изделий. Согласно процессному подходу, стоит выделить подпроцессы: «выбор поставщика», «получение заказа» и «контроль выполнения договора».

Далее оценим все выявленные причины возникновения проблем с некачественными поставляемыми изделиями в ООО «Терра Пласт» по принципу голосования сотрудников в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты голосования сотрудников ООО «Терра Пласт»

| Причины                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Сумма<br>баллов |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|-----------------|
| 1                                                                                                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7               |
| Ошибка поставщика при формировании заказа, либо невнимательность или халатность сотрудника компании- | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 8               |

|                           |   |  |   |  |   |   |
|---------------------------|---|--|---|--|---|---|
| поставщика                |   |  |   |  |   |   |
| Загруженность сотрудников | 1 |  | 1 |  | 2 | 4 |

#### Продолжение таблицы 4

|                                                     |   |   |   |   |   |    |
|-----------------------------------------------------|---|---|---|---|---|----|
| 1                                                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7  |
| Ошибки персонала                                    |   | 1 | 2 |   |   | 3  |
| Отсутствие метода доведения информации до персонала | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 13 |
| Отсутствие входного контроля                        | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 12 |

Оценки были проставлены в следующем порядке: 1 балл – причина незначительная; 2 балла – причины менее значительная; 3 балла –достаточно значительная причина.

Проанализировав полученные данные можно прийти к выводу о том, что сами сотрудники ООО «Терра Пласт» считают наиболее значимыми причинами в проблемах ООО «Терра Пласт» недоведение информации сотрудникам о необходимости обязательного входного контроля.

Итак, подводя итог второму разделу исследования можно сказать, что в процессе анализа был выявлен факт того, что некоторые решения руководства в области качества не были доведены до персонала.

В частности, после того, как стало понятно, что некоторые поставщики не являются добросовестными, руководство ООО «Терра Пласт» приняло решение проверять качество всех поступаемых изделий, которые будут использоваться для последующего монтажа. Но до сотрудников отдела качество это не было доведено в надлежащей форме с обязательностью выполнения данного требования. Среди сотрудников ООО «Терра Пласт» было проведено голосование, чтобы выяснить какие причины возникновения проблем с некачественными поставляемыми изделиями они считают наиболее значимыми. Сотрудники большинством голосов выбрали:

«Отсутствие метода доведения информации до персонала» и «отсутствие входного контроля».

В следующем разделе следует разработать мероприятия по совершенствованию организации процесса закупки комплектующих, для этого провести анализ базы существующих поставщиков, исключить недобросовестных, возможно выбрать новых.

Для того, чтобы информированность возросла, необходимо выпустить распоряжение для отдела качества о необходимости проведения обязательного входного контроля качества поставляемых изделий. При необходимости, назначить или нанять нового работника, который будет ответственный за прием товара, который составлять первичный акт, сравнивать сведения о заказанном и полученном товаре.

Помимо этого, в ООО «Терра Пласт» можно рекомендовать применение автоматизированной системы оповещения сотрудников об изменении стандартов качества.

Это позволит приблизить фактические показатели к плановым, тем самым увеличив эффективность работы организации.

### **3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления качеством продукции ООО «Терра Пласт» на основе внедрения процессного подхода**

#### **3.1 Совершенствование процесса выбора поставщиков и входного контроля качества**

В предыдущем разделе было выявлено, что продукция части поставщиков ООО «Терра Пласт» не соответствует заявленному качеству. Также в процессе анализа был выявлен факт того, что некоторые решения руководства в области качества не были доведены до персонала. В частности, после того, как стало понятно, что некоторые поставщики не являются добросовестными, руководство ООО «Терра Пласт» приняло решение проверять все поступаемые изделия, которые будут использоваться для последующего монтажа. Но до сотрудников отдела качества это не было доведено в надлежащей форме с обязательностью выполнения данного требования.

В настоящее время качество поставляемой продукции для ООО «Терра Пласт» играет значительную роль, поэтому для начала определим роль поставщиков в процессе монтажных работ рассматриваемой организации на рисунке 8.



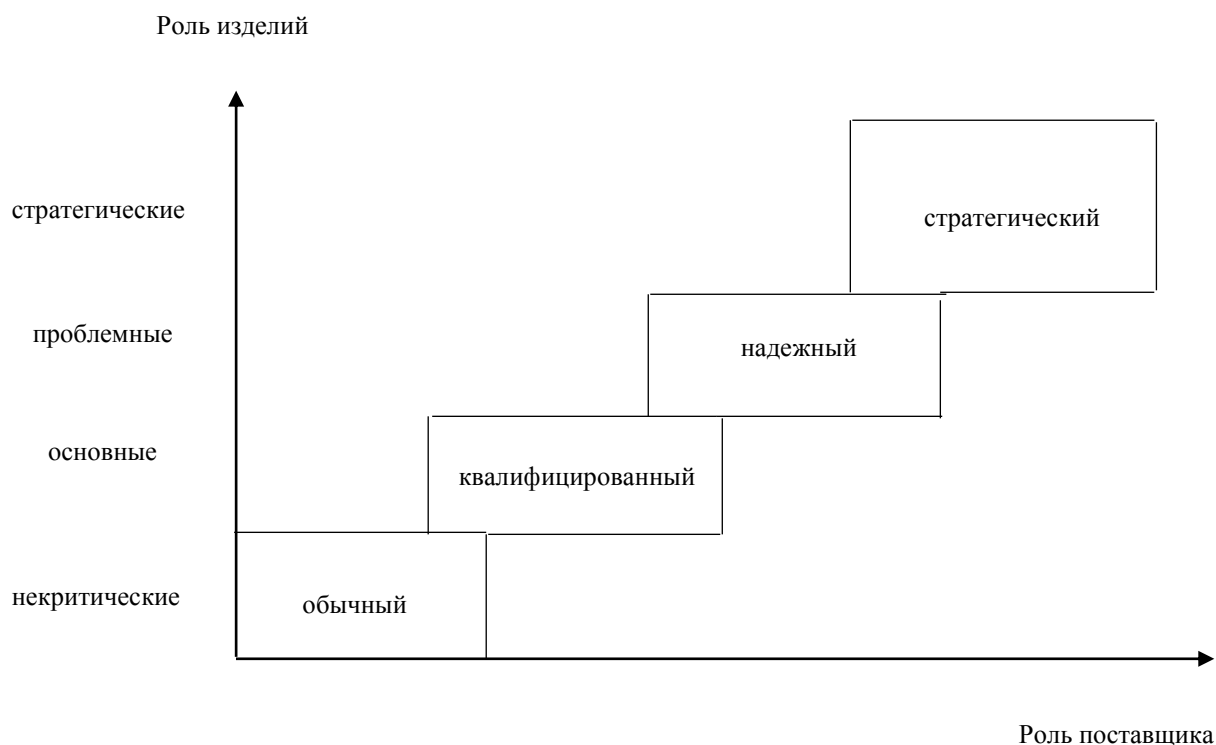


Рисунок 8 – Зависимость роли поставщика от роли материалов

Итак, ООО «Терра Пласт» необходимо стремиться к тому, чтобы все поставщики имели статус стратегических. Для оценки поставщиков был выбран метод схемы взвешенных оценок. Принцип данного метода заключается в следующем: «по одному из видов сырья определили фактор качества как наиболее важный. Также выбрали два других параметра — цену и обслуживание, менее важные, но существенные. Определили, что рейтинг поставщика будет оцениваться в предположении, что качество составляет 50 % его исходной величины, а цена и обслуживание – по 25 %» [4, с.120]. Далее «выбрали систему начисления очков: качество – вычесть процент забракованных предметов из исходных 100. Обслуживание – за каждую задержанную поставку вычесть 5 очков из 100. Цена – подсчитывается наименьший индекс цены на основании известных данных в процентах от действительно уплаченной цены (разделить минимальную известную цену на фактически уплаченную и умножить на 100)» [4, с.123].

Таким образом, будут использованы следующие формулы:

Рейтинг по качеству (формула 1):

$$P_k = K_{\%} \cdot (100 - B_{\%}) \quad (1)$$

где  $K_{\%}$  – значение качества от исходной величины;

$B_{\%}$  – количество забракованной продукции.

Рейтинг по обслуживанию (формула 2):

$$P_o = Ob_{\%} \cdot (100 - Z_{\%}) \quad (2)$$

где  $Ob_{\%}$  – значение обслуживания от исходной величины;

$Z_{\%}$  – количество задержанных поставок.

Рейтинг по цене (формула 3):

$$P_{\text{ц}} = \text{Ц}_{\%} \cdot I_{\text{мин}} \quad (3)$$

где  $I_{\text{мин}}$  – наименьший индекс цены на основании известных данных в процентах от действительно уплаченной цены;

$\text{Ц}_{\%}$  – значение цены от исходной величины.

Рассмотрим поставщиков ООО «Терра Пласт» по методу схемы взвешенных оценок:

Поставщик 1. В последнем квартале поставщик задерживал поставки 5 раз, минимальная цена на тот период составляла 95 % от уплаченной, забраковали 12 % поставленной продукции.

Качество:

$$P_k = 50 \cdot (100 - 12) = 44$$

Обслуживание:

$$P_o = 25 \cdot (100 - 25) = 18,75$$

Цена:

$$P_{\text{ц}} = 0,25 \cdot 95 = 23,75$$

Итого: 86,50

Поставщик 2. В последнем квартале поставщик задерживал поставки 1 раз, минимальная цена на тот период составляла 95 % от уплаченной, забраковали 5 % поставленной продукции.

Качество:

$$P_k = 50 \cdot (100 - 5) = 47,5$$

Обслуживание:

$$P_o = 25 \cdot (100 - 5) = 23,75$$

Цена:

$$P_{\text{ц}} = 0,25 \cdot 95 = 23,75$$

Итого: 95

Поставщик 3. В последнем квартале поставщик задерживал поставки 6 раз, минимальная цена на тот период составляла 85 % от уплаченной, забраковали 35 % поставленной продукции.

Качество:

$$P_k = 50 \cdot (100 - 35) = 30$$

Обслуживание:

$$P_o = 25 \cdot (100 - 30) = 17,5$$

Цена:

$$P_{ц} = 0,25 \cdot 85 = 21,25$$

Итого: 68,75

Поставщик 4. В последнем квартале поставщик задерживал поставки 8 раз, минимальная цена на тот период составляла 85 % от уплаченной, забраковали 44 % поставленной продукции.

Качество:

$$P_{к} = 50 \cdot (100 - 44) = 28$$

Обслуживание:

$$P_{о} = 25 \cdot (100 - 40) = 15$$

Цена:

$$P_{ц} = 0,25 \cdot 85 = 21,25$$

Итого: 64,25

Поставщик 5. В последнем квартале поставщик задерживал поставки 2 раз, минимальная цена на тот период составляла 90 % от уплаченной, забраковали 7% поставленной продукции.

Качество:

$$P_{к} = 50 \cdot (100 - 7) = 46,5$$

Обслуживание:

$$P_{о} = 25 \cdot (100 - 10) = 22,5$$

Цена:

$$P_{ц} = 0,25 \cdot 90 = 22,5$$

Итого: 91,5.

Отразим полученные данные в таблице 5.

Таблица 5 – Сводные данные по надежности поставщиков ООО «Терра Пласт»

| Поставщик | Качество | Обслуживание | Цена  | Итого |
|-----------|----------|--------------|-------|-------|
| №1        | 44       | 18,75        | 23,75 | 86,5  |
| №2        | 47,5     | 23,75        | 23,75 | 95    |
| №3        | 30       | 17,5         | 21,25 | 68,75 |
| №4        | 28       | 15           | 21,25 | 64,25 |
| №5        | 46,5     | 22,5         | 22,5  | 91,5  |

Итак, по анализу пяти поставщиков изделий для монтажных работ в ООО «Терра Пласт» можно сказать, что стоит остановить выбор на поставщиках № 1, 2 и 5. Поставщики № 3 и 4 не набрали нужного числа баллов и требуют замены на более надежных.

Также в организации издан приказ о необходимости обязательного входного контроля при приемке изделий для последующего монтажа. А также в ООО «Терра Пласт» стоит рекомендовать применение автоматизированной системы оповещения сотрудников об изменении стандартов качества.

После этого на должность осуществляющего входной контроль поступающих изделий был назначен сотрудник, который прошел курсы обучения по повышению квалификации. Все рабочие места сотрудников были оснащены автоматизированными рабочими местами со специализированным программным обеспечением для своевременного поступления информации обо всех изменениях.

### 3.2 Расчет затрат и экономический эффект от предполагаемых мероприятий

В таблице 6 отразим затраты на внедрение предлагаемых мероприятий.

Таблица 6 – Затраты на внедрение предполагаемых мероприятий

| Показатель                                | Сумма затрат, тыс. руб. |
|-------------------------------------------|-------------------------|
| Покупка программного обеспечения (на год) | 38                      |
| Оснащение рабочих мест                    | 25,6                    |
| Обучение персонала                        | 9,4                     |
| Проведение инвентаризации                 | 11,6                    |
| Переразмещение продукции                  | 16,45                   |
| Итого                                     | 211,05                  |

Для расчета экономического эффекта от предлагаемых мероприятий в ООО «Терра Пласт» составим таблицу 7 с исходными данными.

Таблица 7 – Исходные данные расчета экономического эффекта от предлагаемых мероприятий в ООО «Терра Пласт»

| Показатель                                          | Обозначение             | Значение |
|-----------------------------------------------------|-------------------------|----------|
| Численность общая работающих, чел.                  | $\text{Ч}_{\text{общ}}$ | 12       |
| Среднегодовая заработная плата работника, тыс. руб. | $\text{З}_{\text{ср}}$  | 218,3    |
| Страховые отчисления, %                             | $\text{С}_{\text{от}}$  | 30,0     |
| Время, общее, сек.                                  | $\text{Т}_{\text{общ}}$ | 490      |
| Время на выполнение операции, (время потерь), сек.  | $\text{Т}_{\text{пот}}$ | 19,8     |

Далее составим таблицу для расчета эффективности внедрения предлагаемых мероприятий в ООО «Терра Пласт» (Таблица 8).

Таблица 8 – Расчет эффективности внедрения предлагаемых мероприятий в ООО «Терра Пласт»

| Показатель                                                   | Методика расчета                             | Расчет                                             |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Коэффициент уплотнения рабочего времени                      | $K_{уп} = T_{пот}/T_{общ}$                   | $K_{уп} = \frac{19,8}{490} = 0,04$                 |
| Прирост производительности труда, %                          | $ПТ_p = K_{уп} \cdot 100 / (1 - K_{уп})$     | $ПТ_p = 0,04 \cdot \frac{100}{(1 - 0,04)} = 4,1$   |
| Условная экономия численности работников, чел.               | $Э_{чр} = Ч_p \cdot ПТ_p / (100 + ПТ_p)$     | $Э_{чр} = 12 \cdot \frac{4,1}{(100 + 4,1)} = 0,47$ |
| Рост производительности труда по предприятию, %              | $ПТ = Э_{чр} \cdot 100 / (Ч_{общ} - Э_{чр})$ | $ПТ = 0,47 \cdot \frac{100}{(12 - 0,47)} = 4,1$    |
| Условно-годовая экономия по зарплате, тыс. руб.              | $Э_{зп} = Э_{чр} \cdot З_{ср}$               | $Э_{зп} = 0,47 \cdot 218,3 = 102,6$                |
| Условно-годовая экономия по страховым отчислениям, тыс. руб. | $Э_{сн} = Э_{зп} \cdot C_{от} / 100$         | $Э_{сн} = 102,6 \cdot \frac{30}{100} = 30,8$       |
| Условно годовая экономия по мероприятиям, тыс. руб.          | $Э_{уг} = Э_{зп} + Э_{сн}$                   | $Э_{уг} = 102,6 + 30,8 = 133,4$                    |
| Условно-годовой экономический эффект, тыс. руб.              | $Э_r = Э_{уг} - З_t$                         | $Э_r = 133,4 - 101,05 = 32,35$                     |

Итак, после внедрения предлагаемых мероприятий ожидается прирост производительности труда в ООО «Терра Пласт» (4,1%). Общий экономический эффект составит 32,35 т. р. В таблице 9 рассчитаем динамику реализации монтажных услуг в ООО «Терра Пласт».

Таблица 9 – Динамика реализации монтажных услуг в ООО «Терра Пласт»

| Прогноз | Объем реализации, т.р. | Плановый объем, т.р. | Темп роста, % |
|---------|------------------------|----------------------|---------------|
| 1-й год | 7868000                | 8152422,3            | 103,6         |
| 2-й год | 8152422,3              | 8546215,5            | 104,8         |
| 3-й год | 8546215,5              | 9054264,4            | 105,9         |

Далее в таблице 10 рассчитаем показатели качества обслуживания в

ООО «Терра Пласт» после реализации предлагаемых мероприятий.

Таблица 10 – Показатели качества обслуживания

| Показатель                                     | Формула расчета                                                                                        | Расчет                                                                             | До   | После |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|
| Коэффициент уровня обслуживания покупателей, % | $K_{\text{обсл}} = N_{\text{вып}}/N_{\text{общ}}$                                                      | $K_{\text{обсл1}} = \frac{18}{26} = 0,7$<br>$K_{\text{обсл2}} = \frac{26}{26} = 1$ | 0,7  | 1     |
| Коэффициент качества комплектации заказов, %   | $K_k = n_{\text{ош}}/n_{\text{общ}}$                                                                   | $K_{k1} = \frac{20}{26} = 0,77$<br>$K_{k2} = \frac{25}{26} = 0,98$                 | 0,77 | 0,98  |
| Производительность труда, чел./час             | $P_{\text{кл}} = n_{\text{прод}}/n_{\text{вр}}$                                                        | $P_{\text{кл1}} = \frac{100}{8} = 12,5$<br>$P_{\text{кл2}} = \frac{245}{8} = 30,6$ | 12,5 | 30,6  |
| Время отклика на стандартный заказ, мин.       | «Время необходимое для прохождения стандартного заказа с момента его набора до момента отгрузки» [21]. | -                                                                                  | 31   | 14    |

Итак, при реализации предлагаемых мероприятий можно отметить следующие положительные изменения:

- на 30 % возрос уровень обслуживания покупателей;
- коэффициент качества комплектации заказов возрос на 27 %;
- увеличение производительности труда почти в 2,5 раза;
- вдвое уменьшилось время отклика на стандартный заказ.

Таким образом, предложенные в третьем разделе работы мероприятия по повышению эффективности управления качеством продукции ООО «Терра Пласт» на основе внедрения процессного подхода являются целесообразными.

Следовательно, задачи бакалаврской работы решены, а цель – достигнута.



## **Заключение**

В первом разделе охарактеризовано понятие системы управления качеством производимой фирмой продукции, которая предусматривает объединение всех аспектов производственно-сбытовой деятельности фирмы в рамках оценки качества продукции. В этом случае целью организации является достижение максимально возможных показателей качества производимой продукции при тех финансовых и материальных затратах, которые имеются в распоряжении организации. В целях руководства – постоянный контроль и мотивирование сотрудников, отвечающих за качество продукции.

Процессный подход – это подход к производству продукции, основанный на рассмотрении и анализе ее бизнес-процессов, каждый из которых проходит во взаимосвязи с другими бизнес-процессами компании и/или внешней средой. На сегодняшний день он является одной из наиболее востребованных методологий управления качеством в организации. Набор бизнес-процессов отдельно взятой компании представляет собой систему, которая охватывает процессы производственного и технологического цикла внутри компании, а также систему управления и обеспечения необходимыми ресурсами.

Во втором разделе исследования был выявлен факт того, что некоторые решения руководства в области качества не были доведены до персонала. Также было выявлено, что некоторые поставщики не являются добросовестными, и руководство ООО «Терра Пласт» приняло решение проверять качество всех поступаемых изделий, которые будут использоваться для последующего монтажа. Но до сотрудников отдела качество это не было доведено в надлежащей форме с обязательностью выполнения данного требования. Среди сотрудников ООО «Терра Пласт» было проведено голосование, чтобы выяснить какие причины возникновения проблем с некачественными поставляемыми изделиями они считают

наиболее значимыми. Сотрудники большинством голосов выбрали: «Отсутствие метода доведения информации до персонала» и «отсутствие входного контроля».

В третьем разделе исследования было предложено совершенствование организации процесса закупки комплектующих, для этого проведен анализ базы существующих поставщиков, исключены недобросовестных, выбраны новые. Выпущено распоряжение для отдела качества о необходимости проведения обязательного входного контроля качества поставляемых изделий. Назначен новый работник, который будет ответственный за прием товара, составление первичного акта, сравнение сведений о заказанном и полученном товаре. Анализ затрат, которые потребуются для этого, показал, что они составят 211,05 т. р. После проведенного расчета понятно, что внедрение мероприятий позволит получить общий годовой экономический эффект в размере 4433,25 т. р.

Следовательно, задачи бакалаврской работы решены, а цель – достигнута.

## Список используемой литературы

1. Абакумова О. Г. Управление качеством : конспект лекций. М. : А-Приор, 2017. 128 с.
2. Аристов О. В. Управление качеством : учебное пособие. Нижний Новгород : Университетская книга, 2017. 260 с.
3. Беляев С. Ю. Управление качеством : учебное пособие для бакалавров. М. : Омега-Л, 2017. 381 с.
4. Беспалова Г. Е. Управление качеством продукции : учебник. М. : Дашков и К, 2018. 336 с.
5. Васин С. Г. Управление качеством. Всеобщий подход : учебник для бакалавриата и магистратуры. Люберцы : Юрайт, 2018. 404 с.
6. Горбунев Е. А. Управление качеством : учебник для бакалавров. Люберцы : Юрайт, 2018. 450 с.
7. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс]. Введ. 2015-11-01. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200124394> (дата обращения: 10.02.2020).
8. ГОСТ 15467-79 Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения (с Изменением №1) [Электронный ресурс]. Введ. 1979-07-01. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200001719> (дата обращения: 24.03.2020).
9. Деминг Э. Менеджмент нового времени (переиздание). М. : Альпина Паблишер, 2019. 182 с.
10. Исикава К. Японские методы управления качеством [Электронный ресурс]. URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/ishikawa2.pdf> (дата обращения: 24.04.2020).
11. Казакова Н. А. Экономический анализ : учебник. М. : ИНФРА-М, 2018. 343 с.
12. Киконова Я. И. Взгляды Дж. Джурана и А. Фейгенбаума на создание системы менеджмента качества: практика применения // ФГБОУ

«Сибирский государственный университет путей сообщения. 2017. № 3. С. 78–83.

13. Кишкан К. И. Расчет эффекта от внедрения процессного подхода в производстве // Молодой ученый. 2018. № 52. С. 113–117.

14. Ковалев П. С. Методы менеджмента качества. Методология организационного проектирования инженерной составляющей системы менеджмента качества. М. : ИНФРА-М, 2018. 420 с.

15. Лебедев В. А. Техническое регулирование и управление качеством. М. : КД Либроком, 2018. 256 с.

16. Мишин В. М. Управление качеством : учебник для бакалавров. Люберцы : Юрайт, 2018. 475 с.

17. Протасьев В. Б. Управление качеством : учебник. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2017. 253 с.

18. Разумов В. А. Управление качеством : учебное пособие. М. : ИНФРА-М, 2017. 208 с.

19. Саломатина Т. А. Управление качеством : учебник по специальности «Менеджмент организации». М. : Омега-Л, 2017. 376 с.

20. Сизикин Е. Б. Управление качеством: проектирование : учебное пособие. М. : Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2017. 176 с.

21. Тебекин А. В. Управление качеством : учебник для бакалавров. Люберцы : Юрайт, 2017. 371 с.

22. Томохова И. Н. Классификация средств и методов управления качеством // Сервис plus. 2018. № 4. С. 45–51.

23. Управление качеством / Под ред. С. Д. Ильенковой. М. : ЮНИТИ, 2018. 287 с.

24. Федюкин В. К. Управление качеством производственных процессов : учебное пособие. М. : КноРус, 2017. 232 с.

25. Фируллина Д. В. Концепция А. Фейгенбаума как новая философия в области управления предприятием // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2017 г.).

С. 107–109.

26. Фрейдина Е. В. Управление качеством : учебное пособие. М. : Омега-Л, 2017. 189 с.

27. Черкесова Э. Ю. Оценка эффективности процессного подхода в управлении организациями // Российское предпринимательство. 2017. № 5. С. 83–88.

Приложение А

**Устав ООО «Терра Пласт»**

**УТВЕРЖДЕН**  
решением общего собрания учредителей  
Общества с ограниченной ответственностью  
«Терра Пласт»  
Протокол № 1 от 18 февраля 2015 г.

**У С Т А В**

**Общества с ограниченной ответственностью  
«Терра Пласт»**

г Москва  
2015 год

## Продолжение приложения А

### 1. НАИМЕНОВАНИЕ, МЕСТО НАХОЖДЕНИЯ И СРОК ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА

1.1. Настоящий Устав определяет порядок организации и деятельности коммерческой организации – Общества с ограниченной ответственностью «Терра Пласт», именуемого в дальнейшем «Общество», созданной в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ (далее – «Закон»).

1.2. Наименования Общества:

- полное фирменное наименование Общества на русском языке – Общество с ограниченной ответственностью «Терра Пласт»;
- сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке – «Терра Пласт».

1.3. Место нахождения Общества определяется местом его государственной регистрации. Общество зарегистрировано по адресу: Российская Федерация, г. Москва.

1.4. Общество является непубличной коммерческой корпоративной организацией.

1.5. Общество создано без ограничения срока его деятельности.

### 2. УЧАСТНИКИ ОБЩЕСТВА

2.1. Участник Общества – лицо, владеющее долей в его уставном капитале.

2.2. Участниками Общества могут быть любые физические и юридические лица, которые в установленном законодательством РФ и настоящим Уставом порядке приобрели долю в уставном капитале Общества, за исключением тех лиц, для которых законодательством РФ установлено ограничение или запрещение на участие в хозяйственных Обществах.

2.3. Число участников Общества не должно быть более пятидесяти. Если число участников превысит установленный предел, Общество подлежит преобразованию в акционерное общество в течение одного года.

2.4. Общество обеспечивает в соответствии с требованиями Закона ведение и хранение списка участников Общества с указанием сведений о каждом участнике Общества, размере его доли в уставном капитале Общества и ее оплате, а также о размере долей, принадлежащих Обществу, датах их перехода к Обществу или приобретения Обществом.

### 3. ЦЕЛИ И ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА

3.1. Целью деятельности Общества является достижение максимальной экономической эффективности и прибыльности, наиболее полное и качественное удовлетворение потребностей физических и юридических лиц в производимой Обществом продукции, выполняемых работах и услугах.

3.2. Основными видами деятельности Общества являются:

- установка дверей, окон, дверных и оконных рам из дерева или прочих материалов;
- производство прочих строительно-монтажных работ.

3.3. Общество вправе осуществлять любые иные виды деятельности, не запрещенные законодательством РФ.

3.4. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами РФ, Общество может заниматься только на основании специального разрешения.

### 4. ПРАВОВОЙ СТАТУС ОБЩЕСТВА

4.1. Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации.

4.2. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности Общества.

4.3. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

4.4. Общество не отвечает по обязательствам государства и его органов, а также по обязательствам своих участников. Государство и его органы не несут ответственности по обязательствам Общества. Участники Общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале Общества.

*Конин Верна* *Конинский*



## Приложение Б

### Организационная структура управления ООО «Терра Пласт»

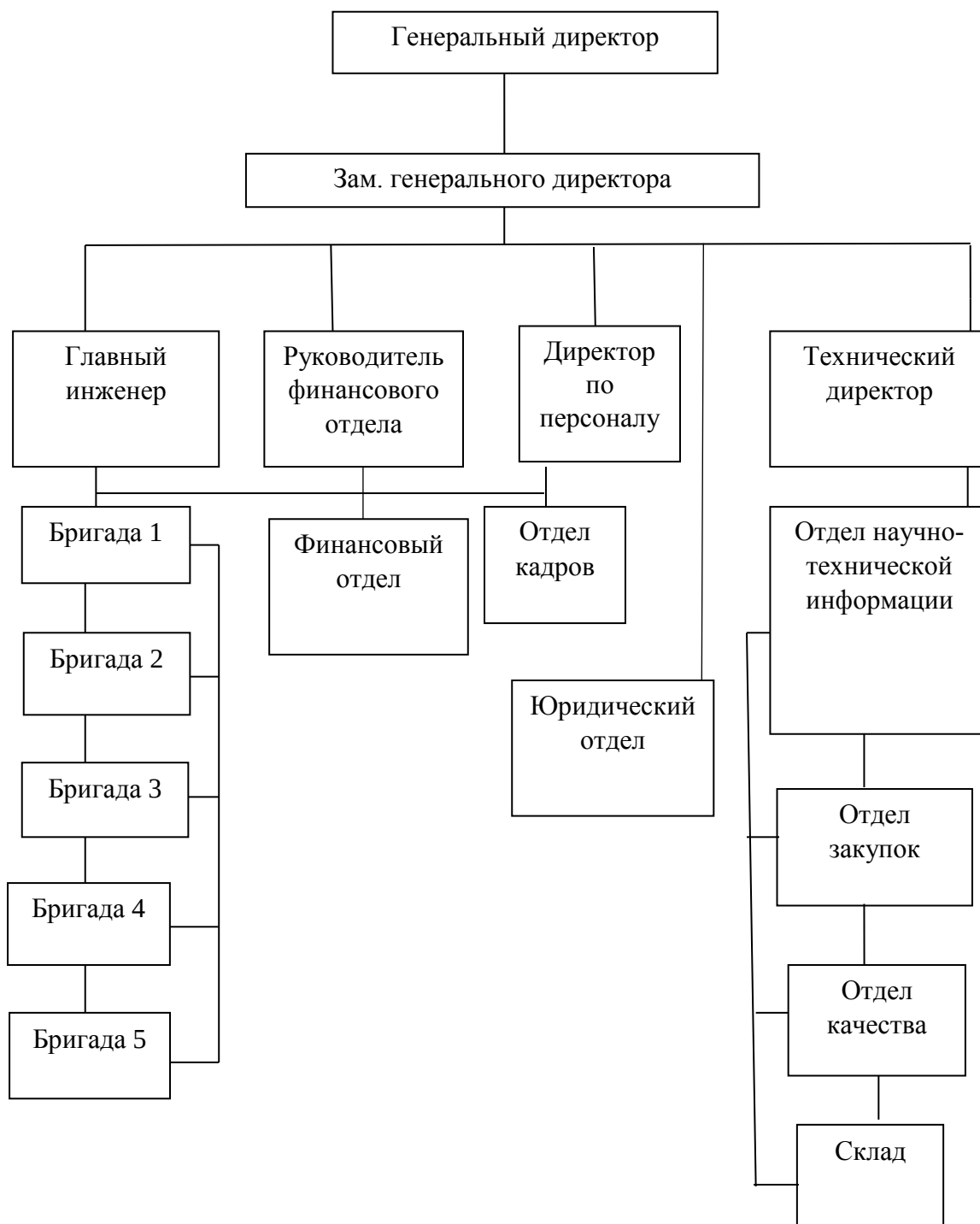


Рисунок Б.1 – Организационная структура управления ООО «Терра Пласт»



# Приложение В **Бухгалтерский баланс за 2016-2018 гг.**

Приложение № 1  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 66н  
(в ред. Приказов Минфина России  
от 05.10.2011 № 124н,  
от 06.04.2015 № 57н,  
от 06.03.2018 № 41н)

Формы  
бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах

## **Бухгалтерский баланс** **на 31 декабря 20 18 г.**

| Организация <u>ООО "Терра Пласт"</u><br>Идентификационный номер налогоплательщика _____<br>Вид экономической деятельности <u>Установка дверей, окон</u><br>Организационно-правовая форма/форма собственности <u>ООО</u><br>Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) _____<br>Местонахождение (адрес) _____ | Форма по ОКУД<br>Дата (число, месяц, год)<br>по ОКПО<br>ИНН<br>по<br>ОКВЭД<br>по ОКОПФ/ОКФС<br>по ОКЕИ | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3">Коды</th></tr> <tr> <td style="text-align: center;">0710001</td><td></td><td></td></tr> <tr> <td style="text-align: center;">29</td><td style="text-align: center;">03</td><td style="text-align: center;">2019</td></tr> <tr> <td style="text-align: center;">77726289169</td><td></td><td></td></tr> <tr> <td style="text-align: center;">43.32.1</td><td></td><td></td></tr> <tr> <td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td style="text-align: center;">384 (385)</td><td></td><td></td></tr> </table> | Коды |  |  | 0710001 |  |  | 29 | 03 | 2019 | 77726289169 |  |  | 43.32.1 |  |  |  |  |  | 384 (385) |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--|--|---------|--|--|----|----|------|-------------|--|--|---------|--|--|--|--|--|-----------|--|--|
| Коды                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |      |  |  |         |  |  |    |    |      |             |  |  |         |  |  |  |  |  |           |  |  |
| 0710001                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |      |  |  |         |  |  |    |    |      |             |  |  |         |  |  |  |  |  |           |  |  |
| 29                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 03                                                                                                     | 2019                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |      |  |  |         |  |  |    |    |      |             |  |  |         |  |  |  |  |  |           |  |  |
| 77726289169                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |      |  |  |         |  |  |    |    |      |             |  |  |         |  |  |  |  |  |           |  |  |
| 43.32.1                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |      |  |  |         |  |  |    |    |      |             |  |  |         |  |  |  |  |  |           |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |      |  |  |         |  |  |    |    |      |             |  |  |         |  |  |  |  |  |           |  |  |
| 384 (385)                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |      |  |  |         |  |  |    |    |      |             |  |  |         |  |  |  |  |  |           |  |  |

| Пояснения <sup>1</sup> | Наименование показателя <sup>2</sup>                       | Код  | На 31 декабря 20 18 г. <sup>3</sup> | На 31 декабря 20 17 г. <sup>4</sup> | На 31 декабря 20 16 г. <sup>5</sup> |
|------------------------|------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
|                        | <b>АКТИВ</b>                                               |      |                                     |                                     |                                     |
|                        | <b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                              |      |                                     |                                     |                                     |
|                        | Нематериальные активы                                      | 1110 |                                     |                                     |                                     |
|                        | Результаты исследований и разработок                       | 1120 |                                     |                                     |                                     |
|                        | Нематериальные поисковые активы                            | 1130 |                                     |                                     |                                     |
|                        | Материальные поисковые активы                              | 1140 |                                     |                                     |                                     |
|                        | Основные средства                                          | 1150 | 3122,9                              | 3013,4                              | 2425,1                              |
|                        | Доходные вложения в материальные ценности                  | 1160 |                                     |                                     |                                     |
|                        | Финансовые вложения                                        | 1170 |                                     |                                     |                                     |
|                        | Отложенные налоговые активы                                | 1180 |                                     |                                     |                                     |
|                        | Прочие внеоборотные активы                                 | 1190 |                                     |                                     |                                     |
|                        | Итого по разделу I                                         | 1100 | 3122,9                              | 3013,4                              | 2425,1                              |
|                        | <b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                                |      |                                     |                                     |                                     |
|                        | Запасы                                                     | 1210 | 1860                                | 1834                                | 1820                                |
|                        | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям  | 1220 | 334,8                               | 330,12                              | 327,6                               |
|                        | Дебиторская задолженность                                  | 1230 | 820                                 | 792                                 | 772                                 |
|                        | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 |                                     |                                     |                                     |
|                        | Денежные средства и денежные эквиваленты                   | 1250 | 514,7                               | 584,98                              | 1497,4                              |
|                        | Прочие оборотные активы                                    | 1260 |                                     |                                     |                                     |
|                        | Итого по разделу II                                        | 1200 | 3529,5                              | 3541,1                              | 4417                                |
|                        | <b>БАЛАНС</b>                                              | 1600 | <b>6652,4</b>                       | <b>6554,5</b>                       | <b>6842,1</b>                       |

# Продолжение приложения В

Форма 0710001 с. 2

| Пояснения <sup>1</sup> | Наименование показателя <sup>2</sup>                                   | Код  | На 31 декабря<br>20 18 г. <sup>3</sup> | На 31 декабря<br>20 17 г. <sup>4</sup> | На 31 декабря<br>20 16 г. <sup>5</sup> |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------|------|----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
|                        | <b>ПАССИВ</b>                                                          |      |                                        |                                        |                                        |
|                        | <b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ<sup>6</sup></b>                              |      |                                        |                                        |                                        |
|                        | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 40                                     | 40                                     | 40                                     |
|                        | Собственные акции, выкупленные у акционеров                            | 1320 | ( ) <sup>7</sup>                       | ( )                                    | ( )                                    |
|                        | Переоценка внеоборотных активов                                        | 1340 |                                        |                                        |                                        |
|                        | Добавочный капитал (без переоценки)                                    | 1350 |                                        |                                        |                                        |
|                        | Резервный капитал                                                      | 1360 |                                        |                                        |                                        |
|                        | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)                           | 1370 |                                        |                                        |                                        |
|                        | Итого по разделу III                                                   | 1300 | 40                                     | 40                                     | 40                                     |
|                        | <b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                                  |      |                                        |                                        |                                        |
|                        | Заемные средства                                                       | 1410 | 820                                    | 760                                    | 806                                    |
|                        | Отложенные налоговые обязательства                                     | 1420 |                                        |                                        |                                        |
|                        | Оценочные обязательства                                                | 1430 |                                        |                                        |                                        |
|                        | Прочие обязательства                                                   | 1450 |                                        |                                        |                                        |
|                        | Итого по разделу IV                                                    | 1400 | 820                                    | 760                                    | 806                                    |
|                        | <b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                                  |      |                                        |                                        |                                        |
|                        | Заемные средства                                                       | 1510 | 4620                                   | 4516                                   | 4720                                   |
|                        | Кредиторская задолженность                                             | 1520 | 1172,4                                 | 1238,5                                 | 1276,1                                 |
|                        | Доходы будущих периодов                                                | 1530 |                                        |                                        |                                        |
|                        | Оценочные обязательства                                                | 1540 |                                        |                                        |                                        |
|                        | Прочие обязательства                                                   | 1550 |                                        |                                        |                                        |
|                        | Итого по разделу V                                                     | 1500 | 5792,4                                 | 5754,5                                 | 5996,1                                 |
|                        | <b>БАЛАНС</b>                                                          | 1700 | <b>6652,4</b>                          | <b>6554,5</b>                          | <b>6842,1</b>                          |

Руководитель

   
(подпись) (расшифровка подписи)

" " 20 г.

## Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения.  
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-П/К от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетная дата отчетного периода.

4. Указывается предыдущий год.

5. Указывается год, предшествующий предыдущему.

6. Некоммерческая организация именует указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Платежной фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).

7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.



## Приложение Г

### Отчет о финансовых результатах за 2017-2018 гг.

Приложение № 1  
к приказу Минфина России  
от 02.07.2010 № 66н (в редакции  
приказа Минфина России  
от 06.04.2015 № 57н, от 06.03.2018 № 41н)

#### Отчет о финансовых результатах за \_\_\_\_\_ 20\_\_ 18 г.

|                                                     |                                                        |                          |              |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------|--------------|
| Организация                                         | Общество с ограниченной ответственностью "Терра Пласт" | Форма по ОКУД            | 0710002      |
| Идентификационный номер налогоплательщика           |                                                        | Дата (число, месяц, год) | 28   03   19 |
| Вид экономической деятельности                      | Установка дверей, окон, дверных и оконных рам          | по ОКПО                  | 40009347     |
| Организационно-правовая форма / форма собственности | Общество с ограниченной ответственностью               | ИНН                      | 77726289169  |
| Единица измерения: тыс. руб.                        |                                                        | по ОКВЭД                 | 43.32.1      |
|                                                     |                                                        | по ОКОПФ/ОКФС            | 12300   16   |
|                                                     |                                                        | по ОКЕИ                  | 384          |

| Пояснения<br>1) | Наименование показателя <sup>2)</sup>              | Код  | За _____ год<br>20__ 18 г. <sup>3)</sup> | За _____ год<br>20__ 17 г. <sup>4)</sup> |
|-----------------|----------------------------------------------------|------|------------------------------------------|------------------------------------------|
|                 | Выручка <sup>5)</sup>                              | 2110 | 7 568                                    | 8 692                                    |
|                 | Себестоимость продаж                               | 2120 | ( 5 625 )                                | ( 5 942 )                                |
|                 | Валовая прибыль (убыток)                           | 2100 | 1 743                                    | 2 750                                    |
|                 | Коммерческие расходы                               | 2210 | ( 150 )                                  | ( 142 )                                  |
|                 | Управленческие расходы                             | 2220 | ( 190 )                                  | ( 184 )                                  |
|                 | Прибыль (убыток) от продаж                         | 2200 | 1 403                                    | 2 424                                    |
|                 | Доходы от участия в других организациях            | 2310 | -                                        | -                                        |
|                 | Проценты к получению                               | 2320 | -                                        | -                                        |
|                 | Проценты к уплате                                  | 2330 | ( - )                                    | ( - )                                    |
|                 | Прочие доходы                                      | 2340 | -                                        | -                                        |
|                 | Прочие расходы                                     | 2350 | ( - )                                    | ( - )                                    |
|                 | Прибыль (убыток) до налогообложения                | 2300 | 1 403                                    | 2 424                                    |
|                 | Текущий налог на прибыль                           | 2410 | ( 281 )                                  | ( 485 )                                  |
|                 | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421 | -                                        | -                                        |
|                 | Изменение отложенных налоговых обязательств        | 2430 | -                                        | -                                        |
|                 | Изменение отложенных налоговых активов             | 2450 | -                                        | -                                        |
|                 | Прочее                                             | 2460 | -                                        | -                                        |
|                 | Чистая прибыль (убыток)                            | 2400 | 1 122                                    | 1 939                                    |

# Продолжение приложения Г

Форма 0710002 с. 2

| Пояснения<br>1) | Наименование показателя <sup>2)</sup>                                                         | Код  | За год                 | За год                 |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------|------------------------|
|                 |                                                                                               |      | 20 18 г. <sup>3)</sup> | 20 17 г. <sup>4)</sup> |
|                 | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 2510 | -                      | -                      |
|                 | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                 | 2520 | -                      | -                      |
|                 | Совокупный финансовый результат периода <sup>6)</sup>                                         | 2500 | 1 122                  | 1 939                  |
|                 | СПРАВОЧНО                                                                                     |      |                        |                        |
|                 | Базовая прибыль (убыток) на акцию                                                             | 2900 | -                      | -                      |
|                 | Разводненная прибыль (убыток) на акцию                                                        | 2910 | -                      | -                      |

Руководитель

(подпись)

" 28 "

марта

(расшифровка подписи)

20 19 г.



## Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения.

2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 года N 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации N 6417-П/К от 6 августа 1999 года указанный приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о прибылях и убытках общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о прибылях и убытках, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетный период.

4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.

5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

# Приложение Д

## Отчет о финансовых результатах за 2016-2017 гг.

Приложение № 1  
к приказу Минфина России  
от 02.07.2010 № 66н (в редакции  
приказа Минфина России  
от 06.04.2015 № 57н, от 06.03.2018 № 41н)

### Отчет о финансовых результатах за \_\_\_\_\_ 20\_\_ 17\_\_ г.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Организация _____ Общество с ограниченной ответственностью "Терра Пласт"<br>Идентификационный номер налогоплательщика _____<br>Вид экономической деятельности _____ Установка дверей, окон<br>Организационно-правовая форма / форма собственности _____<br>Общество с ограниченной ответственностью<br>Единица измерения: тыс. руб. | Форма по ОКУД _____<br>Дата (число, месяц, год) _____<br>по ОКПО _____<br>ИНН _____<br>по ОКВЭД _____<br>по ОКОПФ/ОКФС _____<br>по ОКЕИ _____ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Коды        |    |    |
|-------------|----|----|
| 0710002     |    |    |
| 20          | 03 | 18 |
| 40009347    |    |    |
| 77726289169 |    |    |
| 43.32.1     |    |    |
| 12300       |    | 16 |
| 384         |    |    |

| Пояснения<br><sup>1)</sup> | Наименование показателя <sup>2)</sup>              | Код  | За _____ год |                       | За _____ год |                       |
|----------------------------|----------------------------------------------------|------|--------------|-----------------------|--------------|-----------------------|
|                            |                                                    |      | 20__         | 17__ г. <sup>3)</sup> | 20__         | 16__ г. <sup>4)</sup> |
|                            | Выручка <sup>5)</sup>                              | 2110 | 8 692        |                       | 6 867        |                       |
|                            | Себестоимость продаж                               | 2120 | ( 5 942 )    |                       | ( 4 892 )    |                       |
|                            | Валовая прибыль (убыток)                           | 2100 | 2 750        |                       | 1 975        |                       |
|                            | Коммерческие расходы                               | 2210 | ( 142 )      |                       | ( 140 )      |                       |
|                            | Управленческие расходы                             | 2220 | ( 184 )      |                       | ( 175 )      |                       |
|                            | Прибыль (убыток) от продаж                         | 2200 | 2 424        |                       | 1 660        |                       |
|                            | Доходы от участия в других организациях            | 2310 | —            |                       | —            |                       |
|                            | Проценты к получению                               | 2320 | —            |                       | —            |                       |
|                            | Проценты к уплате                                  | 2330 | ( — )        |                       | ( — )        |                       |
|                            | Прочие доходы                                      | 2340 | —            |                       | —            |                       |
|                            | Прочие расходы                                     | 2350 | ( — )        |                       | ( — )        |                       |
|                            | Прибыль (убыток) до налогообложения                | 2300 | 2 424        |                       | 1 660        |                       |
|                            | Текущий налог на прибыль                           | 2410 | ( 485 )      |                       | ( 332 )      |                       |
|                            | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421 | —            |                       | —            |                       |
|                            | Изменение отложенных налоговых обязательств        | 2430 | —            |                       | —            |                       |
|                            | Изменение отложенных налоговых активов             | 2450 | —            |                       | —            |                       |
|                            | Прочее                                             | 2460 | —            |                       | —            |                       |
|                            | Чистая прибыль (убыток)                            | 2400 | 1 939        |                       | 1 328        |                       |



# Продолжение приложения Д

Форма 0710002 с. 2

| Пояснения<br>1) | Наименование показателя <sup>2)</sup>                                                         | Код  | За _____ год<br>20 ____ 17 г. <sup>3)</sup> | За _____ год<br>20 ____ 16 г. <sup>4)</sup> |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|
|                 | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 2510 | -                                           | -                                           |
|                 | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                 | 2520 | -                                           | -                                           |
|                 | Совокупный финансовый результат периода <sup>6)</sup>                                         | 2500 | 1 939                                       | 1 328                                       |
|                 | СПРАВОЧНО                                                                                     |      |                                             |                                             |
|                 | Базовая прибыль (убыток) на акцию                                                             | 2900 | -                                           | -                                           |
|                 | Разводненная прибыль (убыток) на акцию                                                        | 2910 | -                                           | -                                           |

Руководитель

\* 20 \*

марта

20 18 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения.

2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 года N 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации N 6417-ПК от 6 августа 1999 года указанный приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о прибылях и убытках общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о прибылях и убытках, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетный период.

4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.

5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".



Приложение Е

**Диаграмма Исикавы**

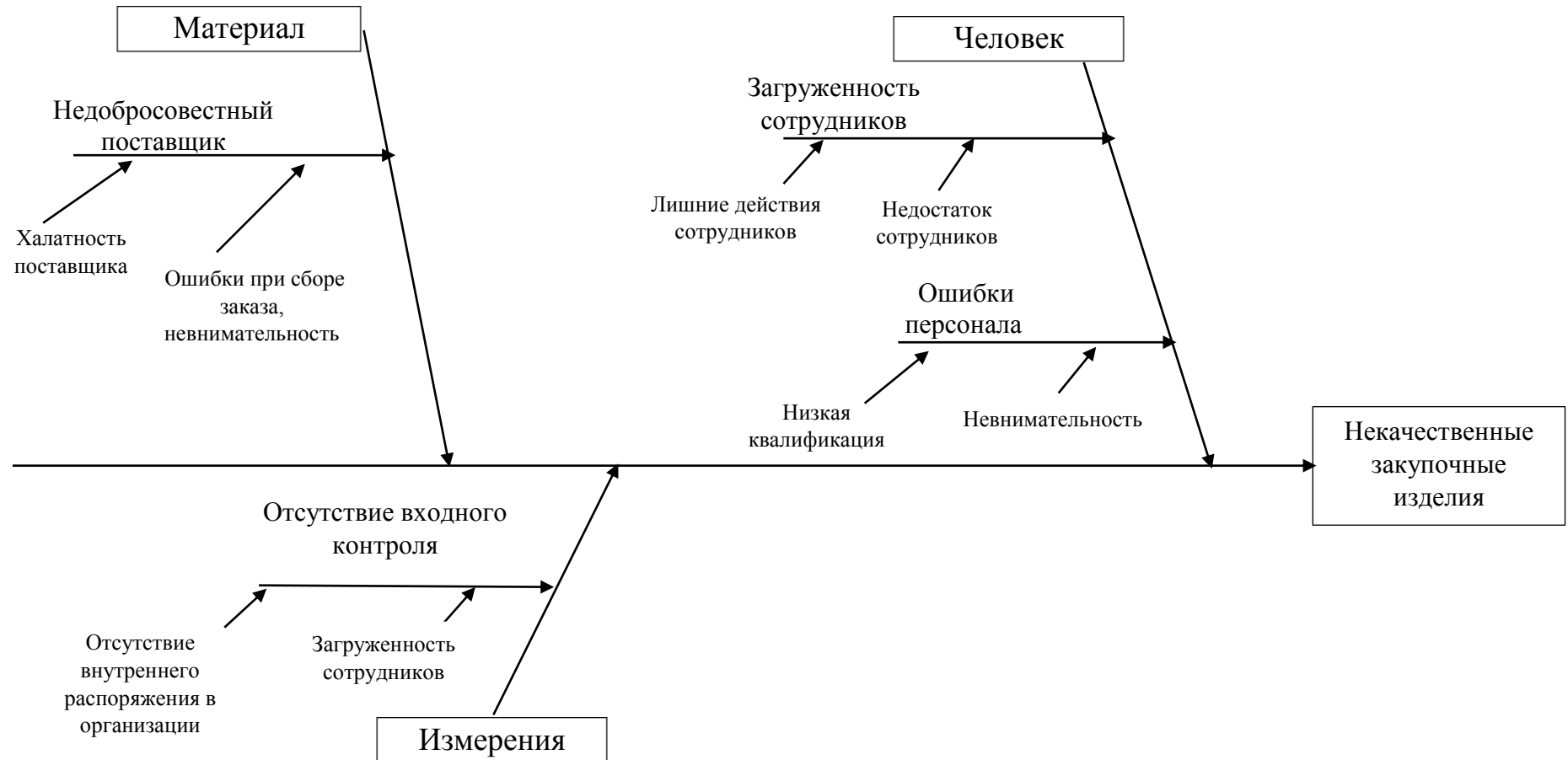


Рисунок Е.1 – Диаграмма Исикавы

## Приложение Ж

### Процесс закупки комплектующих / товаров с разделением его на подпроцессы

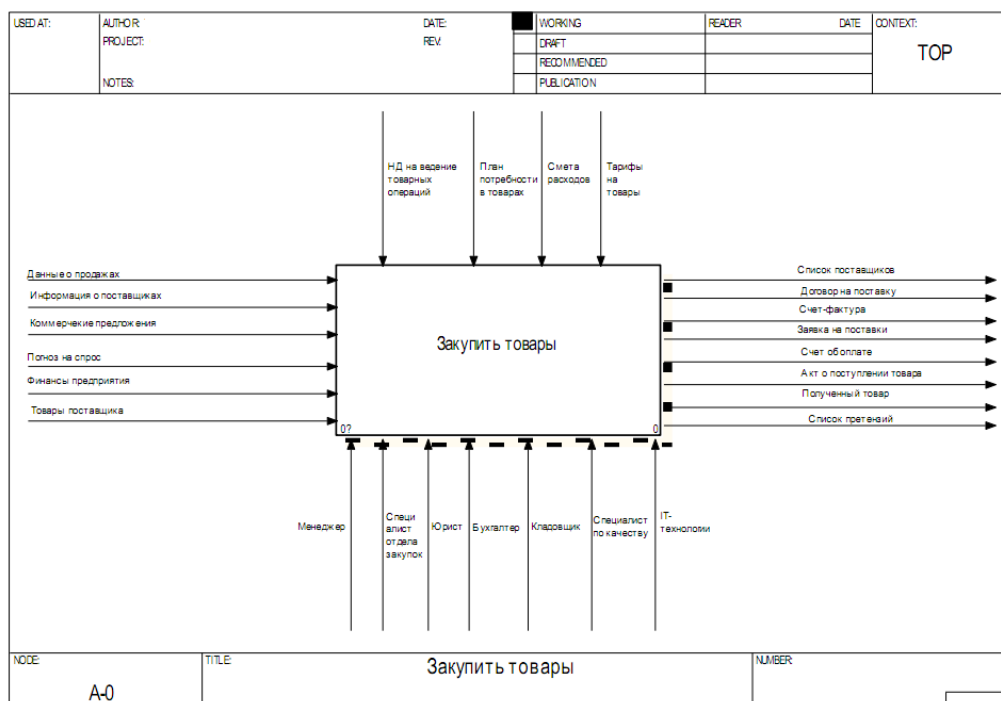


Рисунок Ж.1 – Обобщенный вид процесса

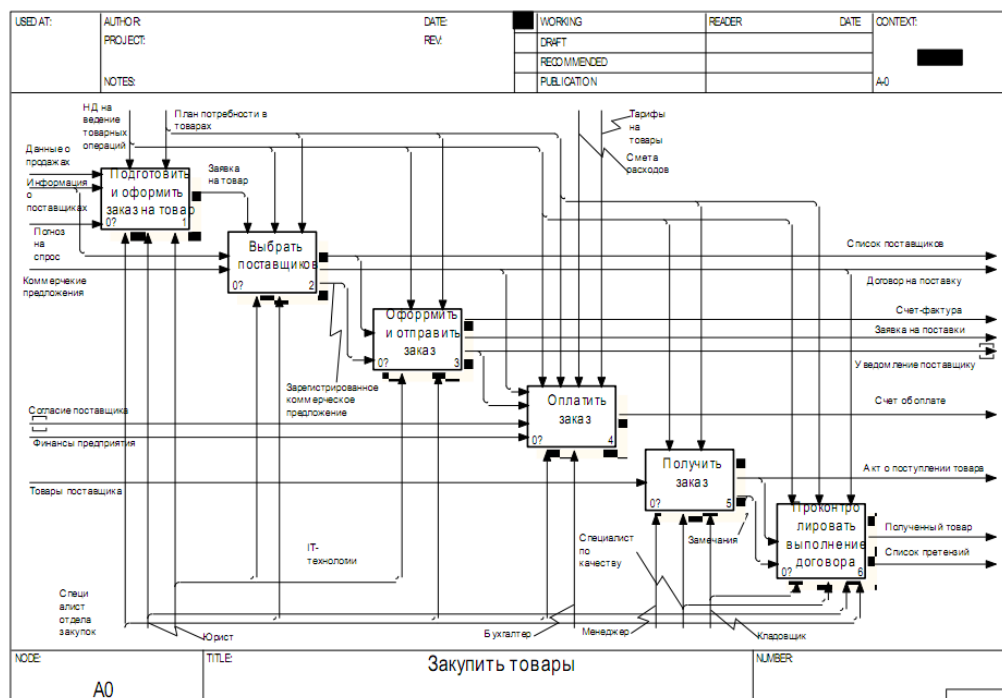


Рисунок Ж.2 – Содержание функциональных блоков



## Продолжение приложения Ж

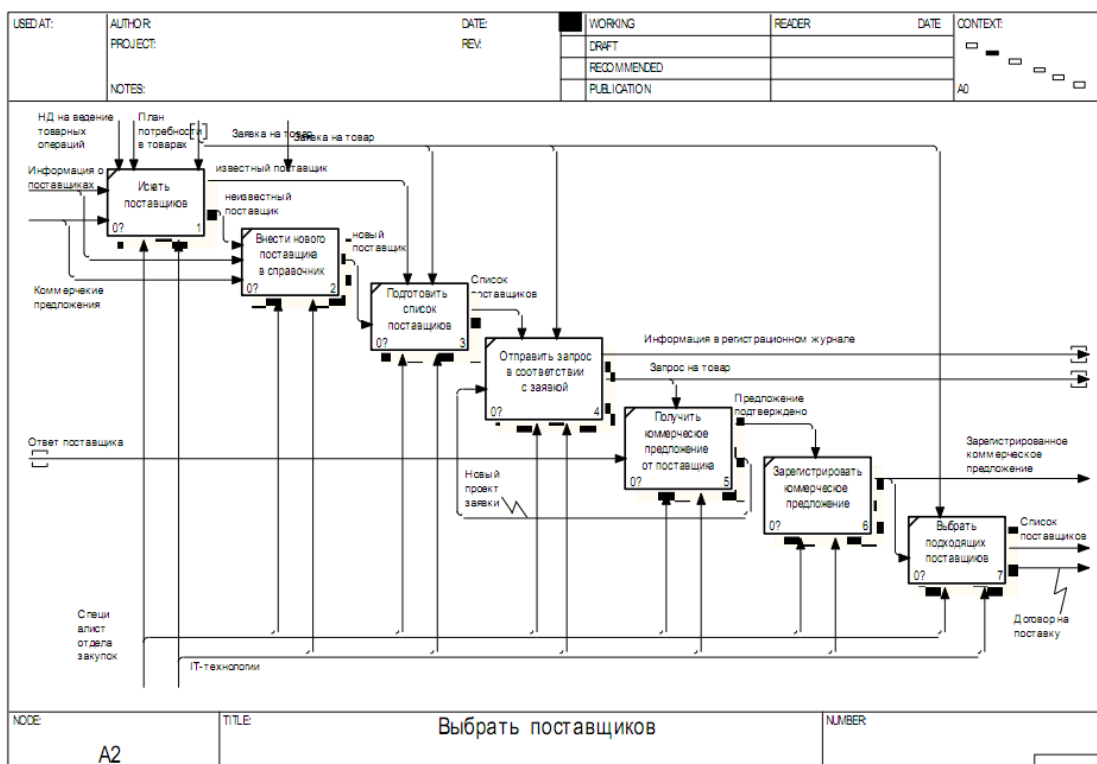


Рисунок Ж.3 – Процесс «Выбор поставщиков»

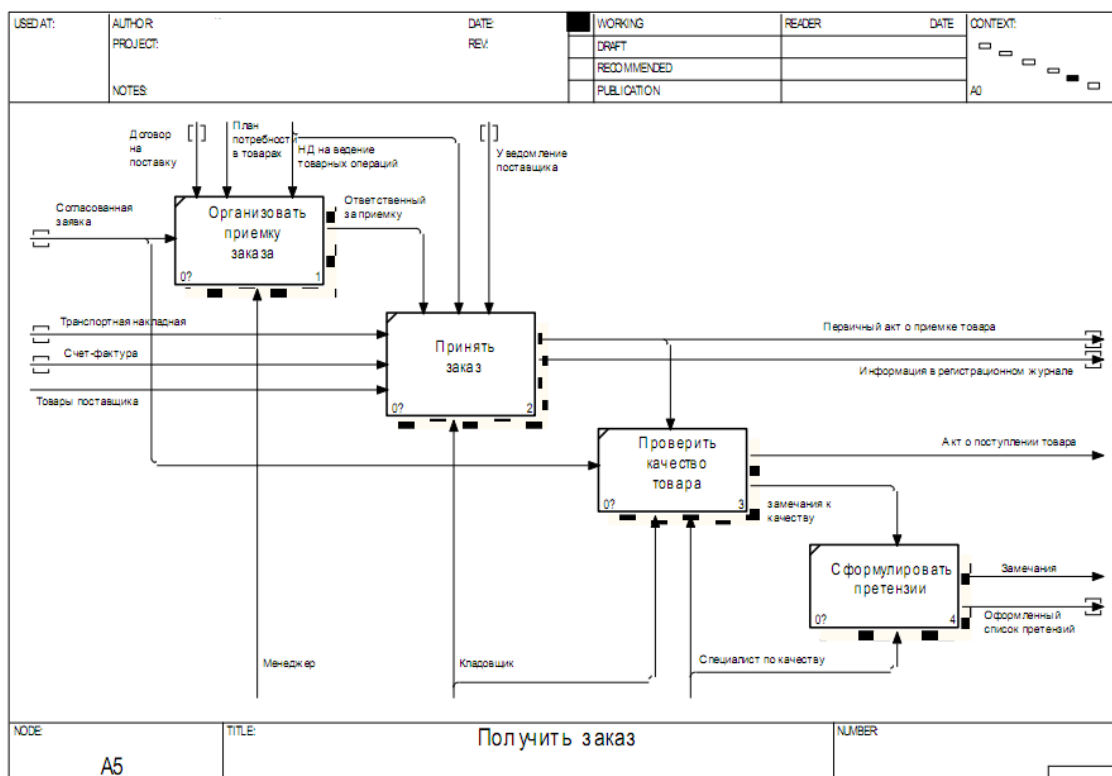


Рисунок Ж.4 – Процесс «Получить заказ»

## Продолжение приложения Ж

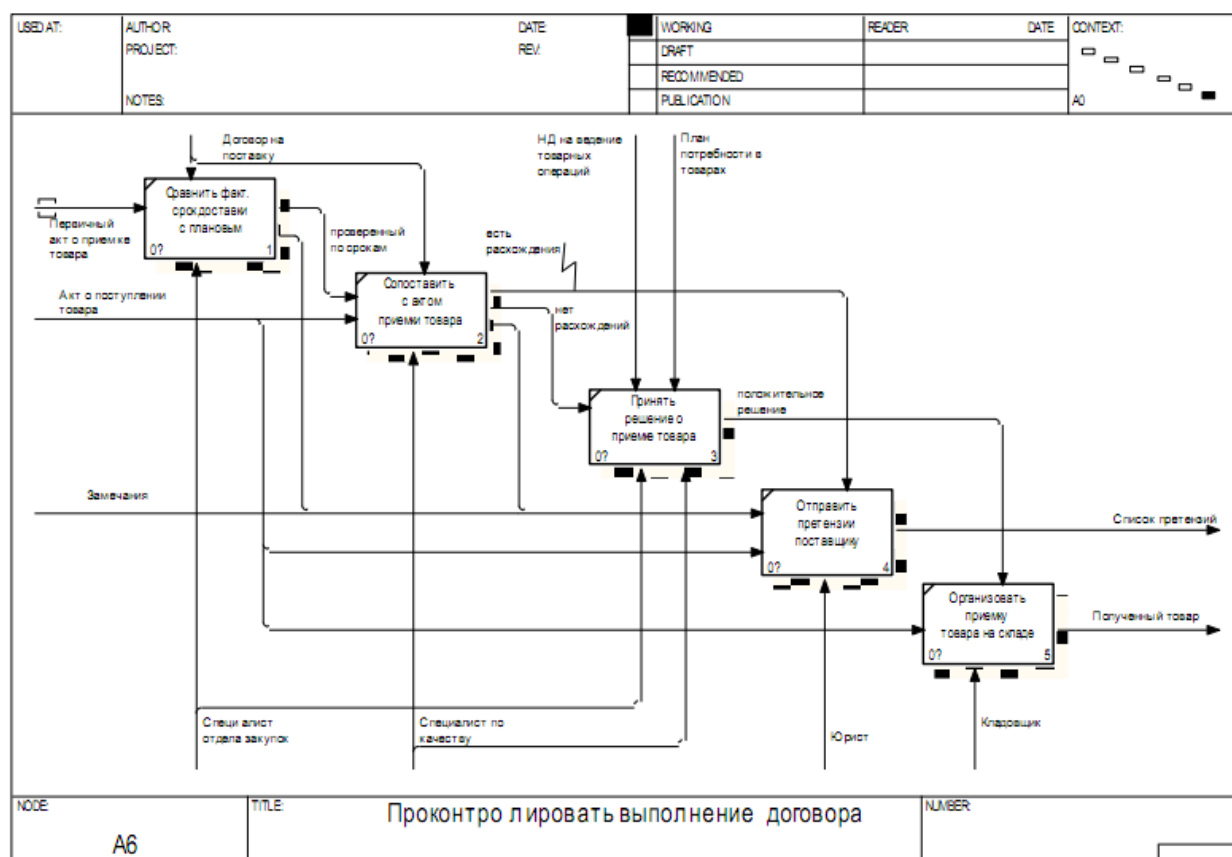


Рисунок Ж.5 – Процесс «Контроль выполнения договора»