

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

27.03.02 Управление качеством  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Повышение результативности обеспечивающих процессов в деятельности предприятия (на примере АО «ЭКОПОЛ Трейд»)

Студент	М.Е. Юдин (И.О. Фамилия)	(личная подпись)
Руководитель	канд. пед. наук, С.О. Шаногина (ученая степень, звание, И.О. Фамилия)	
Консультант	канд. пед. наук, доцент С.А. Гудкова (ученая степень, звание, И.О. Фамилия)	(личная подпись)

Тольятти 2021

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: М.Е. Юдин

Тема работы: «Повышение результативности обеспечивающих процессов в деятельности предприятия (на примере АО «ЭКОПОЛ Трейд»)».

Научный руководитель: С.О. Шаногина

Цель работы – Повышение результативности обеспечивающих процессов на предприятии АО «ЭКОПОЛ Трейд».

Объектом исследования бакалаврской работы является АО «ЭКОПОЛ Трейд», которая занимается производством лакокрасочных материалов для автомобилестроительных предприятий.

Предмет исследования обеспечивающие процессы, функционирующие на предприятии АО «ЭКОПОЛ Трейд».

Краткие выводы по работе: раскрыта сущность и значение процессного подхода, видов процессов, результативности процесса, проведен анализ предприятия АО «ЭКОПОЛ Трейд»: проанализированы ряд экономических показателей, проведен анализ результативности обеспечивающих процессов, анализ конкурентов предприятия, проведен внутренний аудит обеспечивающих процессов. По итогам анализа разработали и внедрили ряд мероприятий, позволяющих повысить результативности обеспечивающих процессов.

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

Общий объем работы, без приложений, 36 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 7.

## **Abstract**

Theme of work: "Increasing the efficiency of supporting processes in the activities of the enterprise (on the example of JSC" ECOPOL Trade ")".

The purpose of the work is to improve the efficiency of supporting processes at the enterprise JSC "ECOPOL Trade".

The research object of the bachelor's work is EKOPOL Trade JSC, which is engaged in the production of paints and varnishes for automotive enterprises.

The subject of research is the supporting processes operating at the enterprise JSC "ECOPOL Trade".

Brief conclusions on the work: the essence and significance of the process approach, types of processes, the effectiveness of the process was disclosed, an analysis of the enterprise JSC "ECOPOL Trade" was carried out: a number of economic indicators were analyzed, an analysis of the effectiveness of supporting processes was carried out, an analysis of the company's competitors, an internal audit of the supporting processes was carried out. Based on the results of the analysis, a number of measures were developed and implemented to improve the efficiency of the supporting processes.

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

The total volume of work, without attachments, 36 pages of typewritten text, including tables - 11, figures - 7.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы результативности обеспечивающих процессов .....	8
1.1 Понятие и особенности процессного подхода.....	8
1.2 Сущность и значение результативности процессов .....	13
2 Анализ деятельности предприятия АО «ЭКОПОЛ Трейд» .....	18
2.1 Организационно-экономические характеристики предприятия.....	18
2.2 Анализ обеспечивающих процессов предприятия АО «ЭКОПОЛ-Трейд».....	25
3 Мероприятия по повышению результативности обеспечивающих процессов .....	31
3.1 Разработка и внедрение мероприятий по повышению результативности обеспечивающих процессов.....	31
3.2 Расчет экономической эффективности внедрения разработанных мероприятий .....	33
Заключение .....	37
Список используемой литературы .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Приложение А Схема жизненного цикла продукции .....	41
Приложение Б Организационная структура управления АО «ЭКОПОЛ-Трейд».....	42
Приложение В Процессная модель АО «Экопол-Трейд».....	43
Приложение Г Карта процесса «Управление персоналом».....	44
Приложение Д Детализация процесса «Управление закупками».....	51
Приложение Е Форма Журнала неисполненных договоров закупки.....	52
Приложение Ж Форма Журнала проведенных закупок.....	53
Приложение И Форма оценки потенциального поставщика.....	54
Приложение К Перечень потенциальных поставщиков .....	55
Приложение Л Форма Журнала учета личных дел .....	56

## Введение

На сегодняшний день на рынке сбыта сложилась жесткая конкурентная борьба. Каждое предприятие стремится удовлетворить требования заинтересованных сторон, также получить максимальную прибыль при минимальных затратах. При этом иметь конкурентоспособную цену и высокое качество производимой продукции / услуги. Для этого предприятиям необходимо внедрить один из основных принципов системы менеджмента качества – процессный подход. Внедрение данного принципа позволит наладить функционирование всех процессов предприятия. В стандарте ГОСТ Р ИСО 9001-2015 сказано: «Для успешного функционирования организация должна определить и осуществлять менеджмент многочисленных взаимосвязанных видов деятельности. Деятельность, использующая ресурсы и выполняемая с целью преобразования входов в выходы может рассматриваться как процесс». Преимущества процессного подхода заключается в том, что можно осуществить «тотальное управление» и обеспечить «непрерывность управления», что имеет важно и актуальное значение.

Процессный подход позволит улучшить функционирование всех процессов, наладить связь между процессами и обеспечить бесперебойную работу производства. В данной работе подробно будут описаны и оценены обеспечивающие процессы, протекающие на предприятии АО «ЭКОПОЛ Трейд» ведь именно они вместе с основными процессами создают добавленную стоимость продукции.

Из выше сказанного следует, что принцип процессного подхода является залогом эффективной работы предприятия. Этим обусловлена актуальность выбранной темы «Повышение результативности обеспечивающих процессов в деятельности предприятия (на примере АО «ЭКОПОЛ Трейд»)».

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

Цель работы – Повышение результативности обеспечивающих процессов, функционирующих на предприятии АО «ЭКОПОЛ Трейд».

Для осуществления данной цели необходимо решить ряд задач:

1) Раскрыть теоретические основы повышения результативности обеспечивающих процессов.

2) Провести анализ экономических показателей работы предприятия АО «ЭКОПОЛ Трейд», проанализировать обеспечивающие процессы.

3) Разработать мероприятия по повышению результативности обеспечивающих процессов.

Объектом исследования бакалаврской работы является АО «ЭКОПОЛ Трейд», которая занимается производством лакокрасочных материалов для автомобилестроительных предприятий.

Предмет исследования обеспечивающие процессы, функционирующие на предприятии АО «ЭКОПОЛ Трейд».

Для выполнения работы применялись: документация предприятия, нормативно-правовые акты РФ, бухгалтерская отчетность предприятия АО «ЭКОПОЛ Трейд».

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

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

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

Во введении отражена актуальность, цели, задачи работы.

Первая глава работы посвящена теоретическому анализу исходных материалов. А именно, раскрыта сущность и значение процессного подхода, выделены принципы процессного подхода, определены виды процессов,

более подробно описаны обеспечивающие процессы, протекающие на предприятии АО «ЭКОПОЛ Трейд». Также разрыта сущность понятия, результативность, представлен алгоритм проведения результативности процесса.

Вторая глава посвящена анализу состояния предприятия ЭКОПОЛ Трейд». В работе были проанализированы организационно-экономические показатели предприятия. Была проведена оценка конкурентного положения АО «ЭКОПОЛ-Трейд». Был проведен расчет показателей результативности обеспечивающих процессов, а именно: «управление персоналом», «управление закупками», «управление инфраструктурой и производственной средой». Также силами работников предприятия был проведен аудит обеспечивающих процессов.

В третьей главе разработаны мероприятия повышению результативности обеспечивающих процессов и устранению выявленных несоответствий.

Список использованной литературы состоит из 23 наименований, включающих стандарты, учебники, научные статьи и публикации, в том числе 4 иностранных.

Общий объем работы, без приложений, 36 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 7.

# 1 Теоретические основы результативности обеспечивающих процессов

## 1.1 Понятие и особенности процессного подхода

Процессный подход является основным элементом системы менеджмента качества предприятия и одним из принципов СМК. Следует отметить, что процессный подход позволит повысить эффективность работы предприятия, если будут реализованы несколько принципов. На рисунке 1 представлены принципы процессного подхода [12].

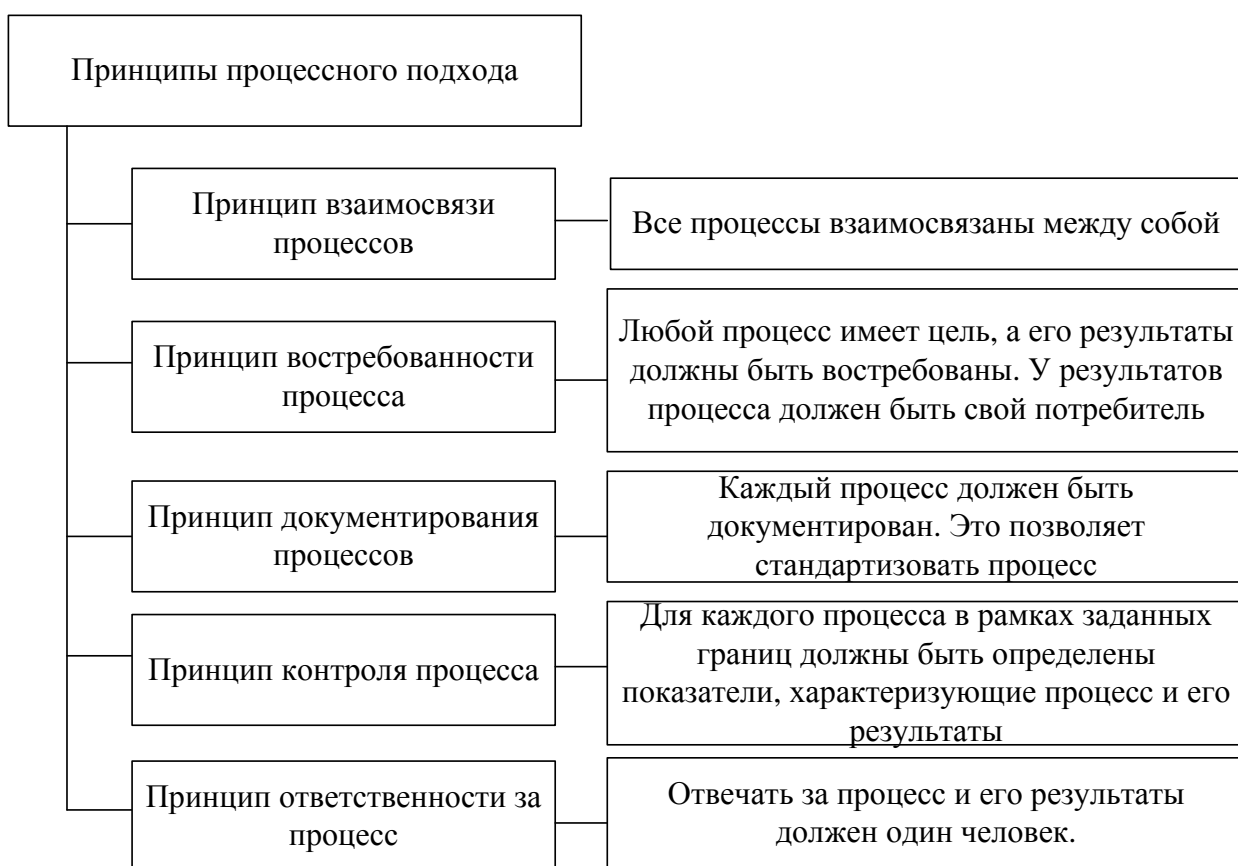


Рисунок 1 – Принципы процессного подхода

Процессный подход позволит получить предприятию ряд преимуществ, среди которых:

«а) понимать и постоянно выполнять требования;



- b) рассматривать процессы с точки зрения добавления ими ценности;
- c) достигать результативного функционирования процессов;
- d) улучшать процессы на основе оценивания данных и информации»

[1]. Данные преимущества представлены в ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

В пункте 4.4 «Система менеджмента качества и ее процессы» определены требования, выдвигаемые к процессам, а именно: «организация должна определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение в рамках организации, а также:

- a) определять требуемые входы и ожидаемые выходы этих процессов;
- b) определять последовательность и взаимодействие этих процессов;
- c) определять и применять критерии и методы (включая мониторинг, измерения и соответствующие показатели результатов деятельности), необходимые для обеспечения результативного функционирования этих процессов и управления ими;
- d) определять ресурсы, необходимые для этих процессов, и обеспечить их доступность;
- e) распределять обязанности, ответственность и полномочия в отношении этих процессов;
- f) учитывать риски и возможности;
- g) оценивать эти процессы и вносить любые изменения, необходимые для обеспечения того, что процессы достигают намеченных результатов;
- h) улучшать процессы и систему менеджмента качества» [2].

Внедрение процессного подхода на предприятии предполагает наличие основных элементов. К данным элементам относят: вход, выход, ресурсы, владелец процесса, потребители, поставщики, показатели, риски и возможности. На рисунке 2 схематически представлены элементы процесса.



Рисунок 2 – Элементы процесса

Разберем основные понятия процессного подхода. Под процессом следует понимать «совокупность взаимосвязанных и (или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата» [2], такое определение представлено в ГОСТ Р ИСО 9000-2015. В теории управления качеством существуют и иные определения, например, Репин В.В. под процессом понимает «устойчивую, целенаправленную совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразуют входы в выходы, представляющие ценность для потребителя» [10].

Под входами следует понимать элемент, претерпевающий изменения в ходе выполнения действий. В качестве примера может служить входом: материал, информация, документация и т.д. [7,9].

Выход процесса – ожидаемые результаты, к которому стремятся при осуществлении определённых действий. Как правило выходом служит

конечный результат, например, полученная продукция, услуга или информация [7,9]..

Ресурсы процесса – все то, что необходимо для достижения результатов процесса. Ресурсы не видоизменяются в ходе действий. К ресурсам относят, информацию, финансы, оборудование, работники предприятия [9,21].

Ответственное лицо за процесс или владелец процесса – это тот, кто имеет возможность распределять ресурсы и стремиться получить результат [8].

Поставщик процесса – это тот, кто обеспечивает входные элементы.

Потребители – лицо, которое заинтересовано в получении результата.

Показатели процесса – это набор количественных или качественных параметров, характеризующих сам процесс и его результат [3].

Как правило, процессы делят на три вида: основные (например, производство, закупка), обеспечивающие (вспомогательные) (управление персоналом, управление производственной средой и т.д.) и управляющие (управление СМК, планирование и т.д.) [16,21]. Более подробное описание видов процесса представлены на рисунке 3.

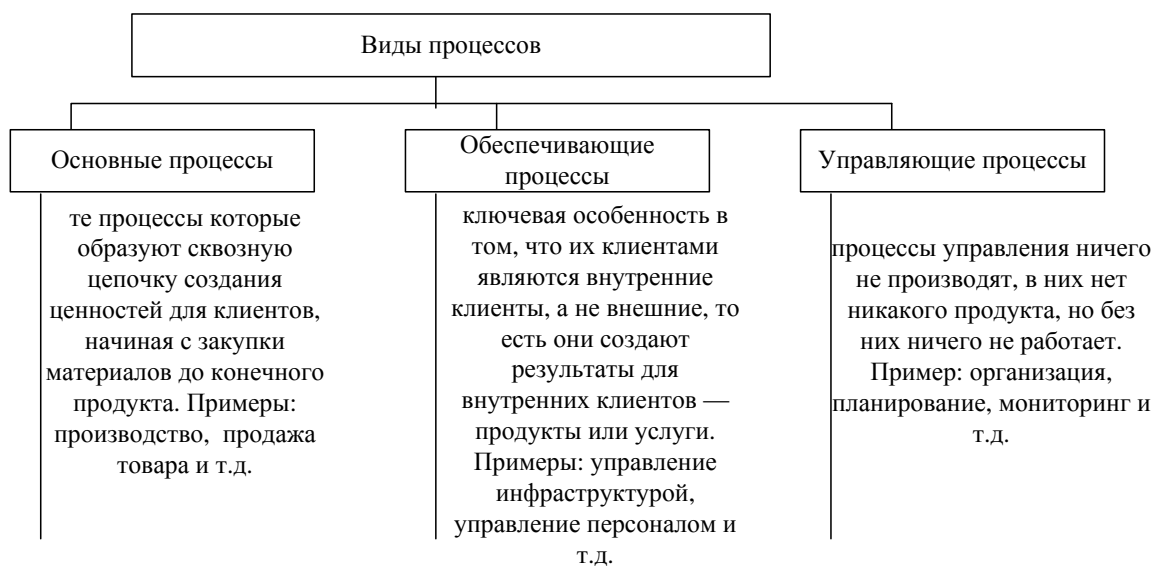


Рисунок 3 – Виды процессов

В работе будут описаны и проанализированы обеспечивающие процессы.

Количество процессов для каждого предприятия индивидуальное, все зависит от вида деятельности. Но при этом при выделении процессов необходимо ориентироваться на предприятие, на ее специфику работы. Но при этом в теории управления качеством существуют некие правила по выделению процессов, среди которых:

- в качестве примера, для выделения процессов можно использовать схему жизненного цикла создания продукции (схема представлена в Приложении А) [18,22];

- перечень процессов, представленных на схеме жизненного цикла продукции может меняться, процессы могут быть объединены, названы иначе, могут быть исключены, все зависит от специфики предприятия.

- как правило, основных процессов должно быть  $7 \pm 2$ . Так как руководитель предприятия не сможет управлять большим количеством процессов [15];

- при определении процесса, очень важно закрепить за ним ответственное лицо, которое будет отвечать за результативность. Один процесс – один владелец.

- у ответственного за процесс должны быть полномочия по определению и применению необходимых ресурсов для качественного функционирования процесса [17,23].

Таким образом, внедряя процессный подход предприятие повысит результативность каждого процесса и в целом системы менеджмента качества, эффективность работы, также это позволит достичь прозрачности в работе; выявить пути улучшения процессов; сократить излишние затраты; убрать дублирующие элементы и т.д. Также данный подход позволит оперативно решать возникшие вопросы.

## 1.2 Сущность и значение результативности процессов

Понятие результативность развернуто представлена в стандарте ГОСТ Р ИСО 9000: 2015. В данном стандарте результативность трактуется как: «Степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов» [2].

При оценке результативности, предприятие должно установить следующее: какова степень реализации запланированной деятельности. Насколько требования СМК предприятия реализуются. Степень достижения результатов – оценивается достижения целей в области качества. Другими словами, необходимо произвести анализ процессов [4,14]. Анализ процесса предполагает установления пригодности и результативности анализируемого процесса для того, чтобы предприятие достигла поставленных целей.

Требования стандарта по определению критериев и метода оценки результативности процесса необходимо реализовывать. Оценка результативности процесса позволяет оценить в целом систему менеджмента качества [11,20]. Для оценки результативности процессов предприятию необходимо определиться с показателями. К показателям выдвигаются следующие требования:

- измеримость;
- для владельца процесса показатель должен быть доступным для понимания;
- показатели не должны в себе нести двусмысленное понимание. Показатели должны быть однозначны;
- прозрачными для оценки [4,13].

Для оценки показателей результативности процессов должны быть определены целевые значения. Целевые значения предприятие определяет исходя из политики, стратегии и целей предприятия. Далее оценивается текущее состояние процесса с помощью установленных формул и затем

осуществляется сравнительная оценка. Целевые значения сравниваются с текущими показателями [4,23]. Если текущее значение ниже целевого, то предприятия (подразделения) необходимо разработать мероприятия по улучшению показателя. На рисунке 4 представлен алгоритм оценки результативности процесса.

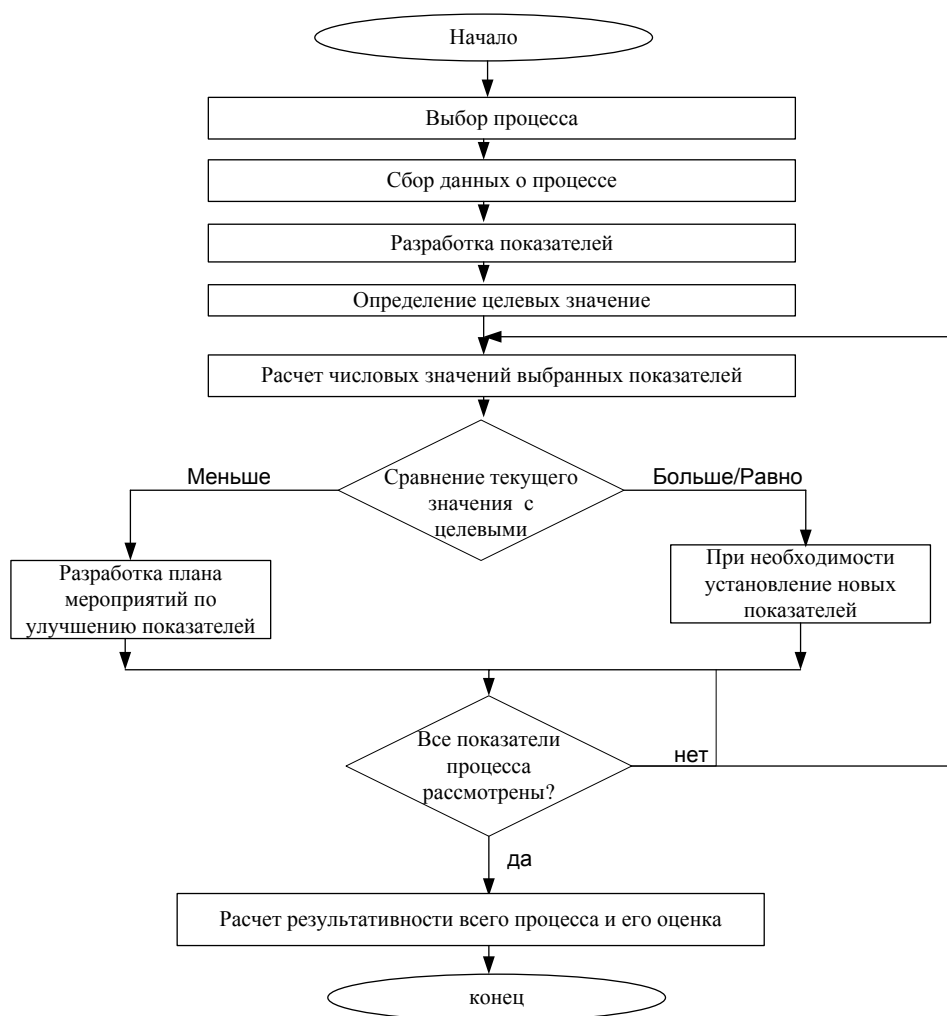


Рисунок 4 – Алгоритм проведения оценки результативности процесса

Таким образом, оценка результативности процессов позволяет своевременно выявить отклонения, также определить достигаются ли установленные показатели плановых значений. Также это позволяет проанализировать процесс по сравнению с предыдущим периодом.

Для того, чтобы предприятие эффективно функционировала и была конкурентоспособной необходимо улучшать процессы, мониторить их.

Мониторингу подвергаются показатели результативности процессов [19]. Показатели, как было отмечено выше, должны быть измеримы. Измеримые показатели процессов делят на три группы [15]. На рисунке 5 представлены они.



Рисунок 5 – Группы показателей результативности процессов

Что касается оперативного управления процессами, то их оценка производится на основе косвенных показателей. Характерные черты косвенных показателей представлены в таблице 1 [12].

Таблица 1 – Характерные критерии косвенных показателей процессов

№ п/п	Наименование	Расшифровка
1	Точность	Отклонение характеристик продукции на выходе от номинальных значений
2	Возможность	Разброс характеристик продукции на выходе в границах поля допуска

Продолжение таблицы 1

3	Надежность	Возможные сбои, характеризующие продукции
4	Производительность	За какое время обслуживается потребитель
5	Управляемость	Как реагирует процесс при управлении

Таким образом, для оценки результативности процесса необходимо выделить измеримые показатели и определиться с методом оценки результативности.

Среди методов оценки результативности процессов СМК выделяют такие как: бальная оценка по заданным параметрам; модель индексного нормирования оценки результативности (далее – МИОР); методика самооценки [13].

Методика бальной оценки позволяет оценить результативность СМК предприятия в целом. Критерии результативности ранжируются путем присвоения каждому веса – баллы. Оценка по данному методу возможна только при условии, что параметры оценки определены и критерии тоже. Как показывает практика, не все критерии могут быть измеримы [10].

Суть метода модели индексного нормирования оценки результативности заключается в том, что все абсолютные показатели преобразуются в относительные. Из этого следует, что внимание уделяется величине приращения, а не на абсолютном уровне показателя. К положительным сторонам данной методики следует отнести то, что можно наглядно проследить динамику основных показателей. К минусам относят то, что предприятиям сложно сопоставлять некоторые параметры для оценки результативности. Допускаются ошибки в определении приоритетов [7].

Самооценка результативности осуществляется также в баллах. Разрабатываются показатели, которые в полной мере оценивают процесс. Минус метода – субъективность при подсчете баллов.



Рассмотрим этапы методики оценки результативности процессов (рисунок 6) [8].

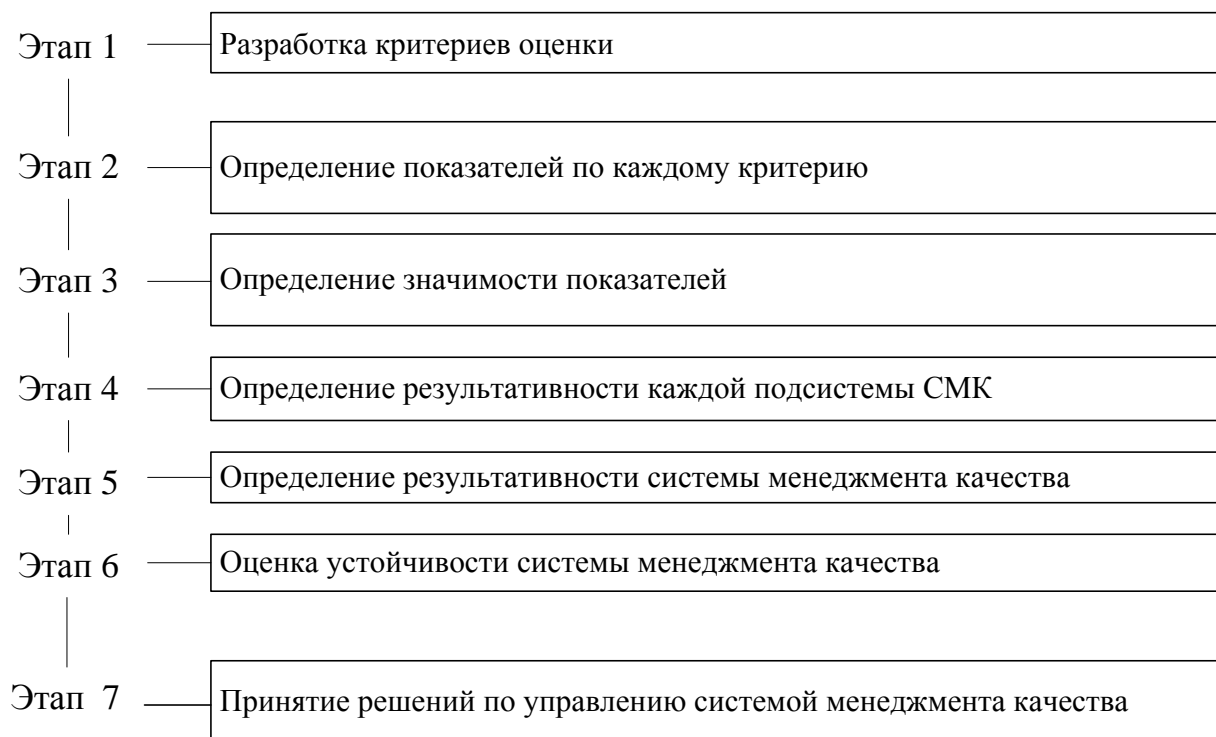


Рисунок 6 – Этапы методики проведения оценки результативности процессов СМК

Информация, полученная путем оценки результативности процессов и в целом СМК, позволяет руководителям оперативно контролировать процессы, вносить своевременно изменения в документированную информацию, анализировать и пересматривать цели и политику и в целом позволяет совершенствовать СМК предприятия [7].

Таким образом, при оценке результативности процессов могут измениться сами процессы, их содержание, состав, взаимодействие и т.д. Также это позволяет определить области, где необходимо внедрять мероприятия для улучшения. Оценка позволяет объективно оценить состояние процесса, если методика подобрана качественная.

## **2 Анализ деятельности предприятия АО «ЭКОПОЛ Трейд»**

### **2.1 Организационно-экономические характеристики предприятия**

Объектом исследования данного дипломного проекта является акционерное общество «ЭКОПОЛ-Трейд» (далее организация, предприятие, компания, АО «ЭКОПОЛ-Трейд»). Юридический адрес компании: Самарская обл., Тольятти, ул. Окраинная, д.20.

Основным видом деятельности предприятия является производство и реализация современных лакокрасочных материалов и пластиковых изделий. Свою деятельность предприятия начало с 23.12.2020 года. Предприятия можно отнести к динамично развивающимся организациям.

Предприятие АО «ЭКОПОЛ-Трейд» отличается от своих конкурентов тем, что производит пластиковые изделия по чертежам заказчика и предлагает разные типы покрытий.

Среди потребителей услуг и продукции АО «ЭКОПОЛ-Трейд» выступают такие крупные предприятия, как: ПАО «АвтоВАЗ», ООО «ОАГ» Альянс «Renault-Nissan», ПАО «КАМАЗ», Группа «ГАЗ», «МАЗ» и т.д.

Политика в области качества предприятия направлена на обеспечение выпуска качественной продукции, полностью удовлетворяющей потребностям потребителя. Качество нашей продукции определяет потребитель.

Миссия данного предприятия – своевременная поставка качественной и надежной продукции, которая отвечает всем требованиям внедренных стандартов, потребителю по оптимальной цене

Видение организации АО «ЭКОПОЛ-Трейд» – лидер на российском и международном уровнях по поставке лакокрасочных материалов и изделий из полимерных материалов для автомобильной, индустриальной и авторемонтной отрасли.

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

В приложении А представлена организационная структура управления АО «ЭКОПОЛ-Трейд». Она имеет линейно – функциональную организационную структуру. Данный тип структуры управления имеет и положительные и отрицательные стороны. К положительным сторонам относят: вовлеченность персонала, максимальная ответственность, мотивация в части карьерного роста, возможность мониторить деятельность работников, эффективно использовать ресурсы предприятия и т.д. Отрицательные стороны: длительность согласования документов, медленно решаются задачи, носящие оперативный характер, при возникновении проблем тяжело определить ответственного, возникают сложности во взаимодействии между подразделениями и т.д. [19].

Основные экономические показатели деятельности АО «ЭКОПОЛ-Трейд» представлены в таблице 2. Данные показатели позволяют дать комплексную оценку эффективности работы предприятия [5]. Показатели представлены в динамике за последние три года. Также в таблице представлены относительные и абсолютные отклонения в сравнении с предыдущим периодам.

Таблица 2 – Динамика основных экономических показателей деятельности АО «ЭКОПОЛ-Трейд» за 2018–2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продажи, .руб.	32 987 600,0	39 585 120,0	38 265 616,0	6 597 520	-1 319 504	120%	97%
2. Себестоимость продаж, руб.	19 792 560,0	19 396 708,8	22 040 994,8	-395 851	2 644 286	98%	114%
3. Валовая прибыль (убыток), .руб.	16 163 924,0	19 396 708,8	18 750 151,8	3 232 785	-646 557	120%	97%
4.Управленческие расходы, .руб.	742 221,0	719 617,9	830 945,5	-22 603	111 328	97%	115%
5.Затраты на 1 рубль реализации, руб.	0,6	0,5	0,6	0	0	82%	118%
6. Коммерческие расходы, руб.	118 755,4	142 506,4	137 756,2	23 751	-4 750	120%	97%
7. Прибыль (убыток) от продажи, руб.	2 795 559,3	3 360 366,7	2 943 508,9	564 807	-416 858	120%	88%
8. Чистая прибыль, руб.	13 195 040,0	20 188 411,2	16 224 621,2	6 993 371	-3 963 790	153%	80%
9. Среднегодовая стоимость активов, руб.	288 000,0	302 400,0	324 800,0	14 400	22 400	105%	107%
10. Стоимость основных средств, руб.	1 800 000,0	1 890 000,0	2 030 000,0	90 000	140 000	105%	107%
11. Численность работающих, чел.вт.ч рабочих, чел.	46	44	44	-2	0	96%	100%
12. Фонд оплаты труда, руб.	1790000	1758000	1777000	-32 000	19 000	98%	101%
13.Производительность труда работающего, руб.	717121,74	899661,82	869673,09	182 540	-29 989	125%	97%
14. Показатель фондоотдачи, руб.	18,33	20,94	18,85	2,62	-2,09	114%	90%
15. Оборачиваемость оборотных средств, руб.	7,33	10,68	7,99	3,35	-2,69	146%	75%
16. Среднегодовая заработная плата работающего, руб.	38913,04	41590,91	340681,82	2 678	299 091	107%	819%
17. Рентабельность продаж, %	8,47%	8,49%	7,69%	0,00	-0,01	100%	91%

На рисунке 7 представлена выручка в динамике за анализируемый период. В 2019 году выручка от реализации товаров, продукции составила 39 585 120 руб., что на 1319 504 руб. выше, чем в 2020 г. и на 20% больше прошлого года. Наблюдается рост выручки.

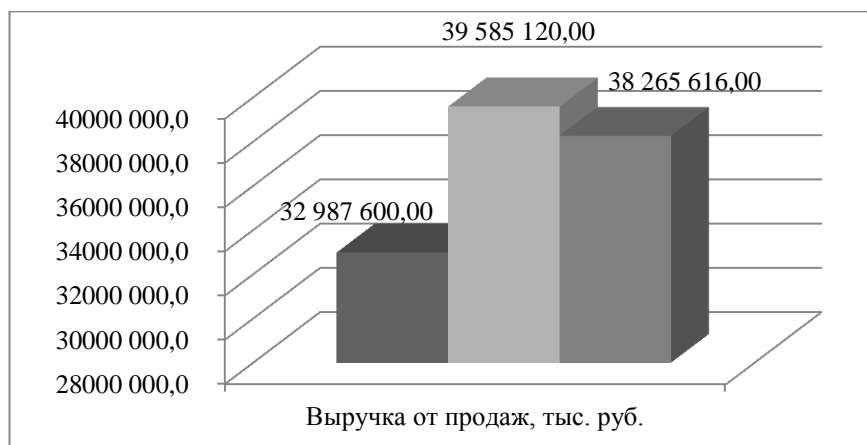


Рисунок 7 – Динамика выручки от продаж АО «ЭКОПОЛ-Трейд» за 2018–2020 гг.

Выручка увеличилась в связи с увеличением объема продаж литьевых изделий по чертежам заказчика. Также она увеличилась ввиду замены поставщика основного компонента, что значительно снизило себестоимость продукта. Это за 2019 года, а в 2020 годы объемы продаж были снижены в связи с эпидемиологической обстановкой в стране и длительным простоем производства.

Увеличение фондоотдачи в 2019 г практически на 14% по сравнению с предыдущим периодом, и большим скачком в уровне оборачиваемости средств на 46% в 2019 г. по сравнению с предыдущим периодом, что является положительным показателем в рамках мировой экономики/, поскольку компания не только смогла удержаться в столь тяжелое время, эпоху коронавируса, но и приумножить свои показатели.

В 2020 году по сравнению с 2018 годом себестоимость реализуемой продукции увеличилось на 2248434 рублей и составила 22040994,8 рублей

(рисунок 8). Это связано с увеличением заработной платы работникам компании, в связи с ежегодной индексацией и заменой трех основных литевых форм для изготовления изделий для АО «АВТОВАЗ».

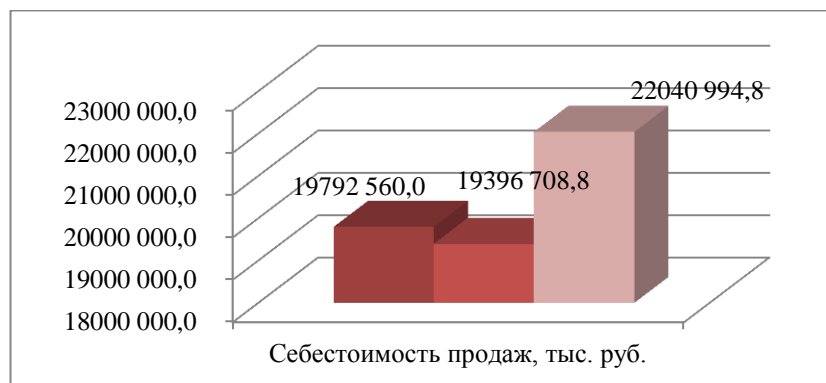


Рисунок 8 – Динамика себестоимости продаж АО «ЭКОПОЛ-Трейд» за 2018–2020 гг.

Рассмотри показатель прибыль от продаж, за 2020 год он равен 18 750 151,8 руб. Чистая прибыль АО «ЭКОПОЛ-Трейд» за 2019 г. составила 19 396 708,8 руб., что на 646 557 руб. больше значения чистой прибыли 2020 года, и на 20% выше 2018 г (рисунок 9).

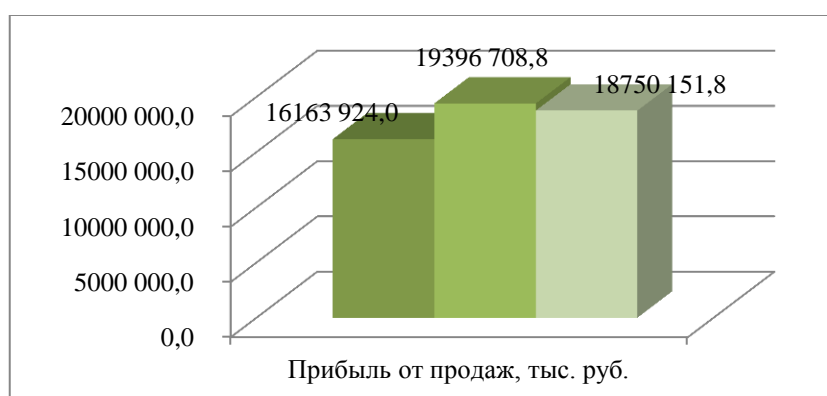


Рисунок 9 – Динамика прибыли от продаж АО «ЭКОПОЛ-Трейд» за 2018–2020 гг.

Чистая прибыль на предприятии возросла по причине оптимизации себестоимости основных литевых продуктов, чей объем реализации

является доминирующим. В 2020 г. чистая прибыль снизилась относительно 2019 г. но не значительно, на 3%, это связано с ростом фонда оплаты труда рабочему персоналу и ИТР.

В рамках всех вышеуказанных показателей, мы видим и рост среднегодовой стоимости активов (около 5-7 % по сравнению с предыдущими периодами). Данная динамика показывает факт наращивания производства, что является положительным фактором, а также о оптимизации сверхнормативных запасов.

Помимо анализа экономических показателей был проведен анализ конкурентного положения предприятия АО «ЭКОПОЛ-Трейд».

К основным конкурентам предприятия АО «ЭКОПОЛ-Трейд». Можно отнести: ООО «СТРОНГ», ООО «Идеал-Пласт», ООО «Паллад». Для оценки предприятия были разработаны критерии, по которым осуществлялась оценка. Оценкой занимался непосредственно коммерческий директор, к оценке были привлечены эксперты, которые оценивали каждый выделенный критерий по десяти балльной шкале, где 10 – это наивысший результат. По итогам оценки, баллы складываются максимально возможно набрать 110 баллов – это наивысший балл. Результаты проведенной оценки представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Оценка конкурентного положения АО «ЭКОПОЛ-Трейд»

№ п/п	Критерии по оценке Конкурентоспособности предприятия	ООО «СТРОНГ»	АО «ЭКОПОЛ-Трейд».	ООО «Паллад»	ООО «Идеал-Пласт»
1	Качество продукции и услуг	9	10	7	6
2	Качество обслуживания	7	6	6	7
3	Ассортимент продукции и услуг	8	10	6	9
4	Стратегия маркетинга	6	10	7	8
5	Продвижение Продукции и услуг	6	7	8	8
6	Узнаваемость на рынке	7	8	7	7
7	Финансовое состояние	5	8	6	5

Продолжение таблицы 3

8	Ценовая политика	8	7	7	6
9	Квалификация персонала	7	7	8	7
10	Удовлетворенность персонала работой	6	8	8	8
11	Реализация принципа процессного подхода	7	5	8	7
Итого		76	86	78	78

Таким образом, результаты оценки показали, что АО «ЭКОПОЛ-Трейд» является лидером среди основных конкурентов, но при этом критерий «Реализация принципа процессного подхода» не в полной мере реализуется на данном предприятии при разработке мероприятий, обратить на это внимание.

Рассмотрев основные показатели деятельности предприятия АО «ЭКОПОЛ Трейд» перейдем к определению «узких» мест, путем проведения SWOT – анализа. Разработанная общая матрица представлена таблице 4.

Таблица 4 - Сильные и слабые стороны предприятия АО «ЭКОПОЛ Трейд»

Сильные стороны (strengths - S)	Слабые стороны (weaknesses - W)
1. Высоко квалифицированные управляющие кадры	1. Низкая заработная плата персонала
2. Работа предприятия за рубежом	2. Высокая доля расхода рабочего времени на собственные нужды
3. Передовые информационные системы	3. Низкий коэффициент полезного действия сотрудника
4. Постоянное повышение квалификации сотрудников	4. Низкая квалификация нижестоящих работников
5. Высокая оснащённость рабочего места сотрудника	5. Слабо описаны процессы предприятия
6. Низкая текучка кадров	6. Высокий расход на заработную плату сотрудников
7. Постоянное совершенствование знания английского языка сотрудниками	-

Исходя из проведённого SWOT анализа можно выявить слабые и сильные стороны отдела. Данный анализ позволил оценить текущее состояние отдела и предложить пути развития в будущем



## **2.2 Анализ обеспечивающих процессов предприятия АО «ЭКОПОЛ-Трейд»**

На предприятии АО «ЭКОПОЛ-Трейд» внедрен процессный подход. Действующая процессная модель представлена в Приложении В. На предприятии АО «ЭКОПОЛ-Трейд» процессы подразделены на основные процессы, управляющие и обеспечивающие процессы. Более подробно рассмотрим обеспечивающие процессы: «Управление инфраструктурой и производственной средой», «Управление закупками», «Управление персоналом».

Для каждого выделенного процесса определены входы и выходы; определены критерии и методы для оценки результативности процесса; выделены ресурсы; распределены обязанности; определены риски и возможности. На предприятии разработаны карты процессов, описывающих процессы. Для примера, в Приложении Г, представлен процесс «Управление персоналом». Рассмотрим показатели результативности данных процессом и оценим их. В таблице 5 представлены показатели, по которым будет осуществляться оценка.

Таблица 5 – Показатели результативности обеспечивающих процессов

Наименование процесса	Показатели, ед. изм.	Частота измерения	Методы измерения показателей
Управление закупками	Своевременность удовлетворения потребностей подразделений в материально-технических ресурсах, %	1 раз в год	$P_1 = m/n * 100\%$ P <sub>1</sub> - Своевременность удовлетворения потребностей подразделений в материально-технических ресурсах; m- Количество исполненных в срок заявок; n- Общее количество заявок
	Доля годной закупленной продукции, переданной структурным подразделениям, %		$P_2 = \Pi_1/\Pi_2$ , где: $\Pi_1$ – количество договоров, по которым не было претензий к качеству продукции, $\Pi_2$ –количество договоров, по которым была поставка продукции в отчетном году.
	Общая результативность процесса определяется по формуле		$P = (P_1 + P_2)/2$
Управление персоналом	Укомплектованность кадрового состава, %	1 раз в год	$\Pi_1 = \frac{\Pi_{1.1}}{\Pi_{1.2}}$ , где $\Pi_{1.1}$ –количество заполненных ставок, исключая НПР; $\Pi_{1.2}$ – количество ставок в университете, исключая НПР.
	Удовлетворенность работников услугами, предоставленными управлением по работе с персоналом, %		$\Pi_2 = \frac{\Pi_{2.1}}{\Pi_{2.2}}$ , где $\Pi_{2.1}$ – оценка, выставленная сотрудниками; $\Pi_{2.2}$ – максимально возможная оценка.
	Общая результативность процесса определяется по формуле		$P = (\Pi_1 + \Pi_2)/2$

Продолжение таблицы 5

Управление инфраструктурой и производственной средой»	Процент выполнения планово-предупредительных работ в срок, %	1 раз в год	$R = b/v*100$ , где $b$ - количество исполненных ремонтов (работ) в срок; $v$ -общее количество ремонтов (работ).
	Отсутствие несчастных случаев на производстве, произошедших по вине начальника отдела охраны труда, пожарной и экологической безопасности, %		$V=(1-П_1/П_2)$ $П_1$ - количество произошедших несчастных случаев, произошедших по вине главного специалиста по ОТ; $П_2$ – общее количество сотрудников университета.
	Общая результативность процесса определяется по формуле		$P=(R+V)/2$

Результаты интерпретируются согласно информации представленной в таблице 6.

Таблица 6 – Интерпретация оценки результативности процесса

Значение показателя результативности процесса – P, %	Интерпретация результативности процесса
$P < 80\%$	Недопустимая – процесс не результативен. Требуется провести анализ причин и разработать мероприятия по улучшению процесса.
$80\% \leq P \leq 95\%$	Допустимая – Процесс результативен, но отдельные процессы требуют улучшения
$P > 95\%$	Высокая – Процесс результативен.
Оценка результативности процесса осуществляется владельцем процесса ежегодно, в рамках подготовки данных для анализа со стороны руководства.	

Оценим результативность процессов: управление персоналом, управление закупками и управление инфраструктурой и производственной средой. Результаты оценки представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Результаты оценки результативности процессов

№	Наименование показателя процесса	Фактическое значение показателя за 2020 год	Нормативное значение показателя за	Значение показателя за предыдущий период (2019 г.)
Процесс «Управление персоналом»				
1	Укомплектованность кадрового состава	80%	-	85%
2	Удовлетворенность работников услугами, предоставленными управлением по работе с персоналом	90%	-	90%
3	Общая результативность процесса	85%	P<80%	87%
Процесс «Управление закупками»				
1	Своевременность удовлетворения потребностей подразделений в материально-технических ресурсах	80%	-	85%
2	Доля годной закупленной продукции, переданной структурным подразделениям	70%	-	80%
3	Общая результативность процесса	75%	P<80%	82,5%
Процесс «Управление инфраструктурой и производственной средой»				
1	Процент выполнения планово-предупредительных работ в срок	85%	-	85%
2	Отсутствие несчастных случаев на производстве, произошедших по вине начальника отдела охраны труда, пожарной и экологической безопасности	90%	-	70%
3	Общая результативность процесса	87,5%	P<80%	77,5%

Анализируя результаты оценки обеспечивающих процессов, следует отметить следующее:

1) Процесс «Управление персоналом» результативен, но по сравнению с предыдущим периодом на 2% снизилась. Следует провести внутренний аудит данного процесса и выявить причины.

2) Процесс «Управление закупками» не результативен. Необходимо дополнительно провести анализ причин и разработать мероприятия по улучшению процесса.

3) Процесс «Управление инфраструктурой и производственной средой» результативен и по сравнению с предыдущим периодом повысились результаты на 10%.

Для дополнительного анализа на предприятии АО «ЭКОПОЛ-Трейд» был проведен внутренний аудит [б] процессов «Управление персоналом» и «Управление закупками». В рамках аудита были выявлены несоответствия, которые представлены в Акте (таблица 8).

Таблица 8 – Акт о несоответствиях

№ п/п	Наименования несоответствия
1	Процесс «Управление закупками» не детализирован (согласно внутренней документации предприятия, должны быть описаны процессы до второго уровня)
2	В процессе «Управления закупками» не описаны критерии, по которым осуществляется выбор новых поставщиков.
3	В процессе «Управление закупками» фигурирует Журнал неисполненных договоров и Журнал проведенных закупок, но формы и записи по данным видам журналов на предприятии не обнаружены.
4	Не описана процедура выбора поставщика (процесс «Управление закупками»)
5	В процессе «Управление персоналом» фигурирует Журнал учета личных дел, а по факту, такой журнал не ведется и форма его не установлена.

Таким образом, для повышения результативности процесса «Управление закупками» и «Управление персоналом» на предприятии АО

«ЭКОПОЛ-Трейд» необходимо разработать и внедрить ряд процедур и записей.

Таким образом, исходя из выше представленных анализов было принято решение разработать и внедрить на предприятии АО «ЭКОПОЛ-Трейд» мероприятия, которые представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Необходимые мероприятия по повышению результативности обеспечивающих процессов

№ п/п	Наименования мероприятия
1	Детализировать процесс «Управление закупками».
2	Описать критерии, по которым будет осуществляться выбор нового поставщика.
3	Разработать форму Журнала неисполненных договоров и Журнала проведенных закупок.
4	Разработать процедуру выбора поставщиков.
5	Разработать и внедрить Журнал учета личных дел.

При внедрении данных мероприятий на предприятии АО «ЭКОПОЛ-Трейд» вероятность повышения результативности обеспечивающих процессов, а именно: процесса «Управление персоналом» и «Управление закупками» возрастет.

### **3 Мероприятия по повышению результативности обеспечивающих процессов**

#### **3.1 Разработка и внедрение мероприятий по повышению результативности обеспечивающих процессов**

Для повышения результативности обеспечивающих процессов были определены ряд мероприятий для разработки и внедрения на предприятии АО «ЭКОПОЛ-Трейд», которые представлены в таблице 8.

Первое мероприятие связано с детализацией процесса «Управление закупками». В приложении Д представлена данная декомпозиция процесса. Это позволит анализировать процесс, не перегружая представление элементами, излишними для решения текущей задачи.

На предприятии не реализуется требование стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 по выбору новых поставщиков, нет критериев. Для этого, нами были определены следующие критерии выбора нового поставщика. Выбор новых поставщиков производится с учетом:

- рекомендаций потребителя;
- репутации того или иного поставщика на рынке или имеющегося положительного опыта работы АО «ЭКОПОЛ-Трейд» с ним;
- информации о качестве закупаемых материалов, запасных частей, оборудования или услуг;
- анализа способности поставщика, обеспечить необходимый уровень качества закупаемых материалов, запасных частей, оборудования и услуг;
- анализ условий поставки (стоимость, ритмичность, сроки, монтаж, гарантийные обязательства и т.д.).
- В процессе «Управление закупками» встречаются такие журналы, как: Журнала неисполненных договоров и Журнала проведенных закупок, но форм данных журналов нет. В связи с этим были разработаны и внедрены на предприятии АО «ЭКОПОЛ-Трейд» данные журналы. Представлены они в

Приложении Е и в Приложении Ж. Журнал неисполненных договоров закупки позволяет выявить недобросовестных поставщиков и впредь с ними не заключать договора. А Журнала проведенных закупок, наоборот, позволит учитывать, с кем были заключены договора и исполнены надлежащим образом.

Следующее мероприятие – Разработка процедуры выбора нового поставщика.

«1. Выбор потенциальных поставщиков осуществляется на основании данных из технической документации на изделие, рекомендаций производственного отдела, технологов, данных из периодической печати и Internet.

2. По найденным данным о потенциальных поставщиках главный инженер проекта совместно с директором по экономике производят оценку потенциального поставщика (Приложение И). Общее количество баллов потенциальных поставщиков складывается из 5-ти показателей. Каждый показатель имеет свой вес. Оценка показателя является произведением балла на вес показателя, значение записывается в графе «Интегральная оценка». Общая балльная оценка получается путем сложения интегральных оценок по показателям. Общая балльная оценка документируется в форме оценки поставщика. Поставщику присваивается категория согласно шкале оценки.

3. Данные, собранные в ходе проведения оценки потенциальных поставщиков оформляются в перечне потенциальных поставщиков для каждой позиции деталей (Приложение К)».

Для процесса «Управление персоналом» был разработан и внедрен Журнал учета личных дел, так как в процессе он фигурирует. Форма журнала представлена в Приложении Л.



### 3.2 Расчет экономической эффективности внедрения разработанных мероприятий

Рассчитаем целесообразность и результативность предложенных мероприятий на предприятии АО «ЭКОПОЛ-Трейд».

Рассмотрим результативность процесса после внедренных мероприятий. В таблице 10 представлена данная оценка.

Таблица 10 – Результативность процесса «Управление закупками» после внедренных мероприятий

№	Наименование показателя процесса	Фактическое значение показателя за 2020 год	Нормативное значение показателя за	Значение показателя после внедрения мероприятий
Управление закупками				
1	Своевременность удовлетворения потребностей подразделений в материально-технических ресурсах	80%	-	85%
2	Доля годной закупленной продукции, переданной структурным подразделениям	70%	-	87%
3	Общая результативность процесса	75%	P<80%	86%
Управление персоналом				
1	Укомплектованность кадрового состава	82%	-	80%
2	Удовлетворенность работников услугами, предоставленными управлением по работе с персоналом	93%	-	90%
3	Общая результативность процесса	87,5%	P<80%	85%

Таким образом, результат оценки после внедрения мероприятий показал, что результативность процесса «Управление закупками» повысилась

на 11%. А у процесса «Управление персоналом» на 5,5%. Оценка позволяет сделать вывод о том, что процесс результативен.

Далее оценим эффективность внедренных мероприятий на предприятии АО «ЭКОПОЛ-Трейд». В таблице 11 представлена обобщенная смета на внедрение представленных выше мероприятий.

Таблица 11 – Смета на проведение и внедрение мероприятий по повышению результативности обеспечивающих процессов

<b>Предложенное мероприятие</b>	<b>Статьи расходов</b>	<b>Сумма, руб</b>	
Детализировать процесс «Управление закупками»	Сбор и анализ информации	Разработка осуществляется силами работников предприятия в рамках должностных обязанностей.	
	Трудозатраты сотрудников компании (служба качества)		
	Бумага, канцтовары		В рамках имеющих в наличии канцтоваров – 16 руб.
	Электроэнергия и отопление		5 руб.
	Водные ресурсы		20 руб
<b>Итого</b>		<b>41 руб.</b>	
Описать критерии, по которым будет осуществляться выбор нового поставщика.	Сбор и анализ информации	Разработка осуществляется силами работников предприятия в рамках должностных обязанностей.	
	Трудозатраты сотрудников компании (службы качества)		
	Бумага, канцтовары		В рамках, имеющих в наличии канцтоваров – 30 руб.
	Электроэнергия и отопление		5 руб.
	Водные ресурсы		20 руб
<b>Итого:</b>		<b>55 руб.</b>	
Разработать форму Журнала неисполненных договоров и Журнала проведенных закупок.	Сбор и анализ информации	Разработка осуществляется силами работников предприятия в рамках должностных обязанностей. Дополнительные расходы не предусмотрены.	
	Трудозатраты сотрудников компании (служба качества)		
	Бумага, канцтовары		В рамках имеющих в наличии канцтоваров –5 руб.
	Электроэнергия и отопление		5 руб.
	Водные ресурсы		20 руб
<b>Итого</b>		<b>30 руб.</b>	
Разработать процедуру выбора поставщиков	Сбор и анализ информации	Разработка осуществляется привлеченным специалистам. 20 000 руб.	
	Трудозатраты		
	Бумага, канцтовары		В рамках имеющих в наличии канцтоваров –5 руб.
	Электроэнергия и отопление		5 руб.
	Водные ресурсы		20 руб.
<b>Итого</b>		<b>20 030 руб.</b>	

Продолжение таблицы 11

Разработать и внедрить Журнал учета личных дел.	Сбор и анализ информации,	Разработка осуществляется силами работников предприятия в рамках должностных обязанностей.
	Трудозатраты сотрудников компании (служба качества)	
	Бумага, канцтовары	В рамках имеющих в наличии канцтоваров –5 руб.
	Электроэнергия и отопление	5 руб.
	Водные ресурсы	20 руб.
<b>Итого</b>		<b>30 руб.</b>
<b>Общий итог:</b>		<b>20 186 руб.</b>

Таким образом, для разработки и внедрения мероприятий предприятию необходимо будет затратить 24 186 руб. Рассмотрим основные статьи экономии и выгоды предприятия АО «ЭКОПОЛ-Трейд» достигнутые в результате внедрения разработанных мероприятий. Результаты представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Статьи экономии и доходов АО «ЭКОПОЛ-Трейд» при внедрении мероприятий по повышению результативности обеспечивающих процессов

Предложенное мероприятие	Описание результата экономии и/или дохода	Сумма прибыли
Детализация процесса «Управление закупками»	Детализация процесса позволяет контролировать каждый этап процесса и снизить вероятность несоответствий, которые могут возникнуть в рамках процесса. Удалось сэкономить на мероприятиях по устранению несоответствий. (Экономия была рассчитана по сравнению с предыдущим годам, информация взята из 1 С организации).	25 000 руб.
Разработка процедуры выбора поставщиков. Разработка формы Журнала неисполненных договоров и Журнала проведенных закупок	Оценка поставщиков позволило предприятию предотвратить заключение договоров с недобросовестными поставщиками. Также снизить поставку бракованных изделий, путем своевременного анализа поставщиков. По сравнению с предыдущим годом, предприятию удалось сэкономить. (Экономия была рассчитана по сравнению с предыдущим годам, информация взята из 1 С организации)	145 000 руб.

Продолжение таблицы 12

Разработка и внедрение Журнала учета личных дел	Повысить результативность процесса «Управление персоналом», тем самым снизить несоответствия, которые могли бы быть выявлены в данном процессе.  По сравнению с предыдущим периодом удалось сэкономить на мероприятиях по устранению несоответствий. Экономия была рассчитана по сравнению с предыдущим годам, информация взята из 1 С организации)	30 000 руб.
<b>ИТОГО:</b>		<b>200 000 (в месяц)</b>

Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий основывается на расчете показателей сравнительной экономической эффективности вложений и прибыли организации.

Сводные данные по расчету экономического эффекта приведены в таблице 13. Данные по прибыли взяты из таблицы 2.

Таблица 13 – Расчет экономии АО «ЭКОПОЛ-Трейд» при внедрении предложенных мероприятий

<b>Период</b>	<b>Показатели</b>	<b>Отсутствие предложенных мероприятий</b>	<b>Предложенные мероприятия внедрены в компанию</b>
1 год	Затраты на внедрение, руб.	-	20 186 руб.
	Прибыль организации при реализации мероприятий в месяц, руб.	245 293 руб.	445 293руб.
	Годовая прибыль / экономия компании, руб.	2 943 508,9 руб.	5 343 516 руб.

Таким образом, годовая экономическая эффективность при внедрении предложенных мероприятий составляет 2 400 000 руб.

## Заключение

Для поддержания внутренней деятельности и инфраструктуры организации выделяют обеспечивающие процессы. Данные процессы необходимы для существования организации.

В рамках данной бакалаврской работы была реализована цель: повышение результативности обеспечивающих процессов на предприятии АО «ЭКОПОЛ Трейд». Цель была достигнута путем реализации поставленных задач. А именно:

1) в первой главе раскрыты теоретические вопросы выбранной темы, а именно: раскрыты такие понятия, как: процессный подход, виды процессов, принципы процессного подхода, результативность процесса. Описана сущность процессного подхода, результативности процесса, представлен алгоритм оценки результативности и т.д.

2) во второй главе был проведен анализ организационно-экономических показателей предприятия. Была проведена оценка конкурентного положения АО «ЭКОПОЛ-Трейд». Был проведен расчет показателей результативности обеспечивающих процессов, а именно: «управление персоналом», «управление закупками», «управление инфраструктурой и производственной средой». Расчет показателей результативности позволил сделать вывод о том, что:

1) процесс «Управление персоналом» результативен, но по сравнению с предыдущим периодом на 2% снизилась. Следует провести внутренний аудит данного процесса и выявить причины;

2) процесс «Управление закупками» не результативен. Необходимо дополнительно провести анализ причин и разработать мероприятия по улучшению процесса;

3) процесс «Управление инфраструктурой и производственной средой» результативен и по сравнению с предыдущим периодом повысились результаты на 10%.

Для дополнительного анализа на предприятии АО «ЭКОПОЛ-Трейд» был проведен внутренний аудит процессов «Управление персоналом» и «Управление закупками».

По итогам анализа были сформулированы необходимые мероприятия, которые были разработаны и внедрены на предприятии АО «ЭКОПОЛ-Трейд».

3) Третья глава посвящена непосредственно разработке и внедрению мероприятий.

- детализирован процесс «Управление закупками»;
- описаны критерии, по которым осуществляется выбор нового поставщика;
- разработали форму Журнала неисполненных договоров и Журнала проведенных закупок;
- разработали процедуру выбора поставщиков;
- разработали и внедрили Журнал учета личных дел.

Также в третьей главе был проведен расчет экономической эффективности. От внедрения предложенных мероприятий получили положительный эффект. Положительным в данном подходе является то, что при расчете показателя оценка производится путем соотношения результата, полученного от внедрения к затратам труда на разработку и внедрение этой системы.

## Список используемой литературы

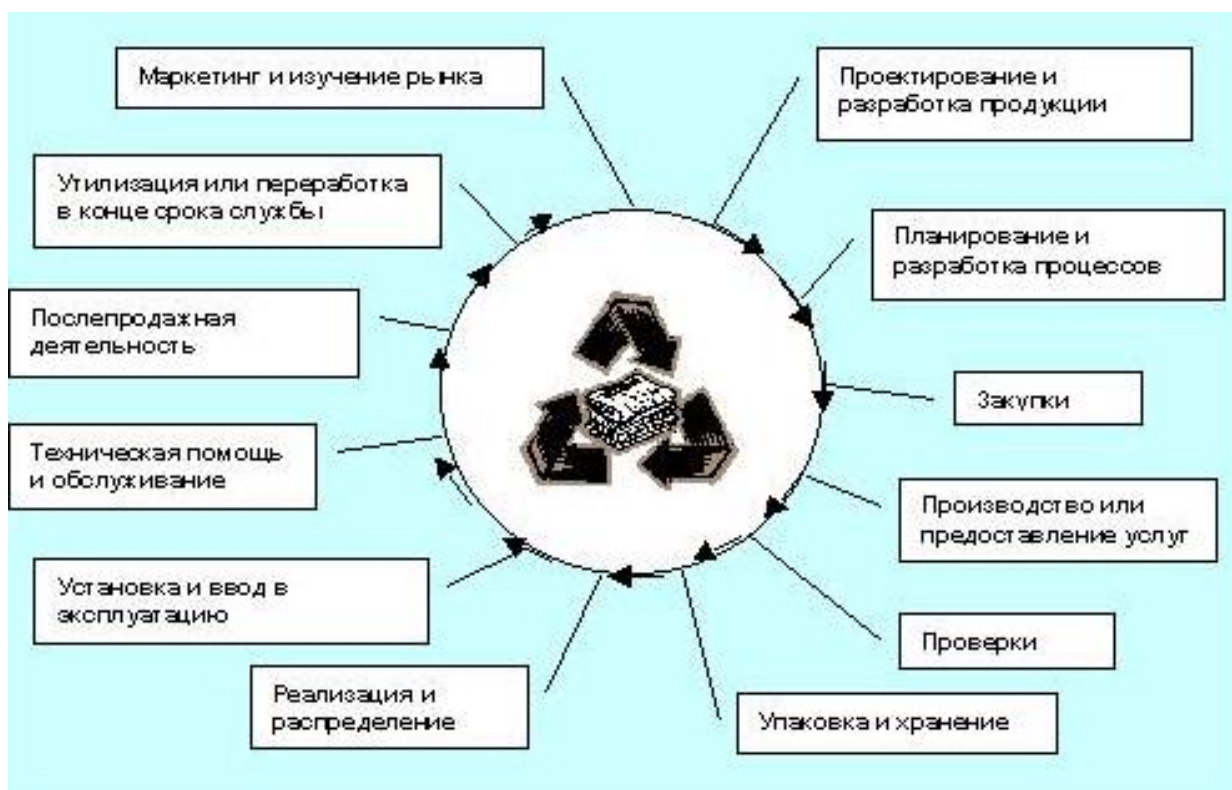
1. Асташова Ю.В. Показатели процесса в системе менеджмента качества. М.: Стандарты и качество, 2017. № 2.
2. Бычков В.П. Эффективность и результативность процессов производства. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та: 2016. 325 с.
3. Бабаев В.А. Анализ финансовой деятельности предприятия. /Под ред. Л.А. Бернштейна. – М.: Финансы и статистика, 2017. 326 с.
4. Бурцев В.В. Внутренний аудит на предприятии: практические аспекты реализации аудита. Питер: 2015. 647с.
5. Вдовин С.М. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. 299 с.
6. Герасимова Г.В. Процессный подход в стандартах ИСО серии 9000 и на практике. – Издательство НТК «Трек». Москва.: 2018.265 с.
7. Горленко О.А. Менеджмент качества: анализ основных определений. // Методы менеджмента качества. - 2017 - №12. - С.34-36.
8. ГОСТ Р ИСО 9001:2015 Система менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.glavsert.ru/articles/976> / (дата обращения 08.05.2020).
9. ГОСТ Р ИСО 9000:2015 Система менеджмента качества. Основные положения и словарь [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200124393> / (дата обращения 10.05.2020).
10. Жариков В.Д. Результативность и эффективность СМК на промышленных предприятиях. Вопросы современной науки и практики – 2017 – С.191-197
11. Зайцева А. Е. Процессный подход как принцип системы менеджмента качества // Молодой ученый. — 2017. — №2. — С. 417-419

12. Кане М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебное пособие / М.М.Кане, Б.В. Иванов. – СПб.: Питер, 2016. 560 с.
13. Любушин, Н. П. Анализ управления качеством: учебное пособие для вузов / Н. П. Любушин. – М.: Юнити-Дана, 2017. 598 с.
14. Мазур И.И. Управление качеством: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Управление качеством». Омега-Л, 2016. 400 с.
15. Репин В.В. Улучшение качества проектов и процессов: Учебное пособие. /В.В. Ефимов. - М.: КНОРУС,2017.226 с.
16. Сусленков, А. Т. Процессный подход как инновационная модель системы управления качеством. // Стандарты и качество. 2007. - № 6. – С. 31 - 39
17. Серенков П.С. Методы менеджмента качества. Процессный подход / П.С. Серенков В.П. Курьян – М.: ИНФРА-М, 2017. 441 с.
18. Шеремет А. Д. Виды структур управления. – М.: ИНФРА-М, 2016. 415 с.
19. Anh P., Abdallah A., Matsui Y. Quality management practices and competitive performance: Empirical evidence from Japanese manufacturing companies // International Journal of Production Economics. VietnamNationalUniversityPublisher, 2015. PP. 518-529
20. Laudon J., Laudon K. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. Pearson, 2020. 656 p.
21. Helgi T.I. Best Project Management Practices in the Implementation of an ISO 9001 Quality Management System // Procedia: Social and Behavioral Sciences. – 2018. – Volume 194. – PP. 192-200
22. Feigenbaum, A.V. Total Quality Control / A.V. Feigenbaum. -New York: McGraw-Hill, 2017 – 216p.
23. Schottmiller, J. Quality costs stimulate continuous improvement processes / J. Schottmiller // Methods of quality management, 2017 – 216p.



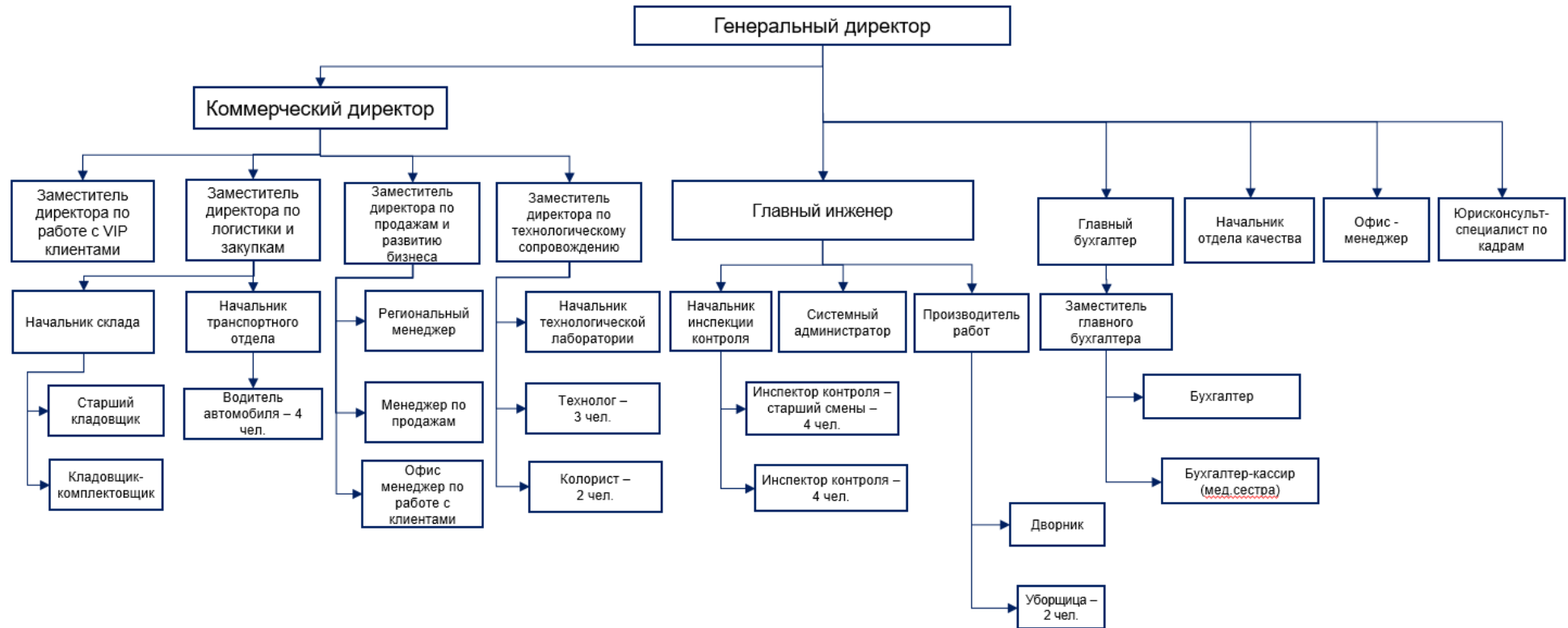
## Приложение А

### Схема жизненного цикла продукции



## Приложение Б

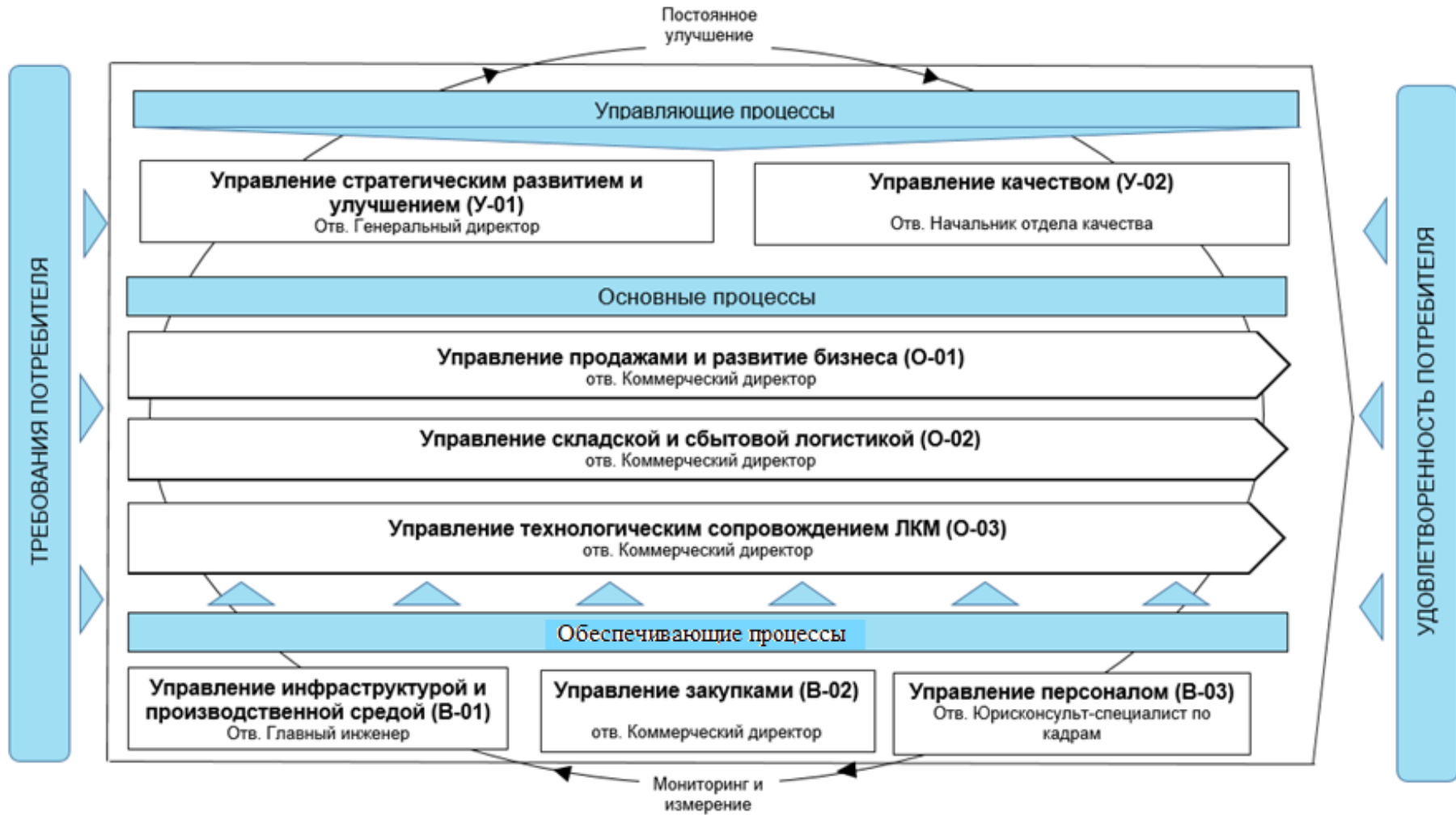
### Организационная структура управления АО «ЭКОПОЛ-Трейд»



Приложение В

Процессная модель АО «Экопол-Трейд»

Процессная модель АО «Экопол – Трейд»

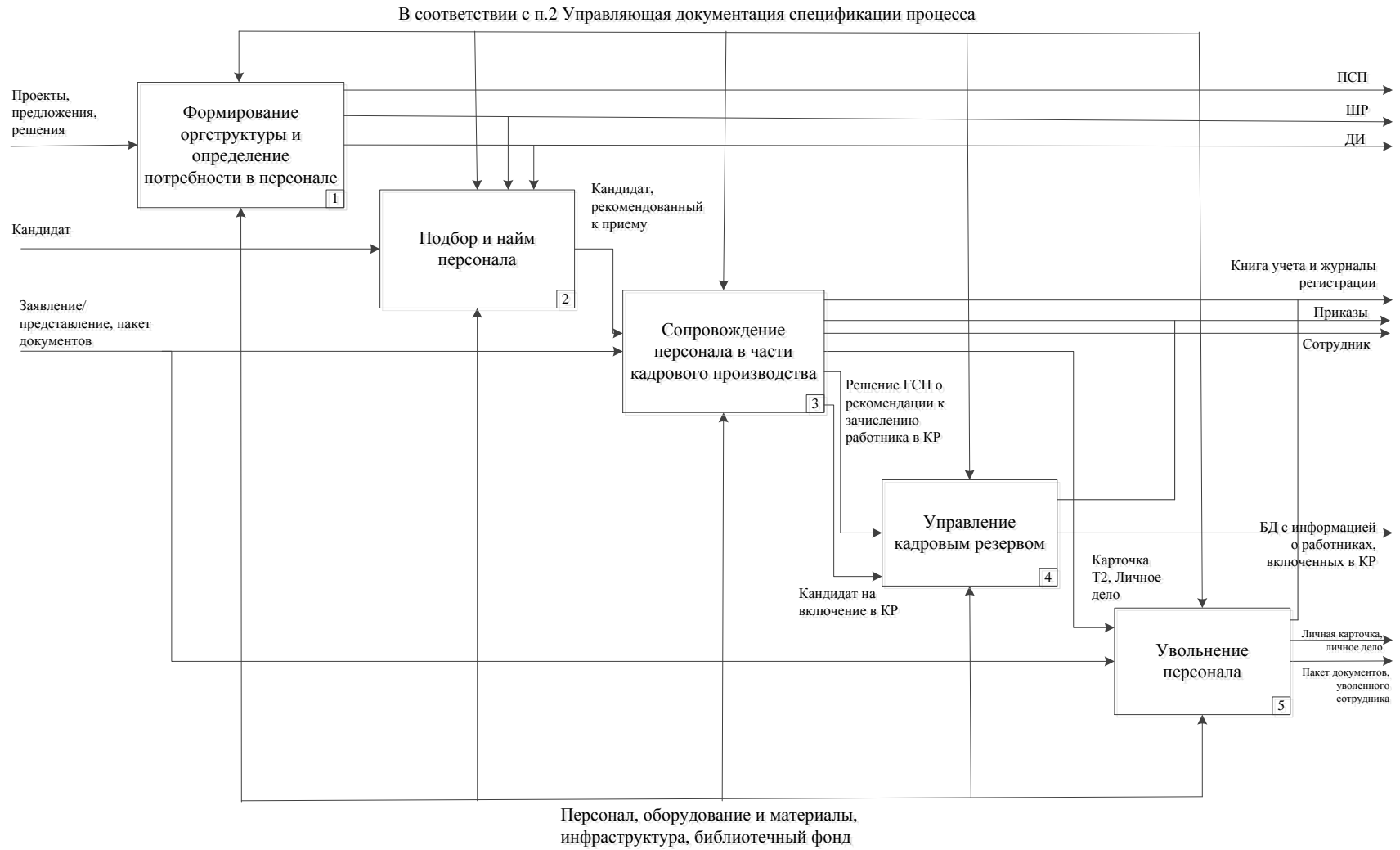


## Приложение Г

### Карта процесса «Управление персоналом»



## Продолжение приложения Г



## Продолжение приложения Г

<b>1. Общие сведения</b>		
<b>Владелец процесса:</b>	начальник управления по работе с персоналом	
<b>Цель процесса:</b> обеспечение предприятия персоналом с соответствующим уровнем квалификации для достижения поставленных предприятием целей в области качества и ведение кадрового делопроизводства в соответствии с требованиями законодательства		
<b>2. Управляющая документация</b>		
<p>Трудовой кодекс РФ;          Коллективный договор;          Положение о защите персональных данных работника;          Положение о порядке ведения личных дел сотрудников;          Положение об оплате труда;          Положение о системе поощрения сотрудников;          Положение об аттестационной комиссии;          Порядок премирования работников;          Порядок предоставления материальной помощи работникам;          Инструкция «Общие требования к построению, содержанию, оформлению, утверждению Должностной инструкции и ее изменениям»;          Положение о документационном обеспечении;          Должностные инструкции работников<sup>4</sup>          Руководство по качеству;          Положение о владельце процесса системы менеджмента качества;          Политика в области качества;          Цели в области качества;          Положение о кадровом резерве.</p>		
<b>3. Выходы (результаты) процесса и их потребители</b>		
<b>Выходы (результат) процесса</b>	<b>Потребитель результатов процесса</b>	<b>Требования потребителей к выходам (результатам) процесса</b>
ПСП	Все процессы СМК, все структурные подразделения	В соответствии с Положением о документационном обеспечении.
Трудовая книжка	Уволенный работник	В соответствии с инструкцией по заполнению трудовых книжек (утв. Постановлением Минтруда России от 10.10.2003 N 69).

Продолжение приложения Г

ШР	Все процессы СМК, все структурные подразделения	В соответствии с Положением об оплате труда.
ДИ	Все процессы СМК, все структурные подразделения	В соответствии с требованиями инструкции «Общие требования к построению, содержанию, оформлению, утверждению Должностной инструкции и ее изменениям».
Приказы	Все процессы СМК, все структурные подразделения	В соответствии с Положением о документационном обеспечении.
Личное дело	Работники управления по работе с персоналом, архив	В Соответствие с Положением о порядке ведения личных дел сотрудников.
Личная карточка	Работники управления по работе с персоналом, архив	Бланк личной карточки сотрудника имеет типовую форму Т-2, утвержденную Постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 г. №1.
Работник	Все процессы СМК, все структурные подразделения	Компетенция работника должна соответствовать требованиям ДИ.
Книги учета и журналы регистрации	Работники управления по работе с персоналом.	В соответствии с пунктом 6 «Записи». Требования к управлению установлены в ДП «Управление записями».
БД с информацией о работниках, включенных в КР	Работники управления по работе с персоналом.	В соответствии с Положением о кадровом резерве.
<b>4. Поставщики и входы процесса</b>		
<b>Вход процесса</b>	<b>Поставщик входа процесса</b>	<b>Требования владельца процесса к входам</b>
Проекты, предложения, решения	Все структурные подразделения	-
Кандидат	Внешняя среда	Компетенция кандидата должна соответствовать требованиям ДИ

Продолжение приложения Г

Заявление/ представление, пакет документов:	-	-
- Пакет документов для приема на работу	Ректор, ПРК, руководители структурных подразделений	В соответствии с Положением о работе с персоналом. Форма заявления о приеме на работу в соответствии с рекомендуемой формой бланка заявления (распоряжение 62 л/с от 20.01.2015)
- Заявление о предоставлении отпуска	Работник	В соответствии с рекомендуемой формой бланка заявления (распоряжение 62 л/с от 20.01.2015)
- Заявление о переводе	Работник	В соответствии с рекомендуемой формой бланка заявления (распоряжение 62 л/с от 20.01.2015)
- Заявление об увольнении	Работник	В соответствии с рекомендуемой формой бланка заявления (распоряжение 62 л/с от 20.01.2015)
- Заявление об установлении / отмене доплат	Работник	В соответствии с рекомендуемой формой бланка заявления (распоряжение 62 л/с от 20.01.2015)
- Заявление об изменении фамилии	Работник	В соответствии с рекомендуемой формой бланка заявления (распоряжение 62 л/с от 20.01.2015)
- Представление на награждение	Руководитель подразделения	В соответствии с Положением об оплате труда, внешние нормативные документы о награждении ведомственными и государственными наградами
- Представление о дисциплинарном взыскании, пакет документов	Руководитель подразделения	В соответствии с Положением о работе с персоналом

**5. Ресурсы (механизмы) процесса и их поставщики**

Требуемый ресурс (механизм)	Поставщик ресурса	Требования владельца процесса к ресурсам
Оборудование и материалы	Процесс «Закупки»	Соответствие требованиям договора и ТЗ на закупку.
Персонал	Процесс «Управление персоналом»	Соответствие работников профессиональным квалификационным требованиям в должностных



## Продолжение приложения Г

Инфраструктура	Процесс «Управление инфраструктурой»	Соответствие требованиям п. 7.1.3 РК.
Производственная среда	Процесс «Управление производственной средой»	Поддержка функционирования помещений в соответствии с установленными санитарными правилами и нормами, требованиями п. 7.1.4 РК.
<b>6. Записи процесса</b>		
<p>Личное дело сотрудника (форма в соответствии с Положением о порядке ведения личных дел сотрудников);</p> <p>Личная карточка (форма Т-2, утвержденная Постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 г. №1);</p> <p>Книга учета выдачи трудовых книжек (форма в соответствии с Постановлением Минтруда России от 10.10.2003 № 69);</p> <p>Журнал регистрации представлений об объявлении конкурса на замещение вакантных должностей профессорско-преподавательского состава (форма в соответствии с распоряжением 62 л/с от 20.01.2015);</p> <p>Журнал регистрации приказов по личному составу сотрудников (форма в соответствии с распоряжением 62 л/с от 20.01.2015);</p> <p>Журнал регистрации трудовых договоров и дополнительных соглашений к трудовым договорам (форма в соответствии с распоряжением 62 л/с от 20.01.2015);</p> <p>Журнал учета листков временной нетрудоспособности (форма в соответствии с распоряжением 62 л/с от 20.01.2015);</p> <p>Журнал учета выдачи справок, актов, уведомлений (форма в соответствии с распоряжением 62 л/с от 20.01.2015);</p> <p>Журнал регистрации договоров гражданско-правового характера (форма в соответствии с распоряжением 62 л/с от 20.01.2015);</p> <p>Журнал учета заявлений работников в комиссию по трудовым спорам (форма в соответствии с распоряжением 62 л/с от 20.01.2015);</p> <p>Журнал учета личных дел (форма в соответствии с распоряжением 62 л/с от 20.01.2015);</p> <p>Книга учета выдачи служебных удостоверений (форма в соответствии с распоряжением 62 л/с от 20.01.2015);</p> <p>Книга учета выдачи удостоверений о присвоении звания "Ветеран Тольяттинского государственного университета" (форма в соответствии с распоряжением 62 л/с от 20.01.2015);</p> <p>Книга учета вкладышей к служебным удостоверениям дающий право на перемещение материальных ценностей (форма в соответствии с распоряжением 62 л/с от 20.01.2015);</p> <p>Справка о результативности процесса (форма приведена в документированной процедуре «Анализ со стороны руководства»;</p> <p>Отчет об анализе и оценке рисков/возможностей процесса (форма установлена в Инструкции по оценке рисков и возможностей).</p>		

Продолжение приложения Г

7. Показатели процесса		
Показатели, ед. изм.	Частота измерения	Методы измерения показателей
Укомплектованность кадрового состава, %	1 раз в год	$P_1 = \frac{P_{1.1}}{P_{1.2}}, \text{ где}$ $P_{1.1} - \text{количество заполненных ставок};$ $P_{1.2} - \text{количество ставок.}$
Удовлетворенность работников услугами, предоставленными управлением по работе с персоналом, %	1 раз в год	$P_2 = \frac{P_{2.1}}{P_{2.2}}, \text{ где}$ $P_{2.1} - \text{оценка, выставленная сотрудниками (в рамках службы поддержки АХО)};$ $P_{2.2} - \text{максимальная оценка (в рамках службы поддержки административно-хозяйственного обслуживания).}$

Общая результативность процесса определяется по формуле:  $P = \frac{P_1 + P_2}{2}$

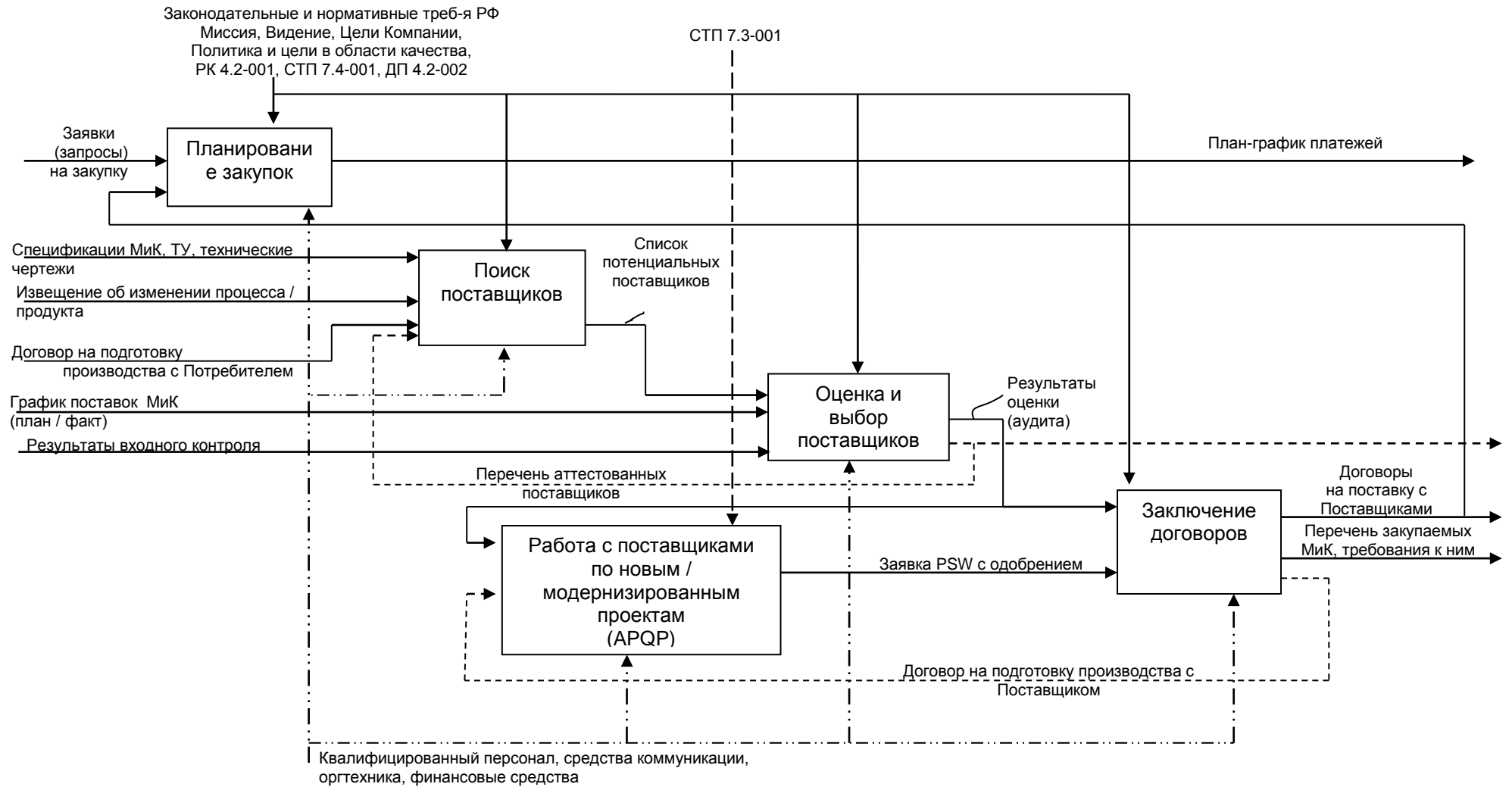
Интерпретация результативности процесса

Значение показателя результативности процесса - P	Интерпретация результативности процесса
$P < 70\%$	Недопустимая – процесс не результативен. Требуется провести анализ причин и разработать мероприятия по улучшению процесса.
$70\% \leq P \leq 85\%$	Допустимая – Процесс результативен, но отдельные процессы требуют улучшения
$P > 85\%$	Высокая – Процесс результативен.

Оценка результативности процесса осуществляется владельцем процесса ежегодно, в рамках подготовки данных для анализа со стороны руководства (ДП «Анализ со стороны руководства»)

## Приложение Д

### Детализация процесса «Управление закупками»



## Приложение Е

### Журнал неисполненных договоров закупки

№ п/п	Наименование поставщика	Предмет договора	Цена договора	№ договора	Срок исполнения	Дата передачи в Юридический отдел	Примечание



## Приложение И

### Форма оценки потенциального поставщика

Код и наименование деталей: \_\_\_\_\_

Поставщик: \_\_\_\_\_

Наименование продукции: \_\_\_\_\_

Показатель	Вес показателя	Балл	Шкала баллов			Интегральная оценка
			5	3	1	
Качество продукции (по опытной партии и СМИ)	5		Качество соответствует установленным требованиям	Качество соответствует установленным требованиям, но не имеет постоянного значения	Качество не соответствует установленным требованиям	
Наличие сертификата СМК	5		Имеется сертификат на ИСО 9001	Планируется получение сертификата ИСО 9001	Сертификат отсутствует	
Место расположения поставщика (географическое)	4		Близкое расположение (до 750 км)	Близкое расположение, но существуют трудности в доставке	Удален (более 750 км)	
Технические возможности поставщика	3		Возможна поставка продукции заданного качества и количества	Возможны перебои в производстве требуемого количества	Невозможна	
Лояльность поставщика	3		Быстрое реагирование на запросы (менее 5-ти дней)	Срок реагирования на запросы менее 2-х недель	Срок реагирования на запросы более 2-х недель	
Качество		Дисциплина поставок		Лояльность поставщика		
Общая оценка				Категория поставщика		

#### Шкала оценки:

[95-100] - Отличный	[80 – 95] - Надежный	Менее 80 - Не надежный
---------------------	----------------------	------------------------

## Приложение К

### Перечень потенциальных поставщиков

Наименование поставщика	Адрес, контакты	Наименование поставляемых ТМЦ	Наличие складов (работа в заказ)	Наличие СМК	Качество продукции	Место расположения поставщика	Технические возможности поставщика	Финансовое состояние поставщика	Общее количество баллов	Категория поставщика

Директор по экономике \_\_\_\_\_

подпись

дата

ФИО

